



544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Проект TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

О.Г. Романовський, В.В. Шаполова,  
О.В. Квасник, Т.В. Гура

# ПСИХОЛОГІЯ ТИМБІЛДИНГУ





544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



**Проект TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

**Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В.**

# **Психологія тимбілдингу**

*Навчальний посібник*

Харків  
«Друкарня Мадрид»  
2017

УДК 159.9:316.6

ББК 88

Р 69

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»  
(протокол № 3 від 22.12.2016 р.)*

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

*Євдокимова Олена Олександрівна* – завідувач кафедри соціології та психології Харківського Національного університету внутрішніх справ, професор, доктор психологічних наук;

*Грень Лариса Миколаївна* – доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, доцент, кандидат педагогічних наук.

**Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В.**

Р 69 Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. ISBN 978-617-7470-63-1

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 159.9:316.6**

**ББК 88**

ISBN 978-617-7470-63-1

© Проект Програми TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging), 2017  
© Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В., 2017  
© «Друкарня Мадрид», 2017

## Опис модуля «Психологія тимбілдингу»

**Мета модуля** – формування основ професійного досвіду та одержання знань про шляхи формування і розвитку ефективної команди бізнес-лідерів, психологів-лідерів, та лідерів у науці.

**Цільова аудиторія** – керівники бізнес-організацій, засновники start up проєктів, бізнес-тренери, HR-директори, HR-менеджери, керівники відділів розвитку персоналу, роботи з клієнтами, організаційні психологи, студенти спеціальностей «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Науки про освіту».

### Тематичний план модуля:

- Тема 1. ТИМБІЛДИНГ: ПОНЯТТЯ, ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ТИМБІЛДИНГУ
- Тема 2. ЗАВДАННЯ ТИМБІЛДИНГУ
- Тема 3. ПЕРЕДУМОВИ ТИМБІЛДИНГУ. ТИМБІЛДИНГ-ГАЛУЗЬ ТА ЇЇ ОСНОВНІ ДРАЙВЕРИ
- Тема 4. РОЛЬ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ
- Тема 5. КОМАНДА: ХАРАКТЕРИСТИКА, СТАДІЇ РОЗВИТКУ, РОЛЬОВА СТРУКТУРА
- Тема 6. ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ, ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ТИМБІЛДИНГУ
- Тема 7. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ТИМБІЛДИНГОМ
- Тема 8. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В КОМАНДІ

### Результати навчання:

- очікується, що після завершення модуля студент буде:
- знати – визначення, завдання, історію дослідження, основні компоненти, принципи та інструменти тимбілдингу, основні відмінності команди та групи, а також її значення для успішної діяльності бізнес-лідера, психолога-лідера та лідера у науці.
- вміти – використовувати особливості створення ефективної команди та розвивати основні якості, які необхідні в процесі тимбілдингу.
- володіти – базовими навичками тимбілдингу: вмінням створювати команди та використовувати особливості рольової структури команди, володіти інструментами тимбілдингу та його компонентами.

## Структурно-логічна схема модуля

<b>Модуль – Психологія тимбілдингу</b>
<b>Мета модуля</b> – формування основ професійного досвіду та одержання знань про шляхи формування і розвитку ефективної команди бізнес-лідерів, психологів-лідерів, та лідерів у науці
<b>Цільова аудиторія</b> – керівники бізнес-організацій, засновники start up проектів, бізнес-тренери, HR-директори, HR-менеджери, керівники відділів розвитку персоналу, роботи з клієнтами, організаційні психологи, студенти спеціальностей «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Науки про освіту»

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
<b>Тема 1. Тимбілдинг: поняття, історія становлення концепції тимбілдингу</b>	<i>Розуміння</i> феномену Team Building <i>Вміння</i> сутнісного порівняння різних підходів щодо фундаментальних концепцій тимбілдингу, <i>Здатність</i> до аналізу	Лекція-презентація  Практичне заняття «Аналіз феномену тимбілдингу та його ключові ідеї»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Ключові імена процесу розвитку тимбілдингу як науки»
<b>Тема 2. Завдання тимбілдингу</b>	<i>Розуміння</i> основних завдань щодо сутності та змісту Team Building та learn Spirit. <i>Вміння</i> аналізувати значення рішення кожного з завдань тимбілдингу <i>Здатність</i> до прогнозування наслідків не виконання завдань командоутворення в організації	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Шляхи досягнення завдань тимбілдингу»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Дослідження діяльності провідних організацій щодо успішності їх функціонування»
<b>Тема 3. Передумови тимбілдингу. Тимбілдинг-галузь та її основні драйвери</b>	<i>Розуміння</i> феномену Тимбілдинг-галузь та доцільності проведення тимбілдингових заходів. <i>Вміння</i> до визначення сутності основних драйверів тимбілдингу; виділяти максимально ефективні етапи розвитку організації для тимбілдингу <i>Здатність</i> до прогнозування наслідків проведення тимбілдингових заходів в несприятливий час та до прогнозування наслідків відсутності драйверів тимбілдинг-галузі	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Необхідні умови ведення бізнесу для ефективності тимбілдингових заходів. Аналіз п'яти сил конкуренції Майкла Портера та їх реалізація в нашій країні»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Причини проведення тимбілдингу в сучасних українських організаціях. Аналіз діяльності світових лідерів в тимбілдинг-галузі»
<b>Тема 4. Роль лідера в процесі командоутворення</b>	<i>Розуміння</i> феномену ефективного лідерства та ролі лідера в процесі командоутворення <i>Вміння</i> сутнісного порівняння стилів управління командою та їх впливу на ефективність командної роботи <i>Здатність</i> до діагностики стилів взаємодії, якостей та цінностей лідерів	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Аналіз якостей та стилів взаємодії лідера, необхідних для створення ефективної команди»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Аналіз діяльності світових лідерів щодо тимбілдингу» та «Аналіз ключових відзнак лідера та менеджера. Цінності лідера. Виявлення їхньої ієрархії»

<b>Тема 5. Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура</b>	<i>Розуміння</i> соціально-психологічної структури команди, стадій розвитку <i>Вміння</i> виокремлювати основні відмінності команди та групи <i>Здатність</i> до аналізу рольової структури команди	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Ідеальна команда. Фактори, які впливають на згуртованість команди»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Роль лідера на всіх етапах розвитку команди»
<b>Тема 6. Основні компоненти, принципи та інструменти тимбілдингу</b>	<i>Розуміння</i> основних компонентів тимбілдингу <i>Вміння</i> знаходити необхідні інструменти тимбілдингу <i>Здатність</i> до аналізу принципів створення команди	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Сукупність організаційно-економічних процедур командоутворення»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Алгоритм організації колективних трудових процесів»
<b>Тема 7. Корпоративна культура та її зв'язок з тимбілдингом</b>	<i>Розуміння</i> феномену корпоративної культури організації <i>Вміння</i> знаходити шляхи формування корпоративної культури організації та менеджера <i>Здатність</i> до аналізу зв'язку корпоративної культури з тимбілдингом	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Корпоративна культура менеджера, як складне особистісне утворення»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Аналіз корпоративної культури провідних компаній світу та її зв'язок з плінністю кадрів. Створення системи мотивації в організації»
<b>Тема 8. Управління конфліктами і стресами в команді</b>	<i>Розуміння</i> феномену конфліктів в організаціях та командах <i>Вміння</i> аналізувати роль лідера в конфліктних ситуаціях <i>Здатність</i> до знаходження шляхів вирішення конфліктів	Лекція-презентація  Групове практичне заняття «Позитивні та негативні наслідки конфліктів»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами  Індивідуальне практичне завдання «Проблеми управління колективом. Відомі конфлікти та шляхи їх вирішення»

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	10 год.	15 год.
Тема 2.	6 год.	15 год.
Тема 3.	8 год.	15 год.
Тема 4.	8 год.	15 год.
Тема 5.	8 год.	15 год.
Тема 6.	10 год.	15 год.
Тема 7.	8 год.	15 год.
Тема 8.	6 год.	11 год.
Всього – 180 год., 6 кредитів	64 год.	116 год.

1  
Командотворення (тимбілдинг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_\(%D1%82%D1%96%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_(%D1%82%D1%96%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3))

## Тема 1. Тимбілдинг: поняття, історія становлення, концепції тимбілдингу

### Теоретичний матеріал до Темі 1

#### Розкриття значення поняття «Team Building»

*Талант виграє ігри, а команда — чемпіонати.*

**Майкл Джордан**

**Team building** з англійської перекладається як побудова команди. Цей термін в останні роки став дуже широко використовуватися в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології.

**Team building** – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію.

#### Командоутворення несе у собі три складові<sup>1</sup>:

**1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills)**, які є основою системи впровадження командного менеджменту. А саме:

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

**2. Формування командного духу** (в англійській літературі — team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу — це комплекс заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного;
- створення мотивації на спільну діяльність;
- набуття досвіду вискоєфективних спільних дій;
- підвищення неформального авторитету керівників;
- розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

**3. Формування команди** — механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;
- створення робочої атмосфери під час формування команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

### Історія становлення концепції тимбілдингу

Аналіз наукової літератури з психології, менеджменту, філософії, соціології та інших джерел виявив відсутність визначеної дати щодо застосування терміну «Team building» вперше. Одні автори вважають, що засновником тимбілдингу став автор Хоторнського експерименту (1927-1932 р.р.), відомий американський професор, психолог і соціолог Елтон Мейо, інші – згадують американського дослідника і практика в галузі організаційного розвитку Уільяма Дайєра, який написав першу книгу з тимбілдингу в 1977 році. Аналіз історичних джерел доводить, що першими засновниками заходів, присвячених створенню команди, підтримці командного духу, були римські генерали античних часів (приблизно 200 років до н.е.). В Стародавньому Римі з метою підтримки бойового духу і згуртованості солдатів-легіонерів проводилися різноманітні фізичні вправи, змагання на винахідливість, на силу та витривалість. Римські генерали намагалися сформувати атмосферу згуртованості серед своїх підлеглих і прийшли до висновку, що немає нічого ефективнішого за гру. Більш науково підійшли до вирішення даного питання такі історичні постаті: Гай Юлій Цезар (100-44 р. до н. е.), його нащадок Октавіан Август (63-14 р. до н. е.), Спартак (111-71 р. до н. е.) тощо. Вони стали засновниками системи засобів, які підвищують моральний дух римських солдатів на основі спортивних змагань та спортивних ігор. Найбільшу популярність завоювали Олімпійські ігри, які не втратили своєї актуальності й до сьогодні, а масштабність та популярність навіть збільшили. Такими заходами, які мали за мету збагачення та закріплення командно-військового духу і тим самим були спрямовані на знищення єдності ворога, керувалися відомі російські, американські та європейські лідери такі, як Вільгельм Завойовник (1027/1028-1087 р.р.), Річард I Левове Серце (1157-1199 р.р.), Олександр Невський (1221-1263 р.р.), Бонапарт Наполеон (1769-1821 р.р.), Михайло Кутузов (1745-1813 р.р.) та інші.

### Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції тимбілдингу<sup>2</sup>:

**1897 р.** – експеримент **Н. Триплета** з велосипедистами, в якому дослідник порівнював ефективність індивідуальної дії, виконуваної як поодиноці, так і в умовах групи. Так з'являються перші згадки про поняття: «коактні» групи, «ефект соціальної фасилітації» та «соціальної інгібіції»;

**кінець XIX – початок XX століть** – роботи Л. Гумпловича, Е. Дюркгейма, Г. Зімеля, Ч. Кулі, Г. Тарда, Ф. Тенісу й інших науковців, які досліджували малі групи;

**початок XX століття** – Ф. Олпорт, Ч. Барнард, Т. Ньюком, М. Шериф, В. Уайт та інші вчені в своїх роботах розглядали суспільні процеси та намагалися пояснити специфіку людського існування. Ці наукові праці створили фундамент для теоретично-практичного напрямку у з'ясуванні специфіки роботи малих груп.

**Початок 1900-х р.р.** – офіцер Французької армії **Джордж Герберт Мід** створив власний метод гармонійного розвитку особистості, який будувався на поєднанні занять і вправ з фізичної культури, спрямованих на зміцнення сили духу майбутніх воїнів і моряків, моральний розвиток, поряд з формуванням мужності, що проходив у відкритому середовищі. Цей метод отримав назву «Натуральний метод» («Natural Method»). У Франції його ще називають хебертизмом (Hebertism), який активно розвивався протягом періоду Другої світової війни, а згодом став стандартом фізичної освіти у Французькій Армії.

**1920-х рр. XX ст. Ф. Олпорт** сформулював розуміння групи як сукупності ідеалів, уявлень і звичок, які лунають в кожній індивідуальній свідомості, й існують лише в цих свідомостях. Відмову розглядати групу як певну реальність дослідник пояснював відсутністю адекватних методів дослідження, що узгоджувалися з його позитивістськими установками.

**1930-і р.р. XX ст. Г. Хаймен** ввів термін «референтних груп» - реальна чи уявна соціальна спільнота, яка виступає для індивіда в ролі еталона, зразка для наслідування.

2

Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова — СПб.: Речь, 2010. — С. 8-18.



3

A Theory of Human Motivation (опубліковано у Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370-396)

**Період 30-х-початку 40-х р.р.** Лабораторний експеримент **Музафера Шерифа** з вивчення групових норм. Розрізняє два типи груп: актуальна група членства і референтна група.

**В. Уайт** при застосуванні методу включеного спостереження, реалізує програму «живих» груп на теренах великого міста;

На базі дослідження управлінської діяльності в промисловій організації **Ч. Бернارد** висуває ідею двомірного розгляду групового процесу (з точки зору вирішення групових завдань і з боку підтримки внутрішньої рівноваги та згуртування);

**1924-1936 р.р. XX ст.** американський соціолог і психолог **Е. Мейо** провів **Хоторнський експеримент**. Вивчав вплив різних факторів (умов і організації праці, заробітної плати, міжособистісних відносин, стилю керівництва та ін.) на підвищення ефективності праці та довів особливу роль людського і групового факторів;

**Період 40-х р.р. XX ст.** – **Курт Левін** створив концепцію групової динаміки. Також йому належить ідея про проведення групових тренінгів для зміни тих чи інших особливостей поведінки у групі;

**50-60 р.р.** – **Дуглас МакГрегор** створив всесвітньо відому теорію X і теорію Y (Theory X and Theory Y), які намагався підвести під чинники мотивації раціональну і прийнятну основу. Згодом працював над теорією Z, в якій намагався поєднати запити і прагнення корпорації і окремої людини;

**1958 р.** – **Вільям Шутц** запропонував свою теорію міжособистісних відносин і психологічної сумісності, яку він назвав «Фундаментальна орієнтація міжособистісних відносин», згідно з якою три найважливіших чинника міжособистісних відносин – включеність, контроль, вплив – визначають більшість ситуацій людської взаємодії;

**Початок 1960-х р.р.** – перша згадка в США практичного використання концепції тимбілдингу, а саме «Мотузковий курс» або Rope Courses, який виник як програма психологічної і фізичної реабілітації американських солдатів після війни у В'єтнамі;

**1965 р.** – **Брюс Тукман** створив концепцію «FSNP» - стадії життєдіяльності команди: «Формування - Штурм - Нормалізація - Результати» («Forming - Storming - Norming - Performing»);

**1967 р.** – **Мередіт Белбін** вивчав максимізацію результативності команд і командну динаміку. Наголошував на максимальному внеску рольового розподілу щодо підвищення ефективності роботи команди та запровадив теорію дев'яти ролей.

**Період 1970-х р.р.** - **Абрахам Маслоу**<sup>3</sup> заснував піраміду ієрархії людських потреб, яку активно застосовують у тимбілдинзі для вивчення мотивації команд і виявлення ступеня розвитку команди та її потреб;

**1977 р.** - **Вільям Дайєр** написав першу книгу, присвячену тимбілдингу, в якій були виявлені кордони цього феномена;

**1979-1983 р.р.** **Джон Едейр**, працюючи в університеті графства Суррей, зайнявся дослідженнями теорії і практики концепції лідерства, в якій наголошував на можливості виховати, передати лідерські здібності. У **1997 р.** в університеті Екстера був заснований центр вивчення лідерства;

**Період 1980-х р.р.** - американські бізнес-тренери перетворили програму психологічної та фізичної реабілітацій з елементами командного духу та єдності в нову бізнес-послугу на корпоративному ринку. Відбулося формування окремого бізнес-напряму - тимбілдинг - який поширився в західному діловому світі. В США тимбілдинг прийняв цілком стандартну форму регламентованого мотузкового курсу, який проводився одночасно в кожному з 50 штатів;

**Період 1980-х р.р.** – активне формування та застосування напряму «Освіта поза приміщенням» (найбільш поширений англійській термін - «Outdoor Education»);

**Період 1990-х р.р.** - в США і у Великобританії почав формуватися окремий напрямок в менеджменті - Outdoor Development Management - галузь бізнес-навчання і розвитку за допомогою використання умов природного середовища;

**Період 1990-х р.р.** – почали використовуватися суміжні терміни, які стали гостро актуальними та досягли піку популярності на Заході: Corporate Adventure Training (CAT), тобто корпоративний пригодницький тренінг, а також Experience Based Training and Development (EBTD), тобто навчання і розвиток, засновані на отриманні досвіду;

**1993 р.** – з'являється перша офіційна організація в США, яка координує і контролює діяльність компаній щодо мотузкових курсів - Association for Challenge Course Technologies<sup>4</sup>;

**1998 р.** – з'являється перша офіційна європейська організація, яка здійснює координацію і контроль діяльності компаній в сфері мотузкових курсів - European Rope Course Association<sup>5</sup>;

**XXI ст.** - кількість організацій, які працюють в сфері тимбілдингу, зростає до теперішнього часу серед усіх розвинених країн світу, в тому числі в Україні.

4

Association for Challenge Course Technologies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.acctinfo.org>

5

European Rope Course Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.erca.cc>

<b>Цікаво про мотузкові парки</b>	<p>В Європі мотузкові парки часто використовують для спільного проведення часу співробітниками компаній або тимбілдингу;</p> <p>Перші мотузкові парки були створені в лісі. На деревах можливий монтаж різних конструкцій. Для створення "траси" мотузкових парків використовуються дерева, які ростуть недалеко один від одного;</p> <p>активний відпочинок у мотузкових парках недоступний людям з вагою вище 110-130 кг. Мотузки не розраховані на таке навантаження;</p> <p>Часто мотузкові парки комбінуються з різними видами активності. Вони можуть складатися з різних «стежок» між деревами, пристосувань для скелелазіння, троллейних спусків тощо. Вони мають різну назву: мотузкові парки, канатні парки, тайпарки, скай-парки, екстрим-парки тощо.</p>
---	--





**Завдання 2. «Аналіз внеску праць вчених»**

Розкрийте значення внеску праць вчених в теоретично-практичну складову тимбілдингу.

**Шаблон для виконання**

<b>Вчені</b>	<b>Внесок в теоретично-практичну складову тимбілдингу</b>
Н. Триплет	
Дж. Герберт	
Ф. Олпорт	
Г. Хаймен	
М. Шериф	
В. Уайт	
Ч. Бернارد	
Е. Мейо	
К. Левін	
Д. МакГрегор	
В. Шутц	
Б. Тукман	
М. Белбін	



## Список рекомендованих джерел

1. Бизнес-цитатник, полное собрание: 2008-2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.business-citation.ru/pdf/biz.pdf>
2. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова — СПб.: Речь, 2010. — С. 8-18.
3. Командотворення (тимбілдинг) [ Электронний ресурс]. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_\(%D1%82%D1%96%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_(%D1%82%D1%96%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3))
4. Романовский А.Г. Трехвекторная структура понятия лидерство /А.Г. Романовский, О.В. Квасник, В.В. Шаполова//Инновации в науке, образовании и производстве Казакстана: материалы Междунпродной научно-практической конференции 17-18 ноября 2016г. Алматы-Алматы:ЕТУ, 2016.Т.2. – С.73-77
5. Association ior Challenge Course Technologies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.acctinfo.org>
6. A Theory of Human Motivation (опубліковано у Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370-396)
7. Brower, M.J. 1995, 'Empowering Teams: What, Why and How', Empowerment in Organizations, vol. 3, no. 1, pp. 13-25.
8. Bradley, J. H., & Frederic, J. H. (1997). The effect of personality type on team performance. Journal of Management Development, 16(5), p. 337-353.
9. European Rope Course Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.erca.cc>
10. Critchley, B., & Case, D. (1986). Teambuilding – At what price and at whose cost? In A.Mumford (Ed.)
11. Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. 1990, 'Work Teams: Applications and Effectiveness', American Psychologist, vol. 45, no. 2, pp. 120-133.
12. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organisational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.

## Теоретичний матеріал до Теми 2

### Класифікація завдань, які вирішує тимбілдинг.

Весь спектр завдань тимбілдингу сучасні бізнес-тренери поділяють на дві групи<sup>7</sup>. До першої групи відносять ті, які пов'язані з побудовою команди, формуванням знань, умінь та навичок - істинний Team Building. До другої групи – пов'язані з формуванням командного духу, командної атмосфери - learn Spirit<sup>8</sup>.

Завдяки широкому спектру можливостей та інструментів, що використовуються, поєднанню одночасного психологічного, фізичного, емоційного та інтелектуального елементів на учасників реалізується комплексність впливу і багаторазово підвищується ефективність результату тимбілдингу<sup>9</sup>.

### Завдання істинного Team Building<sup>10</sup>:

Завдання	Які знання, вміння, навички, якості формуються
Підсилення командних комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ набуття теоретичних знань про командування;</li> <li>▪ розвиток компетенцій командної взаємодії;</li> <li>▪ покращення міжкомандних комунікацій;</li> <li>▪ розвиток неформальних горизонтальних зв'язків;</li> <li>▪ розвиток неформальних комунікацій з клієнтами та партнерами компанії.</li> </ul>
Покращення ролі розподілу (підвищення ефективності)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ усвідомлювання учасниками своїх ролей і функцій;</li> <li>▪ розвиток навичок делегування повноважень;</li> <li>▪ розвиток навичок прийняття відповідальності;</li> <li>▪ розвиток навичок виконання різноманітних ролей.</li> </ul>
Розвиток лідерського потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ розвиток лідерства в екстремальних умовах;</li> <li>▪ формування відповідальності за особистий внесок до перемоги команди;</li> <li>▪ розвиток навичок ситуаційного та розподільного лідерства;</li> <li>▪ набуття навичок стабільної та згуртованої роботи в кризових ситуаціях;</li> <li>▪ розвиток індивідуального лідерського потенціалу учасників.</li> </ul>
Підвищення самооцінки та самосвідомості	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зростання самооцінки внаслідок досягнення результатів;</li> <li>▪ отримання інформації про себе та свої особливості взаємодії;</li> <li>▪ отримання інформації про свої сильні та слабкі сторони роботи в команді.</li> </ul>
Розкриття внутрішніх резервів членів команди	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ знаходження прихованих можливостей в силу незвичайних обставин та можливість по-новому оцінити колег;</li> <li>▪ формування команд під амбіційні проекти;</li> <li>▪ розкриття внутрішніх резервів команди, найбільш яскравих та позитивних сторін учасників;</li> <li>▪ розкриття внутрішніх індивідуальних резервів співробітників.</li> </ul>

7

Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. - 512 с.

8

Попов. А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991. - 152 с.

9

Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова — СПб.: Речь, 2010. — С. 18-21.

10

Там само.



11  
Там само.

Оптимізація прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток навичок пошуку нестандартних;</li> <li>• розвиток здібностей до ризику та готовність до нього;</li> <li>• розвиток навичок вирішення конфліктів і ефективної взаємодії під час зіткнення інтересів або виникнення суперечностей;</li> <li>• розвиток навичок прийняття рішень в стресових ситуаціях, в умовах психологічного тиску.</li> </ul>
Підвищення ефективності взаємодії в команді	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення ефективності роботи бізнес-команд;</li> <li>• підвищення продуктивності співробітників;</li> <li>• розвиток здібностей використовувати відмінності членів команди на користь підвищення її ефективної життєдіяльності;</li> <li>• розвиток внутрішнього усвідомлення командою себе як такої.</li> </ul>

### Завдання learn Spirit<sup>11</sup>:

Завдання	Які знання, вміння, навички, якості формуються
Стимуляція корпоративного духу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення атмосфери свята;</li> <li>• сприяння емоційній розрядці;</li> <li>• транслявання корпоративних цінностей;</li> <li>• створення незвичайної атмосфери, що сповнена ризику, азартом, насичена новими відчуттями</li> </ul>
Формування довіри	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток взаєморозуміння та довіри за умови неформального спілкування;</li> <li>• підвищення довіри та згуртованості колективу за рахунок позитивного досвіду спільного досягнення мети, колективного подолання труднощів;</li> <li>• відкриття нового та позитивного в колегах;</li> <li>• формування відчуття «ліктя», взаємодопомоги та щирої підтримки.</li> </ul>
Посилення мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення мотивації працювати в команді;</li> <li>• посилення мотивації щодо досягнення мети;</li> <li>• драйв-менеджмент;</li> <li>• отримання нового заряду енергії командою.</li> </ul>
Формування та закріплення корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток корпоративної культури;</li> <li>• впровадження передових розробок в галузі управління персоналом;</li> <li>• підвищення корпоративного іміджу;</li> <li>• підвищення іміджу керівництва компанії;</li> <li>• посилення лояльності персоналу щодо компанії.</li> </ul>
Зростання задоволеності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання задоволеності співробітників;</li> <li>• підвищення ефективності діяльності;</li> <li>• підвищення рівня фізичної форми та продуктивності праці;</li> <li>• набуття нових емоцій та досвіду (experience) співробітниками та вдосконалення тих, що вже існують.</li> </ul>



## Практичне завдання до Теми 2

### Завдання 1. «Шляхи та методи досягнення завдань тимбілдингу»

Знайдіть та проаналізуйте шляхи та методи досягнення завдань тимбілдингу

#### Шаблон для виконання

Завдання	Шляхи та методи досягнення завдань тимбілдингу
Підсилення командних комунікацій	
Покращення рольового розподілу (підвищення ефективності)	
Розвиток лідерського потенціалу	
Підвищення самооцінки та самосвідомості	
Розкриття внутрішніх резервів членів команди	
Оптимізація прийняття рішень	
Підвищення ефективності взаємодії в команді	
Стимуляція корпоративного духу	
Формування довіри	
Посилення мотивації	
Формування та закріплення корпоративної культури	
Зростання задоволеності співробітників	

#### Висновки

---



---



---



---



---



---



---

**Завдання 2. «Суттєві терміни для командної роботи»**

Дайте визначення зазначеним термінам та виявіть їх значення для роботи у команді:

**Шаблон для виконання**

<b>Терміни</b>	<b>Визначення термінів</b>	<b>Значення для роботи у команді</b>
Командні комунікації		
Рольовий розподіл		
Лідерство		
Лідерський потенціал		
Самооцінка і самообізнаність		
Внутрішні резерви особистості		
Прийняття рішень		
Командна взаємодія		
Корпоративний дух		
Довіра		
Мотивація		
Корпоративна культура		
Задоволеність особистості		
Способи посилення мотивації		

**Висновки**


---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Список рекомендованих джерел

1. Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. - 512 с.
2. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова — СПб.: Речь, 2010. — С. 18-21.
3. Попов. А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991. - 152 с.
4. Robbins, S.P., Judge, T. A., Millett, B., & Waters-Marsh, T. (2008). Organisational behaviour (5th Ed) NSW: Pearson Education. 160
5. Roland, C. Wagner, R. & Weigand, R. (Eds). (1995). Do it and understand. USA: Kendall/Hunt Publishing Company.
6. Rosenberg, M. (2007). Beyond the basics of experiential learning. T & D, 61, 26-28.
7. Rushmer, R. (1997). What happens to a team during team building? Examining the change process that helps to build a team. Journal of Management Development. 16(5), 316-327.
8. Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Reactions to outdoor team building initiatives in MBA education. Journal of Management Development, 23(7), 614-630.
8. Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In Kelley, K. (Ed.), Issues, theory, and research in industrial/organisational psychology. Amsterdam: Elsevier.
9. Tansky, J. & Cohen, D. (2001). The Relationship Between Organisational Support, Employee Development and Organisational Commitment: An Empirical Study. Human resource Development Quarterly, 1(3), 285-300.
10. Wheelan, S. A. (2005). Creating effective teams: A guide for members and leaders (2nd Ed). USA: Sage Publications, Inc.

## Тема 3. Передумови тимбілдингу. Тимбілдинг-галузь та її основні драйвери

### Теоретичний матеріал до Теми 3

#### Сприятливі періоди організаційного розвитку тимбілдингу

Існують періоди організаційного розвитку, коли тимбілдингові заходи наполегливо рекомендують здійснювати для максимально ефективного вирішення організаційних проблем і корпоративних завдань, а саме<sup>12</sup>:

- результативне формування нової загальної корпоративної культури, що виникає по завершенню злиття або поглинання;
- становлення корпоративних цінностей під час зміни концептуальної ідеології бренду;
- на етапі розвитку, коли виникає потреба у зміцненні згуртованості, закріпленні командного успіху;
- після апогею чи прориву у командному розвитку для досягнення важливої мети;
- у випадку зміни керівництва з метою інтенсивного об'єднання його і співробітників;
- з метою мотиваційної підтримки чи вибуху у період «застою», депресії;
- для мобілізації сил співробітників перед стартом серйозного проекту;
- для інтенсивної побудови довіри під час формування нової команди задля нового амбітного проекту;
- для підтримання традиції.

#### Тимбілдинг-галузь

Тимбілдинг з'явився на початку 1960-х років у США. В Україні тимбілдинг почав активно реалізовуватися на початку 1990-х років у форматі спільного відпочинку співробітників різних фірм, організацій, заводів, відділів, інститутів тощо. Потім до застілля приєдналися ігрові змагання, які переросли в бізнес-тренінги, де фахівці кадрової справи реалізовували запозичені від західних партнерів заходи щодо створення позитивного настрою, активного відпочинку, згуртування команд, опрацювання навичок вирішення різних колективних завдань та прийняття рішень в екстремальних умовах.

#### Типи тимбілдингових заходів в Україні та світі<sup>13</sup>

**Пригодницькі перегони** - це мультиспортивна гонитва, суть якої у подоланні дистанції з виконанням різнорівневих завдань і пошуком обов'язкових контрольних пунктів. До такого заходу зазвичай входили такі елементи: спортивне орієнтування, гірські велосипеди, вертикальні мотузки (спуски, переправи, підйоми), інтелектуальні креативні завдання тощо.

Мультиспорт<sup>14</sup> користується попитом серед представників світу бізнесу, менеджменту, спорту, шоу-бізнесу. Такі корпорації, як Google, IBM, Boeing, Apple, Accenture, Microsoft та інші щорічно залучають співробітників до участі у пригодницьких перегонах, які дають можливість спробувати свої сили в спортивному орієнтуванні, керуванні гірськими велосипедами, застосуванні вертикальних мотузок (спуски, переправи, підйоми), показати себе лідерами в інтелектуальних креативних завданнях тощо.

Це унікальний вид спорту, який сприяє максимально можливому та цікавому тестуванню навичок роботи в команді в природних і/або екстремальних умовах. Пригодницькі перегони простягаються на сотні кілометрів маршрутів,

12

Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова — СПб.: Речь, 2010. — С. 22.

13

Copyright © 2017 The Teambuilding Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.teambuildingusa.com/> <https://www.teambuilding.co.uk/>

14

Catalyst America, USA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.teambuilding-professionals.com>

15  
Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Gorgany\\_Race](https://uk.wikipedia.org/wiki/Gorgany_Race)

16  
Для любителів велоспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.veloroad.ru/>

17  
A Team Building USA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.teambuildingusa.com/>

18  
Асоціація Rope Course в мире. Outdoor Education Research & Evaluation Center [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wilderdom.com/>

19  
Teambuilding Asia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.teambuildingasia.com/en>

які прокладені з найекзотичніших і найбільш занедбаних районах нашої планети: Нова Зеландія, Австралія, Африка, США, Канада, країни Європи, в тому числі в Україні. Наприклад, пригодницькі перегони Gorgany Race<sup>15</sup> – одна з найскладніших пригодницьких українських гонитв, що проходить в кінці червня у Ґорґанах – регіоні Українських Карпат – зі складним важкопрохідним рельєфом і буйною рослинністю.

<b>Цікавий факт</b>	У червні 2016 року в с. Зелена Надвірнянського району в заповіднику “Ґорґани” 226 команд змагались за звання найсильніших та найсміливіших, долаючи непросту дистанцію у важкодоступному та одному з найвіддаленіших гірських масивів в українських Карпатах
---------------------	--

**Гірський велосипед**<sup>16</sup> – цей вид тимбілдингових заходів призначено для прибічників велосипеда та активного способу життя. Команди беруть участь в різноманітних змаганнях та велопоходах у різних кінцях світу та за різних погодних, кліматичних умов відповідно до пори року, а саме: з фрирайду і байкер-кросу, нічні крос-кантрі марафони, велопоходи з байкерами Голландії й різних міст багатьох країн світу, чисельні змагання з крос-кантрі тощо.

**Альпінізм, рафтинг та трекінг**<sup>17</sup> – популярні види активного відпочинку, які, звісно, вимагають серйозної фізичної підготовки, тому цими видами тимбілдингу користуються не так багато компаній, але задоволення та згуртованість після подібних спортивних заходів досягає максимальних висот прояву. В горах України, Франції, Швейцарії, Австрії, Іспанії, Андорри, Італії тощо прокладено багато тисяч кілометрів живописних трекінгових та альпіністських маршрутів.

**Кінний спорт** такий вид заходів, де спортивні ігри відбуваються за участі членів команди та коней. У світі вже десятки років існують фантастичні кінні тури Шовковим шляхом, степами Монголії, саванами Техасу, мексиканськими преріями.

**Вітрильний спорт**<sup>18</sup> – цей вид тимбілдингових заходів дозволяє розвинути уміння чітко ставити цілі та визначати їх пріоритетність, а також розподіляти ролі кожного з учасників команди під час їх досягнення. Кожен з команди спрямовує свої зусилля на спільну перемогу, через що він готовий на напруження сил до максимальної позначки. Регати розрізняють за районами плавання: кругосвітні, океанські, морські та локальні. Вітрильний спорт – це недешева розвага, але дуже ефективна як корпоративний вид спорту. Він надає унікальні можливості для тестування здібностей команди, для отримання нових рольових навичок, для тренування командних комунікацій, для закріплення командного успіху і усвідомлення себе єдиною командою.

**Дайвінг**<sup>19</sup>. Основна умова дайвінгу – це глибоководні, але безпечні місця, тобто ним займаються у водах моря, океану чи річки, але за наявності спеціального дозволу. Завдяки дайвінгу відбувається емоційне згуртування, пробуджується енергія єдності.

**Пейнтбол** – командна гра із застосуванням ручної пневматичної зброї (маркерів), яка стріляє капсулами з фарбою, що розбиваються від удару по мішені, фарбуючи її. Сама гра відбувається за умови існування мінімум двох колективів, що мають протилежні інтереси. Пейнтбол сприяє розвитку особистих навичок, комунікаційного потенціалу особистості як члена команди, спостережливості, витривалості, креативних навичок тощо. Інколи такий вид гри допомагає з’ясувати ті аспекти в колективі, що заважають йому функціонувати як єдиний організм.

**Проходження квесту** – зараз особливо популярним є освоєння квест-руму, тобто кімнати, з якої потрібно вибратися за одну годину, при цьому необхідно виконувати завдання і руками, і головою. Деякі подібні кімнати можуть об’єднувати у комплекси приміщень, які необхідно подолати у комплексі. Під час такої пригоди команда учасників не згадує навіть про роботу та якісь конфлікти моменти: всередині кімнати створюється новий інший реалістичний світ існування. Це може бути піратський корабель, якесь жахіття чи психічна лікарня тощо. Коли людина потрапляє всередину, вона починає бути одержимою одним завданням:

вибратися з кімнати бідь-яким способом. Під час гри учасники отримують заряд адреналіну, покажуть себе в стресовій ситуації і обов'язково включиться командний дух. Такий захід тимблдингу підходить для невеликих колективів та може бути розробленим для цілей конкретної компанії в певному приміщенні.

**День вина**<sup>20</sup> - Для реалізації цієї тимблдингової програми бажано проживати поблизу тих районів країни, де вирощують виноград та процвітає виноробство. В оренду береться невелике виноградне господарство, де для учасників заходу організується екскурсія, лекції з виноробства і змагання. Такий вид тимблдингу допомагає створенню командного духу, піднімає настрій всіх членів колективу та урізноманітнює їх взаємодію.

**Командна творчість** – творчий вид тимблдингу зі створення колективом компанії якогось продукту своїми руками. Адже відомо, що створене руками конкретної людини для нього є надзвичайно цінним. Наприклад, можна створити спільно велику картину. При цьому не обов'язково мати талант до малювання чи вміння це робити. Учасникам такого заходу пропонується комплекс завдань: відвідати творчі майстер-класи, переміщуючись різними пунктами, виконувати цікаві завдання, результатом яких стане один для всіх витвір мистецтва. При застосуванні такого виду тимблдингу відбудеться вироблення навичок делегування повноважень, залученість кожного та виконання індивідуальних завдань. Наприклад картину можна розбити на частини (пазли), за створення кожної з яких відповідає одне із відділень фірми, а згодом, зібравшись до купи, всі частини формують єдине полотно. Співробітники в процесі створення дізнаються багато нового та зможуть відчути себе створювачами. До речі, створений шедевр можна розмістити в офісі, і він завжди буде нагадувати про веселий творчий день та піднімати настрій.

**Польові випробування.**<sup>21</sup> – суть цього виду полягає у виконанні якихось певних завдань в межах свого міста. Це можна сказати гра на межі з реальністю, в якій учасниками не залишається нічого іншого як показати себе. Можна додати гостроти, долучивши перемовини співробітників з підставними акторами, гонитву містом на кшталт гри « Варта» із знаходженням конкретної точки тощо. Така гра буде зі страхом сприйнята підлеглими, але під час її вони захопляться і дозволять лідеру зрозуміти, що насправді відбувається в колективі.

Незвичайні види тимблдингу – це не спосіб довести конкурентові, що ваш рівень вищий, а реальний метод підвищити продажі. Після вдало проведених заходів з командоутворення люди більш ефективно взаємодіють на робочому місці і відчувають себе комфортніше у колективі. А отже, якщо атмосфера на роботі сприятлива, рентабельність бізнесу зростає на 20-60%, знижується плинність кадрів, імідж компанії закріплюється. Тому ватро приділяти належну увагу заходам з командоутворення та створення позитивної атмосфери.

20

Association for Challenge Course Technologies (ACCT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.acctinfo.org/>

21

TeamBuilding Inc., USA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://teambuildersplus.com/>





## Практичне завдання до Теми 3

### Завдання 1. «Сприятливі умови для тимблдингу»

Визначте умови ведення бізнесу, які максимально сприятливі для тимблдингу:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Завдання 2. «Аналіз п'яти сил конкуренції Майкла Портера та їх реалізація в нашій країні».

Ця методика спрямована на аналіз галузей і вироблення стратегії бізнесу, автором якої є учасник Гарвардської бізнес-школи Майкл Портер в 1979 році<sup>22</sup>.

**На шаблоні для виконання практичного завдання визначте шляхи реалізації наступних п'яти сил Портера в Україні, які включають в себе:**

Аналіз загрози появи продуктів-замінників	
Аналіз загрози появи нових гравців	
Аналіз ринкової влади постачальників	
Аналіз ринкової влади споживачів	
Аналіз рівня конкурентної боротьби	

22

Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

## Список рекомендованих джерел

1. Ассоциация Rope Course в мире. Outdoor Education Research & Evaluation Center [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wilderdom.com/>
2. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Gorgany\\_Race](https://uk.wikipedia.org/wiki/Gorgany_Race)
3. Для любителей велоспорта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.veloroad.ru/>
4. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова — СПб.: Речь, 2010. — С. 18-21.
5. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
6. Романовский А.Г. Трёхвекторная структура понятия лидерство /А.Г. Романовский, О.В. Квасник, В.В. Шаполова//Инновации в науке, образовании и производстве Казакстана: материалы Междунпродной научно-практической конференции 17-18 ноября 2016г. Алматы-Алматы:ЕТУ, 2016.Т.2. – С.73-77
7. Association for Challenge Course Technologies (ACCT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.acctinfo.org/>
8. Copyright © 2017 The Teambuilding Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.teambuildingusa.com/><https://www.teambuilding.co.uk/>
9. Catalyst America, USA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.team-building-professionals.com>
10. A Team Building USA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.teambuildingusa.com/>
11. TeamBuilding Inc., USA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://teambuildersplus.com/>
12. Teambuilding Asia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.teambuildingasia.com/en>

## Тема 4. Роль лідера в процесі командування

### Теоретичний матеріал до теми 4

На нашу думку, лідер – це особистість, що здатна надихати та спрямовувати людей та їх емоції у простір творчості. Взаємовідносини лідера з оточуючими потрібно розглядати з позицій «резонансу». Тобто необхідне перебування лідера та послідовників на одній хвилі, завдяки чому члени групи будуть мати творчу атмосферу, внаслідок чого зростає потенціал та професійний рівень кожного, а також процент максимально ефективно вирішених завдань. Концепція резонансного лідерства основана на затвердженні важливості розвитку емоційної складової як компоненту, який сприяє створенню комфортної атмосфери під час взаємодії та підвищення рівня комунікації. Такий елемент обов'язково входить до складу компетентностей лідера як регулятора та «прораба з командування». Відчуття важливості своєї діяльності змушує людину повірити у власну унікальність та самобутність. Це одна з цілей резонансного лідерства. Друга особливість, яка забезпечує ефективність резонансному лідеру – довіра та турбота, тобто він повинен бути емпатичним, відкритим, незважаючи на ситуацію, допомагати членам команди рости та розвиватися.

Сучасна наука пропонує три напрямки дослідження питань лідерства:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ теоретико-методологічний рівень (враховує єдність свідомості та діяльності, детермінізму, опосередкованості, системоутворюючий фактор – взаємодія, лідерство – результат взаємодії учасників групи, структурно-функціональна характеристика цієї групи, несе інформацію про динамічні властивості групової організації);</li> <li>▪ концептуальний рівень (розглядаються динамічні, функціональні характеристики лідерства в межах групової організації, лідерство – процес і спосіб організації групової діяльності, спрямований на досягнення цілей в «оптимальні терміни і з оптимальним ефектом», феномен з об'єктивно існуючими реальними, соціальними відносинами, а також визначальна якість групи);</li> <li>▪ операційний рівень (вивчаються типи та стилі лідерства в різних видах групової діяльності та ефективність того чи іншого стилю в залежності від орієнтації групи на досягнення успіху, участі в діяльності тощо).</li> </ul>
---	--

Усі три напрямки передбачають динамічний контакт в процесі організації діяльності групи. Тобто можна констатувати факт існування прагнення створити комфортне професійне поле міжособистісної взаємодії, яке за своєю суттю є складовою частиною створення команди.

Особистість як лідер прагне до ефективної соціальної взаємодії для здійснення загальної мети, об'єднання групи в команду. Отже, таке прагнення від природи закладено до її змісту. Тобто очевидною є потреба у включенні цього компоненту, який пов'язаний із створенням та функціонуванням команди, до структури поняття лідерства та особистості лідера. Команда уявляється в ракурсі сутнісної характеристики лідерства в усіх іпостасях, що існують, та лідера як ефективного професіонала, та навпаки – лідерство стає невід'ємною складовою командування та команди в цілому.

23  
Лактионова Г. М. Лидер будущего: новое видение, стратегии и практика: метод.пособ.по проведению тренинга / И. Братусь, А. Гулевская-Черныш, Н. Доценко и др.; за ред. Г. Лактионовой. – К.: Науковий світ, 2001. – 122 с.

24  
Евтихов О. В. Классификация и анализ представлений о лидерстве [Электронный ресурс] / О. В. Евтихов / СФУ. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/klassifikacija\\_analiz\\_liderstvo/](http://www.elitarium.ru/klassifikacija_analiz_liderstvo/)

25  
Платонов Ю. П. Структура и условия лидерства [Электронный ресурс] / Ю. П. Платонов – СПб, 2015. – Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_33/article\\_3697](http://iteam.ru/publications/strategy/section_33/article_3697)

26  
Де Врис М. К. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. К. де Врис. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.

Б. Д. Паригін виділяє кілька видів лідерства, заснованих на змістовній характеристиці діяльності лідера<sup>23</sup>: натхненник, виконавець, універсал, організатор.

О.Г. Романовський, В.В. Шаполова та О.В. Квасник погоджуються з таким переліком, але пропонують доповнити його моделлю лідера створювач, діяльність якого спрямована на створення команди, де враховано потреби кожного члена та його особисті, що дозволяє виконати програму організації, доклавши максимум зусиль, і самореалізуватися. Тобто така змістова складова дозволяє спрямовувати колектив, спонукати до виконання завдання з високим ступенем ефективності, надихати та бути певним у своїй унікальності, водночас сама особистість не втрачає власного «Я», має можливість проявити усі грані свого потенціалу, розкрити свої якості та компоненти «самості».

У зв'язку із перерахованими вище фактами постала гостра необхідність кардинальної зміни філософії і принципів організаційної поведінки лідерів як створювачів, одним зі змістовних компонентів особистості яких є командоутворення.

Олег Євтихов<sup>24</sup> стверджує, що діяльність лідера – це продукт відносин у колективі, які складаються з актів лідерства в особливих ситуаціях. Результат вирішення проблемних питань та продукти всієї діяльності будуть залежати від сприйняття та свідомості послідовників. Юрій Платонов<sup>25</sup> вважає, що лідер повинен прийняти основні норми та цінності групи і бути кращим з групи у розумних межах. Е. Богардус виділив десятки якостей, якими володіє лідер. Саме цей дослідник основними завданнями його вбачав створення оточення, оголошення цінностей, формування традицій взаємодії, забезпечення навчання, показ перспектив та натхнення прикладом.

Як бачимо, дослідники всі характеристики лідера пов'язують переважно із ступенем соціальної взаємодії та комунікації на рівні групи. сьогодення вимагає перегляду такої позиції, відповідно мало просто враховувати унікальний набір характеристик чи володіти методами впливу на групу. Тому розуміння лідерства потребує модернізації структури та оновлення змісту.

<p>Де Врис<sup>26</sup>, узагальнюючи інформаційний потенціал досліджуваного терміну виділяв двояку природу поняття:</p>	<p>Стан. У значенні стану лідерство складається з набору характеристик (моделей поведінки та особистісних якостей), які підвищують ефективність досягнення цілей людиною.</p> <p>Процес. У значенні процесу – старання керівника вплинути на членів групи, щоб спрямувати їх зусилля на досягнення спільної мети.</p>
--	---

Сучасність потребує розгляду третьої сторони лідерства, яку умовно можна позначити як результат. В даному аспекті це поняття являє собою концентрацію навичок та зусиль лідера для створення та функціонування команди, з якою він є нерозривним цілим, тобто цілеспрямоване високоефективне командоутворення та його функціонування. Переважна мета лідера – міцна команда, де кожен – самодостатня особистість, але складає її елемент, що разом з іншими працює на максимальний результат спільної справи (рис.1).

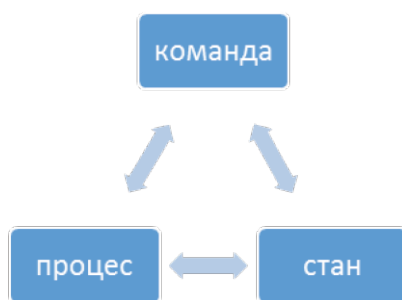


Рис.1 Тривекторне розуміння лідерства

До сьогодні вчені вказували лише на дві складові поняття лідерства: стан та процес, тобто наявність необхідних особистості якостей лідера та діяльність, при здійсненні якої вони проявляються. Ми вважаємо, що команда не є доповненням для такої особистості, а є необхідною третьою умовою для проявлення та реалізації особистості лідера, а значить обов'язковою складовою поняття лідерства (рис.2).



**Рис.2 Модернізація змісту поняття лідерства**

Співвідношення лідера, послідовників та ситуації створює модель взаємодії (рис. 3), компоненти якої дозволяють розширити структуру поняття<sup>27</sup>.

Тобто тісний перетин змістовних складових лідера, послідовників з урахуванням ситуаційної компоненти, що представлено на рисунку сприяє побудові міцної команди, здатної взаємодіяти на високому рівні ефективності. Саме лідер нового зразка повинен так збалансувати елементи процесу, щоб мати єдиний ефективний життєздатний організм з максимальною результативністю виконуваних завдань.

Процес командування має кілька підходів до трактування змісту. Так цілепокладальний підхід ґрунтується на покращенні вміння членів групи щодо диференціації та реалізації цілей команди, що здійснюється за допомогою консультанта. Міжособистісний підхід підвищує мотивацію до діяльності лідера, бо створює потребу у постійному неперервному розвитку міжособистісної компетентності для забезпечення підвищення ефективності існування команди.



**Рис.3 Складові моделі взаємодії**

Рольовий підхід передбачає множинність ситуацій вибору власне лідером і членами команди, адже через варіативність ролей здійснюється апробація та диференціація їх серед членів команди, за рахунок чого уточнюється сприйняття кожної з них кожним з членів, а також здійснюється наділення найбільш адекватною та оптимальною індивідуально учасника для швидкої його адаптації. Ці підходи було обрано нами для того, щоб підкреслити необхідність удосконалення

27

Там само.

28

Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики / А. М. Карякин // Иван. гос. энерг.ун-т. – Иваново, 2003. – 136 с.

29

Де Врис М. К. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. К. де Врис. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.

змісту поняття лідер та лідерство на сучасному етапі. Лідер реалізує свої вміння через здійснення зазначених функцій (цілепокладання, міжособистісна компетентність, навичок адекватного вибору ролей для ефективної діяльності команди тощо). Те, що враховується сприйняття кожного, ще раз підкреслює необхідність впровадження саме резонансного лідерства та наголошує на впровадженні до структури такої компоненти як створення або побудова ефективної команди на корпоративних засадах<sup>28</sup>.

Цікавий факт	Аналіз досвіду практичного використання робочих команд в IBM, TexasInstruments, Hewlett Packardи результатів досліджень, що провів Центр вивчення команд Північно-Техаського університету та дослідницького центру Zenger Miller, дозволяє виділити 5 етапів розвитку команди: старт, стан невизначеності, орієнтація на лідера, чітко структуровані команди, самоспрямовуючі команди.
--------------	--

На початковому етапі відбувається визначення цілей, процес навчання, примірювання ролей, пристосування тощо. Від того, як лідер налагодить контакт з кожним елементом команди до чіткого визначення та апробації сценарію професійної діяльності з урахуванням комунікативного контакту при їх міжособистісній взаємодії, - весь спектр компонентів, що утворюють окремі компетентності, входить до структури резонансного лідера та використовується ним для ефективного командування.

На наступній стадії відбувається процес передання повноважень, перерозподілу функцій, розвиток команди, координація зусиль. Кожен зникає до нових функцій та обов'язків, тому емпатична складова лідера впливає на створення сприятливого клімату у професійному середовищі. Наступний етап стабілізує міжособистісні відносини, дисципліну, оформлюється система контактів в межах та поза групою, де основною функцією лідера є координація і відносин, і діяльності команди. Четвертий передбачає створення рівних можливостей для саморозвитку кожного та команди в цілому. Вона перебуває у постійному процесі самовдосконалення, охоплення інформаційного поля професійної та особистісної спрямованості. Саме лідер має можливість керувати потоками інформації з метою перетворення набору компетентних професіоналів у єдиний міцний організм, готовий до опору та самозахисту, що працює для ефективної реалізації поставлених цілей. Тоді ми можемо говорити про перехід на стадію самоспрямовуючих команд, коли кожен має комфортний професійний простір (досконало володіє функцією у групі, має можливість до самореалізації, удосконалюється шляхом навчання тощо), а лідер підтримує команду у належному стані, вливаючи нові сили і контролюючи процес адаптації, а також забезпечуючи нові шляхи розвитку всього колективу.

Така команда, за даними фірми IBM, сприятиме зростанню якості та швидкості прийняття рішень, скороченню часу на створення продукту, зниженню кількості дефектів. За результатами впровадження констатовано факт покращення мікроклімату в організації та всередині команди, зростання виробництва, задоволення споживачів тощо<sup>29</sup>.

Таким чином створення ефективної команди є невід'ємною складовою лідера, в тому числі і резонансного. Лідерство варіюється в залежності від завдання та ситуації у відповідності до рішення команди. Для підвищення конкурентоздатності фахівця необхідно формувати його як резонансного лідера, в зміст якого покладено процес створення та функціонування команди як невід'ємної складової. Тобто розглядати для вдосконалення триєдину модель поняття лідерства: як процес, стан та результат, тобто ефективно командування.

Таким чином, наука сьогодення досі не має однозначного тлумачення феномену, що досліджується. На сучасному етапі розвитку науки відчутна потреба в модернізації змісту та структури лідерства. Для підвищення професійного рівня особистості обов'язково треба розглядати поняття лідер та лідерство через призму командування як невід'ємної складової структури дефініцій. Виникає потенційна можливість в лідерстві нового зразка, яке має тривекторну сутність, нове

наповнення характеристик та якостей. Це підтвердження ймовірності використання резонансного лідера та його нової моделі лідера-створювача. Перспективним автори передбачають дослідження методів та форм формування такого лідера та використання його потенціалу для формування студентських груп чи інших колективів, які мають професійну спрямованість.





## Практичне завдання до Теми 4

### Завдання 1. «Аналіз видів лідерства за Б.Д. Паригінім та їх ролі в процесі командування»

На шаблоні для виконання практичного завдання виділіть якості лідера, якими він повинен бути наділений, реалізуючи зазначені види лідерства в процесі командування. Обґрунтуйте свою точку зору. Зробіть висновок щодо типу лідерства, яке може бути притаманне саме Вам та чому.

#### Шаблон для виконання практичного завдання

Натхненник:	
Виконавець:	
Універсал:	
Організатор:	

#### Висновок:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Завдання 2. «Світові лідери та їх ролі в процесі командоутворення»**

На шаблоні для виконання практичного завдання зазначені світові лідери. Опишіть їх дії в процесі створення команди. Визначте якості та здібності, якими вони володіють.

**Шаблон для виконання практичного завдання**

Генрі Форд - американський промисловець, власник заводів з виробництва автомобілів усього світу, винахідник	
Елон Маск - канадсько-американський інженер, підприємець, винахідник і інвестор, мільярдер, зірка XXI століття	
Біл Гейтс - американський програміст і підприємець, один з найбагатших людей планети	
Річард Бренсам - британський підприємець, засновник корпорації Virgin Group	
Стів Джобс (1955 - 2011) - став легендою, американський підприємець, який отримав широке визнання в якості піонера ери ІТ-технологій	
Уоррен Баффет - американський підприємець, найбільший в світі і один з найбільш відомих інвесторів	
Уолт Дисней - американський художник-мультиплікатор, кінорежисер, актор, сценарист та продюсер, засновник мультимедійної імперії «The Walt Disney Company»	



Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.

#### Завдання 4. Проведення рольової гри «Підсумкова доповідь<sup>30</sup>».

**Мета гри:** напрацювання навичок командної роботи та швидкого вирішення негайних питань; виявлення лідерського та культурно-ціннісного потенціалу студентів при вирішенні даної проблеми; напрацювання навичок презентації та публічного виступу; аналіз ролі лідера в командній роботі; виявлення лідерів в академічних групах.

**Завдання:** підготувати та презентувати підсумкову доповідь.

**Хід виконання гри:** студенти обирають ролі, знайомляться із завданням, інструкцією, особистісними характеристиками учасників гри, гуртом вирішують її завдання та роблять коротку презентацію з доповіддю. По завершенню кожен учасник робить рефлексію своїх емоцій, думок, труднощів, з якими зіткнувся, аналіз якостей та норм взаємодії, які йому повинні допомогти (допомогли) при вирішенні завдання. Потім викладач робить свої зауваження та аналіз ходу гри.

**Інструкція:** студенти повинні прослухати ситуацію, яка склалася у компанії. Отримати ролі керівників підрозділів (маркетингу, інформаційних технологій (ІТ), забезпечення якості; безпеки; постачання; збуту; аналітики; проектів) та інформацію про особистісні характеристики кожного учасника. У кожного з них є власні обставини, які заважають їм залишитися на всю ніч на роботі для спільної діяльності та досягнення єдиної мети – підготовки доповіді та презентації їхньої піврічної плідної праці.

**Ситуація:** Топ-менеджер компанії скликав менеджерів підрозділів (відділів) о 15:00. У ході зустрічі вони дізналися про раптовий приліт їхнього англійського спонсора, який має за мету ознайомитися з підсумками піврічної роботи відділів у вигляді єдиної доповіді з презентацією. Нарада відбудеться завтра о 10:00.

#### Особистісні характеристики учасників:

Менеджер з маркетингу – 36-річна мати-одиначка з 4-річною донькою. На цей час проживає у місті одна. Дитячий садок зачинається о 18:00.

Менеджер з інформаційних технологій (ІТ) – 42-річний одинак, любить спорт та має багато друзів.

Менеджер підрозділу забезпечення якості – 40-річна мати двох дітей. Розлучена.

Менеджер відділу безпеки – 62-річний полковник СБУ у відставці. Одружений, має трьох дорослих дітей та четверо онуків.

Менеджер відділу постачання – 38-річний неодружений, живе за 50 км від міста, має чотирьох собак;

Менеджер відділу збуту – 42-річний чоловік. Має молоду дружину та трьох маленьких діточок. Живе у великому власному будинку за містом.

Менеджер відділу аналітики – 54-річна жінка. Має чоловіка та двох дорослих дітей.

Менеджер відділу проектів – 29-річна жінка. Не одружена. Дітей не має.

Топ-менеджер – 35-річна жінка, роль якої виконує викладач.

**Примітка:** гра вважається виконаною, якщо студенти зможуть на засадах взаємодопомоги, взаємовідповідальності та креативності підготувати доповідь та презентацію.

#### Аналіз гри та висновки:

---



---



---



---



---



---



---

## Список рекомендованих джерел

1. Де Врис М. К. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. К. де Врис. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
2. Евтихов О. В. Классификация и анализ представлений о лидерстве [Электронный ресурс] / О. В. Евтихов / СФУ. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/klassifikacija\\_analiz\\_liderstvo/](http://www.elitarium.ru/klassifikacija_analiz_liderstvo/)
3. Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики / А. М. Карякин // Иван. гос. энерг.ун-т. – Иваново, 2003. – 136 с.
4. Квасник О.В. Формування соціокультурної компетентності студентів технічних університетів у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Ольга Віталіївна Квасник. — Київ, 2014. — 235 с.
5. Лактионова Г. М. Лидер будущего: новое видение, стратегии и практика: метод.пособ.по проведению тренинга / И. Братусь, А. Гулевская-Черныш, Н. Доценко и др.; за ред. Г. Лактионовой. – К.: Науковий світ, 2001. – 122 с.
6. Найдовская И. Зачем компании лидер? [Электронный ресурс] / И. Найдовская, 2010. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1250>
7. Платонов Ю. П. Структура и условия лидерства [Электронный ресурс] / Ю. П. Платонов – СПб, 2015. – Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_33/article\\_3697](http://iteam.ru/publications/strategy/section_33/article_3697)
8. Романовський О. Г. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства / О. Г. Романовський, Н. В. Середя // Теорія і практика управління соціальними системами. - 2013. - № 3. - С. 20-27. - Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss\\_2013\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2013_3_4)
9. Романовский А.Г. Трёхвекторная структура понятия лидерство /А.Г. Романовский, О.В. Квасник, В.В. Шаполова//Инновации в науке, образовании и производстве Казакстана: материалы Междунпродной научно-практической конференции 17-18 ноября 2016г. Алматы-Алматы:ЕТУ, 2016.Т.2. – С.73-77.
10. Романовский А.Г. Эффективность управления и проблемы подготовки современных руководителей-лидеров / А.Г. Романовский // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн.сб. – Харьков:ХНАГХ, 2004. - №57. – С. 130-142.
11. Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.

31

Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. - 512 с.

32

Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Выпуск 1. М.: РАГС, 1997.

33

Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.

## Тема 5. Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура

### Теоретичний матеріал до Тем 5

#### Команда: поняття, основні відмінності команди та групи

Існує багато думок видатних вчених щодо розкриття значення дефініції «команда». Наприклад, на думку відомого фахівця в галузі управління персоналом Великобританії **Майкла Армстронга**, «Команда - це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність»<sup>31</sup>.

**Базаров Т., Рибкін І., Пиркова Т.**<sup>32</sup> з приводу сутності дефініції «команда» висловлюють наступну думку: «... характерно відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі змінюються відповідно до необхідності для цього. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники та ресурси об'єднуються заради максимально швидкого і якісного виконання завдання, терміни та етапи його вирішення постійно контролюються. Відносини між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії. Ефективність діяльності групи визначається індивідуальною успішністю в поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі співробітників зі стратегічними цілями організації».

У своїх працях **І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум**<sup>33</sup> командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності та різноманітні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначальну приналежність особисту та партнерів до цієї групи. Вони роблять наголос на взаємодоповненні, взаємодопомозі членів команди, які беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

<b>Висновок</b>	Таким чином, слід зробити наголос на командному дусі, командному типі мислення, на взаємодопомозі та взаємодоповненні всіх членів команди та їх спільному результаті - досягненні єдиної мети.
-----------------	--

**Фактори, які забезпечують ефективне використання людських ресурсів в процесі командної взаємодії:** реалізація особистісного потенціалу члена команди, його самоорганізація, саморегуляція і самоврядування, високий рівень креативності, інноваційні підходи у вирішенні завдань, гнучкість та адаптивність до швидко мінливого середовища, групова компетенція.

**Основними відмінностями групи та команди є:**

показники	Група	Команда
Лідерство	Яскраво проявляється, зосереджено в одних руках	Слабко виражено, розподілене між усіма членами команди
Відповідальність (за результати)	диференційована	Взаємна
Синергетичний ефект	відсутній	яскраво виражений
Місія	Нема розрізнення від місії організації	Може відрізнитися від місії організації
Детальний розподіл повноважень	детальний між членами колективу	Не існує
Результативність роботи	визначається за особистими показниками	визначається, перш за все, за колективними показниками
Спілкування	Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Спільні у спілкуванні, прийнятті рішень і виконанні робочих завдань

**Стадії розвитку команди**

У сучасній літературі існує велика кількість підходів, теорій щодо визначення стадій розвитку команди.

**Погляди світових фахівців щодо визначення стадій розвитку команд**

Науковці	Стадії розвитку команд
Дж.В. Ньюстром, К. Девіс <sup>34</sup>	Формування - Сум'яття - Нормування - Виконання роботи - Розформування
С. Моріс, Г. Уїлкоккс, Е. Нейзел <sup>35</sup>	Дитинство - Юність - Зрілість - Згасання, смерть
Л. Рай <sup>36</sup>	Формування - Конфлікти - Нормування - Робота
Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор <sup>37</sup>	Формування - Боротьба - Створення норм - Виконання роботи
Дж. Стюарт <sup>38</sup>	Формування - Штурм - Нормалізація - Виконання
Б. Такман <sup>39</sup>	Формування-Бурління-Створення норм-Функціонування - Зміна/ Перетворення

**Детальніше розглянемо стадії життєдіяльності команди за Б. Такманом.****Формування.**

На цій стадії відбувається об'єднання окремих індивідів у сукупність. Між ними відбувається визначення цілей, складу, механізмів роботи у процесі обговорення при визначенні членів команди. Не виключено існування страхів та коливань відповідно до ступеня з'ясування своєї ролі у майбутній роботі команди. Прихильність до інтересів команди низька. Слабким є рівень розуміння членами команди один одного.

**Бурління.**

На цьому етапі відбувається прояв індивідуальних цілей та очікувань, і в той же час, прихованих раніше розбіжностей. Під час визначення ролей, стилю керівництва, моделей взаємодії і поведінки кожен може оскаржити рішення, або поставити його під сумнів. Емоційна нестабільність, присутність негативних проявів, що впливає на виникнення конфліктів. Кожен з членів дізнається більше про себе та свою роботу в команді, може підпадати під перевірку колег.

**Створення норм**

Під час цієї фази формуються норми та механізми прийняття рішень, утверджується погоджений стиль керівництва, відбувається остаточний розподіл ролей та

34

Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

35

Морис С. В роли лидера успешной команды / С. Морис, Г. Уилкоккс, Э. Нейзел ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 180 с.

36

Карамушка Л.М. Технология формирования управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 64 с

37

Торрінгтон Д. Управление человеческими ресурсами / Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тэйлор ; [пер. 5-го англ. изд.] ; [науч. ред. перевода Хачатуров А.Е.]. – М. : Изд-во «Дело и сервис», 2004. – 572 с.

38

Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.

39

Геллерт М. Все о командообразовании = Teamarbeit, teamentw icklung, teamberatung: руководство для тренеров / М. Геллерт, К. Новак. – пер. с нем. – М.: Вершина, 2006.



40  
 Р. Мередит Белбин Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин.- Нірро.: 2003. – С. 232

створення моделей взаємодії розвиток співробітництва та взаємної підтримки, становлення форм контролю та зворотного зв'язку, відносин із зовнішнім середовищем команди.

**Функціонування.**

Та сама фаза, коли колектив вже об'єднаний та ефективно починає працювати для досягнення поставлених завдань, розвинута взаємна підтримка і взаємодопомога, панує комфортна атмосфера, що є суттєвим мотиватором та стимулом для досягнення визначених висот, і внаслідок цього результатом є професійний і особистісний ріст кожного з членів. Саме тепер об'єднання людей може цілком справедливо називатися командою. Регулярно відбувається оцінка ефективності роботи команди і результатів її діяльності.

**Зміна або Перетворення.**

На цьому етапі можливі два варіанти розвитку сценарію. Може бути команда розпущена або переформована за результатами виконання поставленого завдання. За інших обставин може бути варіант постановки перед командою нових завдань.

<b>Висновок</b>	Шлях життєдіяльності згуртованого колективу, успішність переходу його від робочої групи до команди, її ефективність та ступінь взаємодії залежить від усіх її членів, а також від бажання працювати разом на засадах взаємодопомоги, взаємодоповнення один одного та націленості на досягнення єдиної мети.
-----------------	---

**Рольова структура команди**

<b>Цікаво</b>	«Команда - це не зібрання людей, що володіють різними назвами посад. Всі в команді прагнуть виконувати певні ролі, і їх робота найбільш ефективна при тих ролях, які найбільш природні для них». <b>Реймонд Мередіт Белбін</b> <sup>40</sup> Доктор психологічних наук, випускник Кембриджа, почесний професор університетів у Брістолі і Екстері, радник ООН та Комісії Європейських Співтовариств, автор теорії групових ролей. За підсумками дослідження, проведеного в 1970-і роки, він виділив 8 (пізніше їх кількість було збільшено до 9) ролей, які необхідні команді для успішного існування. Його роботи набули нового звучання внаслідок широкого поширення поняття командної роботи.
---------------	--

**Види командних ролей за М. Белбіном**

<b>Види командних ролей</b>	<b>Характеристики ролей</b>
<b>Робоча бджола.</b>	"Концепції і плани перетворює в робочі процедури, систематично і продуктивно виконує прийняті на себе зобов'язання. Дана роль є свого роду стрижневим хребтом успішної команди. Без чітко вираженого носія даної ролі не тільки практична реалізація програми дій, а й процес її розробки носять в кращому випадку уповільнений характер. При цьому виконавця ролі робочої бджоли ні в якому разі не слід розглядати як безініціативного виконавця. Важливо розуміти, що відмінними особистісними якостями її носія є висока відповідальність і працьовитість.

<b>Генератор ідей.</b>	Висуває нові ідеї і стратегії, особливу увагу зосереджує на вирішенні основних проблем, з якими стикається група. На цю роль претендує в більшості випадків найрозумніший. При цьому необхідно враховувати, що в контексті міжособистісної взаємодії й інтрагрупового структурування, такі люди можуть виявитися найбільш проблемними (в більшості випадків вони володіють найбільшим інтелектуальним потенціалом, усвідомлюють це, а також демонструють свою перевагу). Зокрема, типовою поведінковою генератора ідей є вимикання з групового процесу в поєднанні з жорстким нонконформізмом. Однак зворотним боком такої поведінкової моделі є внутрішня готовність генерувати і озвучувати найбільш неординарні, фантастичні ідеї, що значно посилює інтелектуальну складову і є принципово важливим саме при розробці фор-сайд-проектів.
<b>Постачальник.</b>	Виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурсах, наявних за межами групи. Налагоджує корисні для команди зовнішні контакти і проводить переговори". Легко помітити, що з точки зору пошуку ефективних рішень і нових ідей дана роль є взаємодоповнюючою, компліментарною по відношенню до ролі генератора ідей. При цьому кандидат на дану роль, навпаки, відрізняється максимально високою контактністю, увагою до думки інших, постійної включеністю в процес. Постачальник здатний не тільки поставити свіжі ідеї ззовні, а й знаходити їх усередині групи за рахунок обліку, систематизації, узагальнення і доведення до логічного завершення міркувань, висловлених (найчастіше навіть мимохідь) її членами.
<b>Керівник.</b>	Обирає шлях просування команди до загальної мети, забезпечує оптимальне використання ресурсів команди, визначає сильні і слабкі її сторони та домагається ефективного застосування особистісного потенціалу кожного члена команди. Носії цієї ролі зосереджені на перспективах і можливостях, прагнуть до максимального розкриття особистісного потенціалу членів групи, відрізняються високою контактністю, мають здатність до встановлення партнерських відносин, за основний інструмент мотивації визначають акцентування уваги на досягненнях. Вони, як правило, комфортно почувають себе серед публіки, є хорошими ораторами, що дозволяє їм захоплювати своїми ідеями оточуючих.
<b>Мотиватор.</b>	Надає діям команди впорядкованої форми. Він звертає увагу команди на поставлені перед ними завдання і позначає пріоритети, прагне до систематизації групових обговорень і до ясності результатів командної діяльності. Ролі керівника та мотиватора є взаємодоповнючими. Мотиватор також виконує управлінську функцію, але на відміну від керівника він зосереджений на поточній діяльності, дотриманні процедур, термінів, регламентів тощо. Тобто в дихотомії керівництво - лідерство ця роль найбільшою мірою відповідає функції керівництва. При цьому її носії часто прагнуть до встановлення ієрархічних відносин, а як мотивуючий вплив використовують формальні зобов'язання, інструкції і таке інше, а також вказують на можливі санкції.
<b>Аналітик.</b>	Аналізує проблеми, оцінює ідеї і пропозиції, щоб команда могла приймати збалансовані рішення. Носієм даної ролі є ще один найрозумніший член команди, інтелектуальний рівень якого дозволить би на рівних сперечатися з генератором ідей. При цьому (на відміну від останнього) для претендента, поряд з високим інтелектом, характерна реальна незалежність, що дозволяє йому не влаштувати інтелектуальну дуель заради демонстрації свого потенціалу, а давати максимально реалістичну змістовну оцінку тієї чи іншої ідеї, доводити її до логічного завершення, пропонувати варіанти подолання слабких місць.

<b>Натхненник.</b>	Сприяє прояву переваг всіх членів команди. Він підтримує колег при проблемах, покращує взаємовідносини між колегами і стимулює підйом командного настрою, зосереджений на потребах і емоціях оточуючих. Він сенситивний і емпатичний, володіє розвиненим емоційним інтелектом. Функції даної ролі пов'язані зі створенням і підтримкою позитивного емоційного фону і соціально-психологічного клімату в групі. Це найбільш аморфна роль в даній структурі.
<b>Контролер.</b>	Позбавляє команду помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Контролер виявляє аспекти діяльності колективу, які потребують підвищеної уваги, спонукає до прояву наполегливості в досягненні мети. При тому, що дана роль найбільш вузькоспеціалізована та другорядна, але інколи виявляється одним із ключових інструментів, що забезпечують завершальний успіх команди. Носій такої ролі відрізняється високою відповідальністю, сумлінністю, увагою до дрібниць, прагненням довести кожну розпочату справу до кінця.





**Завдання 2. Аналіз ролі лідера на різних стадіях розвитку команди за Б. Такманом.**

Згадайте основні характеристики протікання кожної із стадій життєдіяльності команди та зробіть аналіз ролі лідера на цих стадіях, а також визначте необхідні знання, вміння та якості лідера на кожній фазі розвитку його команди.

Стадії розвитку команди	Основні характеристики стадії	Роль лідера на необхідні йому знання, вміння та якості на кожній стадії
Формування		
Бурління		
Створення норм		
Функціонування		
Зміна/Перетворення		

**Завдання 3.** Зробіть «Аналіз командних ролей за М. Белбіном». Виявіть необхідні якості та внесок в діяльність команди виконавців цих ролей. Знайдіть прийнятні та неприйнятні недоліки їх соціально-особистісних особливостей.

Види командних ролей	Необхідні особистісні якості та внесок у діяльність команди	Прийнятні недоліки	Неприйнятні недоліки
Робоча бджола			
Генератор ідей			
Постачальник			
Керівник			
Мотиватор			
Аналітик			
Натхненник			
Контролер			

**Висновок**

---



---



---



---



---

41

Психологія щасливої життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psychok.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-rol-i-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe>

#### Завдання 4. «Діагностика командних ролей»

Пройдіть тест «Командні ролі» Р. М. Белбіна<sup>41</sup> та виявіть Вашу командну роль.

**Інструкція:** У кожній секції розподіліть 10 балів серед тих пропозицій, які, на вашу думку, найкраще описують вашу поведінку. Вони можуть бути розподілені серед декількох тверджень; у винятковому випадку 10 балів можна розділити серед всіх тверджень даної секції або співвіднести з однією пропозицією. Після цього необхідно внести бали в таблицю.

#### Що, на мою думку, я можу запропонувати команді:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я думаю, що можу дуже швидко побачити і визначити переваги нових можливостей
b		Я добре контактую з різними людьми
c		Одна з моїх переваг - здатність пропонувати нові ідеї
d		Я можу задіяти потенціал людей, коли я відчуваю, що їм є що запропонувати групі для досягнення поставлених завдань
e		Зазвичай при вирішенні поставлених завдань я покладаюся на свій власний потенціал
f		Я готовий змиритися з тимчасовою непопулярністю, якщо зрештою це приведе до результатів
g		Зазвичай я відчуваю, що є реалістичним і може спрацювати
h		Я можу запропонувати обґрунтовані причини для вибору альтернативних напрямків, враховуючи упередження і заботони.

#### 2. Мої можливі недоліки при роботі в групі можуть проявлятися в наступному:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені важко працювати, якщо зустрічі погано структуровані, відсутній контроль або неякісне проведення
b		Часом я приділяю дуже багато часу й уваги людям, які, можливо, мають цікаві ідеї, але не мають можливості висловити їх
c		Я схильний говорити занадто багато, коли група обговорює нову ідею
d		Через моє об'єктивне бачення поставлених завдань, мені важко з готовністю й ентузіазмом приєднатися до колег.
e		Іноді, якщо існує необхідність виконати якусь задачу, мене сприймають як сильну авторитарну особистість
f		Мені важко тримати першість, вести за собою; можливо, це через мою надчутливість до атмосфери в групі.
g		Я схильний до того, що мене інколи занадто захоплюють нові ідеї, і в результаті я втрачаю нитку того, що відбувається навколо
h		Мої колеги сприймають мене як людину, яка надмірно турбується через дрібниці і постійно очікує, що ситуація вийде з-під контролю

**3. Коли я залучений в проект з іншими людьми:**

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я володію здатністю впливати на людей, не чинячи при цьому тиску на них
b		Моя постійна пильність сприяє попередженню помилок під час роботи
c		Я готовий тиснути на інших людей для того, щоб бути впевненим, що вони не втрачають час даремно і не втрачають основну лінію поставлених завдань
d		Я вважаю себе людиною, яка може привнести в роботу команди щось оригінальне, нестандартне
e		Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію за ради загальних інтересів
f		Мене зазвичай цікавлять нові ідеї та розробки
g		Я впевнений, що моя здатність судити може допомогти у прийнятті правильного рішення
h		На мене можна покластися, якщо необхідно організувати роботу

**4. Мій специфічний підхід до роботи в групі полягає в наступному:**

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я дуже зацікавлений в тому, щоб дізнатися якомога більше про своїх колег
b		Для мене не проблема оскаржити точку зору іншого або перебувати в меншості зі своєю точкою зору
c		Я веду суперечку таким чином, що можу відхилити неприйнятні пропозиції
d		Я думаю, що у мене є талант робити все відповідно до планів, без відхилень
e		Я вважаю за краще уникати очевидного і пропоную несподівані рішення
f		Я додаю нотку перфекціонізму (бажання зробити все якнайкраще) будь-де, чим би я не займався
g		Я готовий скористатися своїми контактами поза групою
h		Незважаючи на те, що мене цікавлять всі точки зору, я можу без вагань прийняти рішення, коли це необхідно



**5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:**

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені подобається аналізувати ситуації і порівнювати можливі альтернативи
b		Я зацікавлений в досягненні практичного вирішення проблеми
c		Мені подобається відчувати, що я розвиваю хороші ділові відносини
d		Я можу досить сильно вплинути на процес прийняття рішення
e		Я можу йти назустріч людині, якщо вона пропонує щось нове
f		Я можу переконати людей погодитися з тією послідовністю дій, яку я вважаю правильною
g		Я відчуваю себе на своєму місці, якщо можу повністю зосередитися на завданні
h		Мені подобається знаходити таку сферу діяльності, яка потребує використання уяви

**6. Я раптово отримую завдання, при цьому я обмежений в часі та мені доводиться працювати з незнайомими людьми:**

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені хочеться усамітнитися і обдумати вихід з положення перед тим, як розробити план дій
b		Я готовий працювати з людиною, яка запропонує найбільш позитивний підхід
c		Я намагатимусь скоротити обсяг завдання шляхом розподілу його складових між тими, хто краще впорається
d		Моє природне відчуття часу допоможе забезпечити виконання справи вчасно
e		Я думаю, що збережу самовладання і здатність думати
f		Я збережу цілеспрямованість, незважаючи на тиск
g		Я готовий показати приклад в роботі, якщо відчую, що люди не встигають
h		Я відкрию дискусію з метою стимулювання нових міркувань і заради спроби зрушити з мертвої точки

**7. Щодо проблем, з якими я стикаюся, працюючи в групі:**

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я схильний виявляти нетерплячість до тих, хто перешкоджає руху вперед
b		Мене можуть критикувати через аналітичний спосіб мислення і нестачу інтуїції
c		Моє бажання забезпечити якість роботи може перешкоджати руху вперед
d		Мені швидко набридає займатися справою, і я сподіваюся на тих, хто може оживити мене і розвіяти сум

e		Мені важко зрушити, поки я не усвідомив цілей
f		Мені важко розтлумачити і пояснити складні моменти
g		Мені важко просити інших робити те, що не можу зробити сам
h		Я сумніваюся в необхідності наполягати на своїй точці зору, коли зустрічаю справжню опозицію

**Внесіть в таблицю поставлені бали:**

Секція	Варіант							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесіть бали з верхньої таблиці в нижню, відповідно до секцій. Потім складіть цифри в кожному стовпчику, щоб отримати загальний бал розподілу ролі в групі.

Секція	ГК	МР	ІР	ГІ	РА	ДК	КО	АН
1	d	f	a	c	g	b	e	h
2	b	e	c	g	a	f	h	d
3	a	c	f	d	h	e	b	g
4	h	b	g	e	d	a	f	c
5	f	d	e	h	b	c	g	a
6	c	g	h	a	f	b	d	e
7	g	a	d	f	e	h	c	b
<b>Разом</b>								

Значення букв: Реалізатор - РА; Голова, координатор – ГК; Мотиватор – МР; Генератор ідей – ГІ; Дослідник ресурсів – ДР; Аналітик – АН; Душа команди – ДК; Контролер -КО

Проаналізуйте, чи співпадають ролі, які Ви отримали після завершення тесту, з Вашим суб'єктивним відчуттям. Чи домінують якісь ролі у Вашій команді або вони доповнюють одна одну.

## Список рекомендованих джерел

1. Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. - 512 с.
2. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Выпуск 1. М.: РАГС, 1997.
3. Геллерт М. Все о командообразовании = Teamarbeit, teamentwicklung, teamberatung: руководство для тренеров / М. Геллерт, К. Новак. - пер. с нем. - М.: Вершина, 2006.
4. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. - Біла Церква : КОІ-ПОПК, 2008. - 64 с
5. Морис С. В роли лидера успешной команды / С. Морис, Г. Уилкоккс, Э. Нейзел ; [пер. с англ.]. - Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. - 180 с.
6. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис ; [пер. с англ.]. - СПб. : Питер, 2000. - 448 с.
7. Р. Мередит Белбин Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин.- Нипро.: 2003. - С. 232.
8. Романовский А.Г. Эффективность управления и проблемы подготовки современных руководителей-лидеров / А.Г. Романовский // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн.сб. - Харьков:ХНАГХ, 2004. - №57. - С. 130-142.
9. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. - СПб. : Питер, 2001. - 256 Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор ; [пер. 5-го англ. изд.] ; [науч. ред. перевода Хачатуров А.Е.]. - М. : Изд-во «Дело и сервис», 2004. - 572 с.
10. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992. Интернет-ресури
11. Психология счастливой жизни [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://psychok.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-roliv-klassifikatsiya-rolej-v-gruppeu>.

## Тема 6. Основні компоненти, принципи та інструменти тимбілдингу

### Теоретичний матеріал до Теми 6

#### Основні компоненти тимбілдингу

##### 1) Мотиваційно-ціннісний потенціал

Цінності знаходять відображення у емоційних наслідках поведінкового прояву (перші почуття гордості або провини). Наступним ступенем є прояв цінностей через форму «відомих» мотивів, потім через форму мотивів смислоутворювальних та реально діючих. Мотив або мотивація – це, насамперед, стимули, що спонукають майбутнього фахівця до певних дій. До складових компонентів мотивації входять потреби, мотиви, інтереси, установки, емоції, норми та цінності. Цінність на кожному ступені свого перетворення збагачується новою мотивуючою якістю без втрати попередніх. У структурі мотивації цінності представляють стабільні, незалежні від зовнішніх обставин утворення, які перебувають на вищому рівні самосвідомості<sup>42</sup>. Мотивація та цінності тісно взаємопов'язані, що стало причиною створення мотиваційно-ціннісної системи<sup>43</sup>. Процес її формування є динамічним – відбувається протягом усього життя; на його динаміку та активність впливають набутий досвід, знання, певні обставини, в яких опинилася людина, спілкування з оточуючими, процес навчання, а також самостійне сприйняття, мислення<sup>44</sup>.

Вміння мотивувати інших, ставитися до членів команди як до особистостей та найбільших цінностей організації – один з провідних елементів командування. На разі йдеться про мотиваційно-ціннісний потенціал лідера, керівника, людини, від якої залежить добробут всіх членів команди, гармонізація її життєдіяльності. Провідними цінностями для нього, в контексті даного дослідження, є особистість, повага до інших, відповідальність, чесність, розвиток, широкий світогляд, активна життєдіяльність, ефективність у справах, взаємодопомога тощо<sup>45</sup>.

Існує низка мотиваційних заходів, які здатні підвищити мотиваційно-ціннісний потенціал як кожного, так і команди в цілому. Яскравими прикладами таких заходів є: визнання їх успіху, показ перспективи кар'єрного зростання, фінансова стабільність, матеріальна винагорода, корпоративний дух тощо.

Цікаві факти про мотивацію, які будуть корисні в професійній життєдіяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ схема "краще працюєш — більше отримуєш" в якості суттєвого мотиватора чудово спрацює тільки для механічної неінтелектуальної праці.</li> <li>▪ для виконання творчих, інтелектуальних завдань вона здійснює зворотній ефект: більше грошей – гірше результат.</li> <li>▪ оптимального ефекту досягають в тому випадку, коли фінансові чи матеріальні потреби задоволено, і долучаються до справи можливості самореалізації.</li> </ul>
--	---

#### Існують загальновідомі заходи з підвищення мотивації, якими користуються провідні компанії та лідери у всьому світі<sup>46</sup>:

##### 1. Хвалить своїх співробітників

Похвала є важливою умовою для лояльності співробітників до керівництва і всієї компанії. Керівництву буде нескладно зайвий раз сказати працівникові «дякую» за виконану роботу. Наприклад, подяка секретареві за коректний розклад зустрічей. Просто достатньо сказати «дякую», щоб надалі він був зацікавленим виконувати свої функції ефективніше.

42

Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 512 с. — (Мастера психологии).

43

Столин В. В. Проблема самосознания личности с позиции теории деятельности А. Н. Леонтьева / В. В. Столин // А. Н. Леонтьев и современная психология : сб. ст. памяти А. Н. Леонтьева ред. А. В. Запорожец [и др.] — Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1983. — С. 220–231.

44

Чибісова Н. Г. Вищий навчальний заклад як середовище формування цінностей студентської молоді в соціокультурних умовах сучасної України : монографія / Н. Г. Чибісова ; НУА. — Харків : НУА, 2004. — 256 с.

45

Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВТНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.

46

Познавательно: 24 правила мотивации персонала которые работают всегда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://raznogo.com/24-pravila-motivatsii-personala-kotorye-rabotayut-vsegda/>

Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

## 2. Звертайтеся до співробітника на ім'я

В невеликих компаніях керівники знають своїх співробітників на ім'я. Але зі збільшенням кількості робітників виникають певні труднощі із запам'ятовуванням всіх імен. Гендиректор порталу LiveInternet Герман Клименко рекомендує фіксувати імена співробітників у щоденнику, якщо виникає така проблема – всіх запам'ятати. Робітники працюють в його компанії 15-20 років, тому досвід підтверджує, що нічого нема для людини приємнішого за звучання її власного імені.

## 3. Надання додаткової відпустки або відпочинку

Багато керівників підтверджують важливість та значущість для робітників додаткового відпочинку у вигляді надання «відгулів», можливості приходити на роботу трохи пізніше чи йти додому раніше. Подібні привілеї пропонуються не завжди і не кожному – треба вибороти таке право. Наприклад редакція журналу «Генеральний директор» дозволяє в п'ятницю піти раніше авторові найпопулярнішої за тиждень замітки на Facebook. Така мотивація співробітників має високі показники результативності під час застосування на практиці.

## 4. Вручення пам'ятних подарунків

Такий вид мотивації особливо розповсюджений серед співробітників виробничих підприємств. Робітникам вручаються грамоти, кубки та інші символічні нагороди. Генеральний директор компанії «Промислові силові машини» Андрій Медведєв на своєму досвіді переконався, наскільки ефективним може бути такий захід. Його співробітникам така мотивація сподобалась, таке заохочення стало почесним. Подарунки стали ефективним способом мотивації також і для сімейних робітників. Часом чудовий подарунок жінці співробітника стає більш ефективною мотивацією, ніж вручення власне йому.

## 5. Показати перспективи кар'єрного зростання <sup>47</sup>.

Перспективи кар'єрного зростання здатні надихати та мотивувати на досягнення відмінних результатів у роботі, що сприяє успіху компанії. Працівник розуміє, що в нього є шанси досягнути нових позицій та перспектив у компанії завдяки своїм зусиллям. Наприклад, в діяльності компанії «Еконіка» 15% співробітників щорічно отримують підвищення. Багато компаній дотримуються стратегії, за якою «вирощують» своїх топ-менеджерів зі звичайних менеджерів.

## 6. Зрозумілі завдання та критерії оцінки

Третина директорів дотримується прозорих систем у процесі постановки завдань та контролю отриманих результатів. Зокрема директор компанії «Корус Консалтинг СНД» Ілля Рубцов дотримується наступних пріоритетів. Він перш за все складає графік на аркуші формату А3, в якому вертикальна вісь стає відображенням важливості завдання, а горизонтальна – вказує на трудомісткість. Потім він наклеює на графік стикер з виконаними справами – для наочного показу пріоритетів.

## 7. Можливість висловити свою думку та бути почутим

Багато з керівників віддають перевагу залученню звичайних співробітників до вирішення глобальних завдань компанії. Працівникові необхідно відчувати значущість власного внеску в загальний розвиток організації. Окрім підвищення мотивації такий підхід дозволяє отримати корисні ідеї та рекомендації від співробітників, адже вони краще знають принцип роботи компанії, бо працюють безпосередньо з клієнтами. Таким способом можна виявити конфліктні моменти або слабкі сторони в роботі цілої корпоративної структури, організації тощо.

## 8. Особистий контакт з головою компанії<sup>48</sup>

Важливе значення надається такому способу підвищення мотивації як особистий контакт зі співробітниками, з якими керівництво не повинно зустрічатися за своїм статусом. Такий підхід наприклад, був застосований легендою світового бізнесу Річардом Бренсоном. Він вирішив відповідати на листи своїх співробітників особисто. Гендиректор підприємства ArmstrongMachine видає кожному чеки на заробітну платню особисто, цікавлячись, чи нема проблем у них. Під час роботи Стів Джобс запрошував підлеглих на довготривалі прогулювання пішки, протягом яких у нього була можливість обговорити ті питання чи проблеми, що виникли, у невимушеній атмосфері.

## 9. Безкоштовний обід

Деякі компанії раз на тиждень організують безкоштовні обіди. У якийсь день для співробітників оформлюється безкоштовна доставка суши, піци та ін. основне розповсюдження такий спосіб підвищення мотивації знайшов серед персоналу ІТ-компаній.

## 10. Дошка пошани

Такий підхід як визнання результатів та досягнень співробітника за певний період вже багато разів довів свою ефективність. Так Макдоналдс відомий своїми стендами «Кращий працівник місяця», натомість мережа «Фітнес-центр 100%» повідомляє про кращих співробітників через внутрішнє радіо. До того ж той, хто став кращим, намагається, як правило, зберегти своє лідерство, натомість ті, хто не досяг такого результату, будуть конкурувати та прагнути перевершити переможця.

## 11. Можливість працювати вдома

Лише четверта частина керівників та підприємців надає можливість співробітникам працювати за гнучким графіком або на відстані. За статистичними даними, продуктивність тих співробітників, хто працює вдома, зростає на 15%. Але вдома працювати можуть представники не всіх посад та спеціальностей.

## 12. Почесна назва посади працівника

Багатьом працівниками при спілкуванні зі знайомими важливо використовувати гарну, почесну назву посади, а не її стандартний варіант. Зокрема двірники в компанії «Мартика» (Барнаул) мають назву «різноробочих».

## 13. Корпоративні посиденьки

Є певна кількість керівників ( у нашій країні – приблизно 10% ), які збирають свій колектив на свята у різних місцях відпочинку ( боулінг, бар тощо). Багатьом подобається проведення неформальних заходів, що створює можливість для спільного дозвілля у невимушеній атмосфері, надає шанс відпочити, набратися сил перед майбутніми професійними успіхами, а інколи і вирішити якісь важливі питання.

## 14. Привселюдна подяка<sup>49</sup>

Привселюдна поляка справляє враження та є приємною для співробітника. Зокрема генеральний директор мережі магазинів «Улюблені діти» щодня відвідує кожен кабінет у центральному офісі з метою подякувати та відмітити особливі успіхи працівників, успішне виконання своїх завдань співробітниками. Подяка стає більш значимою, якщо її підкріпити корисним подарунком. Зазвичай достатньо дрібниці, а інколи можна дозволити і направлення до санаторію. У застосуванні даного виду заходів з підвищення мотивації треба враховувати одне застереження: висловлюйте свою подяку коректно, щоб не образити інших співробітників.

48

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. - 300 с.

49

Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. — Москва : МЦФЭР, 2003. — 864 с.

### 15. Знижки на послуги

Для підвищення мотивації співробітників будь-якої організації можна створити систему корпоративних знижок на різні товари та послуги своєї компанії. Вони позитивно сприймають власну економію, внаслідок чого лояльність до компанії зростає. Якщо ж компанія має спеціалізацію за кількома напрямками своєї роботи, то надання корпоративних знижок стає необхідністю.

### 16. Надання премій

В кінці роки співробітники будь-якої організації розраховують на подарунки, бонуси чи премії від роботодавця. Причиною отримання можуть стати досягнення поставлених завдань та результативне завершення виконання планів та інше. Звичайно, такий підхід спроможний підвищити ефективність діяльності та рівень мотивації. Наприклад виплатити 100% премії за умови досягнення цілей на 90% або ж більше ніж 50%, натомість у випадку 80% результативності досягнення або ж менше трьох четвертих від максимального результату виконання, то преміювання не відбувається або проводиться частково. Розмір бонусу може дорівнювати фіксованій сумі, зокрема два щомісячні оклади чи більше. Для окремих посад (топ-менеджери зокрема) бонуси можуть бути вищими, тому можливі варіанти виплати їх частинами.

### 17. Мотиваційна дошка

Серед відомих заходів підвищення рівня мотивації цей термін маловідомий. Мотиваційна дошка має вигляд стандартної маркерної дошки, що стає наочним динамічним показником рівня продажу відповідно до поточної дати кожного департаменту чи менеджера, а може й особистого внеску співробітника у розвиток спільної справи. Досягти ефекту завдяки цьому заходу стає можливим вже через тиждень використання. Завдяки цьому приходиться розуміння, що навіть низькі продажі будуть помічені керівництвом. Починається захоплива гра, змагання. Але дух змагання не заважає іншим менеджерам підтримувати один одного. Вони бачать результат, якої кількості не вистачає до виконання плану продажу, таким чином впливають на інших співробітників, що підтверджує реалізацію командного духу.

### 18. Оплата за навчання співробітників.<sup>50</sup>

Для отримання високого рівня професіоналізму треба прагнути до постійного вдосконалення своєї спеціальності. Захоплений своїм навчанням працівник буде замотивований до кар'єрного зростання та вдосконалення своїх умінь, розвитку додаткових навичок. Для набуття знань, умінь та навичок існує кілька способів, наприклад направлення на конференцію, тренінг тощо. Додаткові знання варто представляти як перевагу, щоб надихати на подальше навчання.

### 19. Надання оплачуваного абонементу до фітнес-клубу

Ефективний захід щодо підвищення мотивації полягає в оплаті захоплень та хобі. Переважно люди обирають відвідування фітнес-центру, особливо якщо співробітники компанії спрямовані на вдосконалення свого фізичного стану, тоді вони у більшій мірі зацікавлені у досягненні поставлених цілей. Деякі працівники обирають школу малювання або уроки гри на роялі.

### 20. Контроль співробітників

Багато хто з керівників впевнений у необхідності використання контролю співробітників як заходу підвищення мотивації. Провідна ідея полягає у наданні працівникам можливості самостійно приймати рішення щодо будь-якого з питань, для яких не потрібен централізований контроль. Наприклад, змінювати якісь аспекти робочого середовища самостійно, якщо це не викликає загрозу іміджу або безпеці компанії. Так одна з компаній дозволяє співробітникам працювати в навушниках, насолоджуючись улюбленою музикою. Інші компанії дозволяють прикрашати працівникам свої робочі місця. Такі дозволи допомагають відчутти свободу рішень в межах дозволеного, що неодмінно підвищить їх мотивацію.

### 21. Заробітна платня

Такий захід з мотивації є дуже серйозним аргументом при виборі місця роботи. Отже, якщо ви не в змозі забезпечити відповідну заробітну платню, то ефективність решти заходів різко знизиться. Комфортний рівень заробітної платні для різних співробітників є неоднаковим, тому варто визначитися із тим, який саме буде постійним, а котрий гнучким.

### 22. Банк ідей<sup>51</sup>

Варто цікавитися думками та ідеями співробітників, бо багато з них можуть бути корисними та ефективними. Але вони не бачать зацікавленості керівництва в них. Статистичні дані свідчать, що більшість менеджерів зацікавлені у оприлюдненні актуальних ідей працівників, але мало хто з них питає, а дехто взагалі перебиває і відхиляє ініціативи, позбавляючи їх впевненості в собі та зниження рівня мотивації. Для вирішення цієї проблеми слід мати блокнот, файл чи інший документ, де такі ідеї будуть зафіксовуватися. Внаслідок такого підходу керівники починають прислухатися до співробітників та використовувати корисні ідеї.

### 23. Участь співробітників у прибутках /опціоні

Опціони є одним із інструментів відсоткової участі працівників у капіталі компанії. Такий інструмент став заміною партнерству. Основною метою є націлення керівництва компанії на довгострокове зростання капіталізації та підвищення лояльності працівників до компанії-роботодавця. Впровадження таких заходів сприяє ефективному вирішенню проблем щодо погашення дефіциту висококваліфікованих співробітників та зниження плинності кадрів тощо.

### 24. Оплата компанією за проїзд та мобільний зв'язок

Багато співробітників зацікавлені у сплачуванні їх транспортних чи витрат на мобільний зв'язок, бо вони можуть бути великі. Така дрібниця може суттєво підвищити рівень мотивації.

## 2) Володіння знаннями та вміннями з корпоративної культури

<p><b>Що таке корпоративна культура організації?</b></p>	<p>У своїх працях М. Мескон визначав корпоративну культуру як «атмосферу і клімат в організації, що відображає звичаї, які в ній домінують»<sup>52</sup>.</p> <p>О. Наумов та О. Віханський під корпоративною культурою розуміють «набір найважливіших положень, що сприймаються членами організації та втілюються у цінностях, які декларуються організацією і задають людям орієнтири в їхній поведінці та діях»<sup>53</sup>.</p> <p>Е. Капітонов<sup>54</sup> у своїх працях бачить корпоративну культуру як «систему матеріальних та духовних цінностей, проявів, які між собою взаємодіють, властивих певній корпорації, відображаючи її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті та навколишньому середовищі».</p> <p>На думку К. Голда, корпоративна культура являє собою «унікальні характеристики особливостей певної організації, які вирізняють її серед інших в галузі»<sup>55</sup>.</p> <p>Р. Кілман вважає, що корпоративна культура — «це філософські й ідеологічні уявлення, переконання, очікування, цінності, атитюди та норми, які об'єднують організацію в єдине ціле та поділяються її членами»<sup>56</sup>.</p>
--	---

51

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997. – 512 с.

52

Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие для студентов высших учеб. Заведений / И. В. Головнева ; Нар. укр. акад. — 2 изд., доп. и перераб. — Харьков : Изд-во НУА, 2007. — С. 36.

53

Там саме – С. 38.

54

Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Сер. «Теория и практика менеджмента»).

55

Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — P. 25.

56

Там саме - С. 30.



57

Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВТНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.

58

Viktor Emil Frankl. Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse, S. 471—472.

59

Философский энциклопедический словарь / Под ред. А. Б. Васильева. — 2-е изд. — М.: Инфра-М, 2011. — 576 с.

Отже, корпоративна культура виступає як узагальнене поняття комплексу духовно-практичних цінностей і дій в рамках організації, якій вона (корпоративна культура) надає упорядкований характер і загальну орієнтацію корпоративним взаємодіям всіх учасників життєдіяльності організації. Надважливими для професійного становлення будь-якого фахівця стають знання про корпоративну культуру як особистісне утворення та невід'ємну частину життєдіяльності організації.

Для ефективного лідера важливим є володіння наступними знаннями при створенні команди: щодо методів досягнення спільного успіху, організації спільної діяльності, орієнтації на позитивний результат, про можливі наслідки своєї діяльності та діяльності команди, корпорації відносно її людських ресурсів, реалізації норм взаємодії у процесі спільної діяльності, щодо створення та контролю комунікаційних мереж у колективі, створення стратегії мотиваційного процесу з огляду на позитивний результат, вміння рефлексивно сприймати різні ситуації, пов'язані із професійною діяльністю, динамічно реагувати на зміни умов праці, постійно розвиватися та підвищувати власний рівень компетентності тощо<sup>57</sup>.

### 3) Толерантність.

Дефініція «толерантність» багатозначна, і в науковій літературі розглядається як повага, визнання рівності, багатомірності та багатоманіття людської культури, норм, вірувань, відмова від домінування та насилля, від зведення різноманіття до одноманітності чи превалювання однієї точки зору.

Толерантність (от лат. *tolerantia* — терпіння, терпимість тощо) — соціологічний термін, що позначає терпимість до інакшого світогляду, способу життя, поведінки та звичаїв. Вона не дорівнює байдужості, а полягає в наданні іншим права жити відповідно до власного світогляду<sup>58</sup>.

З філософської точки зору, цей термін позначає «терпимість до інакшого характеру поглядів, звичок тощо відповідно до особливостей різних народів, націй, релігій. Вона є ознакою впевненості у собі та усвідомлення надійності власних позицій, ознакою відкритої для всіх ідейної течії, що не боїться порівняння з іншими точками зору та не уникає духовної конкуренції»<sup>59</sup>.

Толерантність – результативна, позитивна взаємодія з людьми інакших культур, позицій, орієнтацій, особистісних, фізіологічних и гендерних особливостей.

Толерантність в якості компонента тимбілдингу представляє собою здатність, вміння терпіти, миритися та приймати думку інших людей, бути поблажливим до вчинків, життєвих позицій, якостей, здібностей, релігії та світоглядів членів команди, а також вміння цей набір компонентів використовувати.

### 4) Вміння вирішувати нестандартні ситуації взаємодії.

Психологи наголошують, що людина у ситуації невизначеності відчуває стрес в більшій чи меншій мірі. Для зменшення стресового впливу на особистість і команду в цілому рекомендується оволодіти і/або розвинути вміння, які сприяють легкому подоланню різних нестандартних ситуацій, що допоможе згуртувати сильну команду або її сформувати.

<p>Для вирішення неочікуваних, незручних, жахаючих ситуацій лідеру та членам його команди необхідно навчитися:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ грамотно фіксувати ситуацію, що викликає утруднення;</li> <li>▪ встановлювати причину того утруднення, що виникло;</li> <li>▪ створити позитивний соціально-психологічний фон взаємодії членів команди під час вирішення нестандартних ситуацій;</li> <li>▪ сприяти створенню ситуації успіху для учасників;</li> <li>▪ ставити мету виходу із труднощів;</li> <li>▪ будувати та реалізовувати план власних дій;</li> <li>▪ самостійно генерувати ідеї, способи виконання дій, залучаючи знання та вміння із різних сфер життєдіяльності;</li> <li>▪ розвивати нестандартне, творче мислення;</li> <li>▪ швидко реагувати в таких ситуаціях, за умови наявності розвинутого мислення, пам'яті, уяви;</li> <li>▪ сприяти вихованню почуття командної єдності, взаємодопомоги;</li> <li>▪ працювати в команді;</li> <li>▪ здійснювати самоконтроль і самооцінку своєї діяльності та оцінювати її;</li> <li>▪ здійснювати контроль і оцінку діяльності інших членів команди;</li> </ul>
--	---

60

Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

Вище зазначені компоненти входять до складу поняття командоутворення, формування яких у лідера спонукатиме підвищення його компетентності та конкурентоздатності, розвиток вміння самостійно приймати рішення та ефективно діяти за умови виникнення труднощів.

### Основні принципи тимбіндингу

Відповідно до специфіки діяльності команди принципи командоутворення можуть доповнюватися чи варіюватися, однак серед основних можна виділити наступні<sup>60</sup>:

- **Постановка командних цілей;**
- **Командне виконання завдань;**
- **Прийняття відповідальності всіма членами команди;**
- **Визначення форми стимулювання;**
- **Підвищення кваліфікації членів команди;**
- **Креативність і творчий підхід до досягнення поставлених цілей;**
- **Продуктивне функціонування команди в цілому та кожного її члена індивідуально**

Розглянемо кожен із принципів більш детально.

<p><b>Постановка командних цілей</b></p>	<p>Особливість постановки цілей під час функціонування команди полягає в тому, що вона повинна бути колективною – це фактор, що закладає основу. Цілі можуть бути й індивідуальними, але в результаті повинні посприяти або допомогти досягти реалізації загальної мети. Конкретні та чіткі завдання сприятимуть підвищенню ефективності діяльності, налагодженню спілкування, зниженню кількості конфліктних ситуацій. Чіткі завдання сприяють зосередженню кожного з команди на пошуку ефективних способів їх реалізації. Це позитивно впливає на мікроклімат у команді, бо за такої умови втрачають значення усі статуси, виникає довіра, людина стає цінністю, а також нею стає її внесок до спільної справи. Чим більш жорсткі вимоги, тим сильнішою є їх спонукальна сила.</p>
<p><b>Командне виконання завдань</b></p>	<p>Виконання всіх поставлених завдань повинно відбуватися колективно. Адже при командуванні всі окремі частини повинні працювати спільно, взаємодіючи одне з одним. Спільна робота налаштовує всіх членів команди на певний специфічний напрямок, в якому вони до цього не працювали. Формується довіра, дізнаються про індивідуальні особливості, краще дізнаються один про одного.</p> <p>Процес колективної роботи створює енергетичний потенціал та окремі зусилля кожного члена команди починає давати результат, що перевищує той, який може видати одна людина. Під час такої роботи часто знаходяться нові шляхи досягнення цілей та завдань.</p>
<p><b>Прийняття відповідальності всіма членами команди</b></p>	<p>Важливим в командній роботі є серйозний підхід кожного до виконання своїх функцій, розуміння того, що від його зусиль, результатів буде залежати успіх всього колективу. Для цього необхідним фактором є прийняття на себе відповідальності за свою роботу. В такому випадку кожен докладає максимум зусиль та намагається задіяти весь свій потенціал. До того ж будь-хто не захоче пасти задніх, бути гіршим в команді. Людина звикла порівнювати себе з іншими та прагне опинитися серед лідерів, тим паче коли від цього залежить щось важливе чи взагалі перебування в команді.</p>
<p><b>Визначення форми стимулювання</b></p>	<p>При визначенні форми стимулювання важливо враховувати особливості сфери діяльності команди в цілому. Так якщо сфера діяльності команди має виробничу спрямованість, то за основну форму слід обрати матеріально-грошову компенсацію, що поєднується із загальним визнанням та моральною задоволеністю. Якщо діяльність колективу має інтелектуальну спрямованість, то краще обрати використання стимулів кар'єри, престижу, самоствердження, бо матеріальна форма відіграватиме другорядну роль. Якщо діяльність команди має комбінований характер, то і форма стимулювання буде складатися з двох компонентів, про які зазначено вище.</p>
<p><b>Підвищення кваліфікації членів команди</b></p>	<p>Пріоритетним завданням будь-якого командування є професійне зростання. Тут важливим стає підвищення показників кожного з членів та спільних. Крім цього важливим є допомогти команді відчувати своє зростання та навчити оцінювати свій прогрес. Для цього можна використовувати різні тести та випробування, а результати показувати як таблиці та графіки, тощо. Впевненість у зростанні та прогресі стане стимулом для досягнення наміченого результату.</p>

<p><b>Креативність та творчий підхід до досягнення поставлених цілей</b></p>	<p>Принцип креативності в більшості випадків є допоміжним. Наприклад, якщо діяльність має технологічний характер, обраним стимулом є отримання матеріальних заохочень, то креативність не буде займати перші позиції. Якщо робота носитиме інтелектуальний характер, а серед мотиваторів провідне місце посядуть кар'єро-престижні фактори, то успіхи команди в цьому випадку будуть залежати від творчих здібностей, прийняття сміливих рішень, виникнення нових ідей. Отже, в такому разі креативність буде мати пріоритетне значення.</p>
<p><b>Продуктивне функціонування команди в цілому і кожного її члена індивідуально</b></p>	<p>Щодо вияву продуктивності функціонування команди існує одне правило: тривалість існування команди напряму впливає на її ефективність, успішність і результативність, злагодженість та професійний рівень її елементів.</p>

61

Гращенко І.С., Хмурова В.В. Тимбилдинг як сучасний метод командного менеджменту організації сфери послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mev.khnu.km.ua/load/2013/5\\_ljudskij\\_potencial\\_ta\\_jogo\\_konkurentospromozhnist\\_u\\_rozvitku\\_socialno\\_trudovikh\\_vidnosin/35-1-0-169](http://mev.khnu.km.ua/load/2013/5_ljudskij_potencial_ta_jogo_konkurentospromozhnist_u_rozvitku_socialno_trudovikh_vidnosin/35-1-0-169)

### Основні інструменти тимбилдингу

Тимбилдинг може стати ефективним управлінським механізмом за умови його вмілого використання. Оскільки команда не може згуртуватися самостійно, необхідно проводити цілеспрямований комплекс заходів, використовувати певні інструменти щодо формування у її членів почуття приналежності, згуртованості, єдності цілей, лояльності, корпоративного духу. На думку багатьох вчених, система інструментів, що входять до складу тимбилдингу й рекомендованих до застосування в різних організаціях, вміщує у собі (рис. 4)<sup>61</sup>:



Рис. 1. Системна схема інструментів, що входять до складу тимбилдингу

Дана схема демонструє усі можливі інструменти, що застосовуються під час командоутворення. Формування команди – це можливість домогтися якісних змін у структурі управління, створити найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність підприємства. Підібравши належним чином інструменти командоутворення, можна забезпечити максимальну реалізацію зазначених напрямків діяльності організації.





доставки на великі відстані користувалися велосипедом. Основними принципами діяльності, які пропагував Джеймс Кейсі, були: ввічливість з клієнтами, цілодобове обслуговування, надійність та низькі тарифи. Така політика допомогла фірмі бути конкурентоспроможною в умовах жорсткої конкуренції та досягти успіху.

У 1913 році розвиток телефону та автомобіля привели до зниження активності серед кур'єрського бізнесу. В цей час фірма спрямувала свої зусилля на доставці вантажів для роздрібних магазинів. Через два роки фірма Джеймса Кейсі почала здійснювати всю термінову доставку для поштового відомства США, що надходила до Сієтлу.

Згодом Джеймс об'єднав зусилля з конкурентом Еверт Мак-Гейблом. Ця компанія отримала назву Merchants Parcel Delivery та придбала перший автомобіль – Ford T. Напрямок діяльності було змінено з доставляння листів та доставку вантажів. Бізнес почав розвиватися та за кілька років завоював стабільну репутацію серед магазинів Сієтла. У 1916 році до компанії прийшов Чарлі Содерстр, який добре розбирається в автомобілях. В цей час компанія купила ще декілька автомобілів у трьох найбільших супермаркетах міста, які вирішили позбутися від власних машин з доставки продукції та передати цей бізнес Merchant Parcel Delivery. Натомість вони стали основними постійними клієнтами.

В 1919 році географія фірми розширюється та виходить за межі Сієтла і починає діяти в Окленді, штат Каліфорнія. Одночасно назва компанії змінюється на сучасне – United Parcel Service. В 1922 році купують невелику компанію в Лос-Анджелесі, яка мала удосконалену систему доставки вантажів, відому як послуга «перевезення на загальних засадах». Ця послуга мала кілька особливостей в принципах роботи доставки в роздрібні магазини з можливостями, які мало хто в той час пропонував. У перевезення на загальних засадах входили такі можливості як: прийом чеків як сплату відправникові вантажів за умови доставки з післяплатою, автоматичне повернення вантажів, які не доставлені, додаткові спроби доставки за умови якщо вантаж не доставлений, а також налагоджена звітність клієнтам з щотижневим виставлянням рахунків. Все це вплинуло на подальше зростання UPS протягом наступних 10 років. Але головною перевагою UPS було надання розширеного сервісу за мінімальними тарифами, що дорівнювались тарифам поштовою служби США.

До 1927 року послуга «перевезення на загальних засадах» розповсюдилась за межі Лос-Анджелеса в радіусі 125 миль від міста. В той же час послуги щодо доставки роздрібної торгівлі UPS розширило на всі основні міста тихоокеанського узбережжя США.

UPS вантажоперевезення

В 1930 році UPS почала здійснювати доставки у великі універмаги Нью-Йорка та Ньюарка, штат Нью-Джерсі та на все Східне узбережжя.

В 1940х-50х роках, під час Другої світової війни, почали скорочувати витрати на доставку вантажів клієнтам. Незважаючи на це, UPS продовжувало зростати. В 1950ті роки з'явилась тенденція міграції населення у приміські райони, люди почали заселятися туди, купувати автомобілі, та робити закупки в нових величезних торгових центрах з великими парковками. В ці роки UPS вирішило розширити свої послуги шляхом придбання прав на послуги перевезення на загальних засадах для приватних клієнтів, тобто здійснювати доставку вантажів як торговим організаціям, так і приватним клієнтам. В наслідок цього UPS стало конкурентом Поштової Служби США та поставило компанію в статус опозиції згідно з правилами Комісії з регулювання торгівлі між штатами (ICC). З 1952 року UPS починає реалізовувати свою діяльність в містах, де це було можливим без санкцій Комісії з регулювання торгівлі між штатами. Першим таким містом стало Чикаго в 1952 році. В ті часи для того, щоб перевезти вантаж в інших штатах, треба було отримати дозвіл від штатів на перетин їх кордону.

Отже, протягом 30 наступних років UPS подає більш ніж 100 заяв на отримання дозволу здійснення комерційних вантажних перевезень в різних містах США. Це викликало велику кількість юридичних справ у регулюючих комісіях та судах, що не мали прецеденту.

В результаті у 1975 році UPS отримує від Комісії з регулювання торгівлі між штатами право на надання послуг з вантажних перевезень між штатами Монтана й Юта, часткового обслуговування в Арізоні, Айдахо і Неваді. Згодом UPS отримує право об'єднати надання послуг в цих п'яти штатах з обслуговуванням, що вже існувало на тихоокеанському узбережжі та інших штатах Сходу. UPS стає єдиною компанією, яка могла доставляти вантажі на будь-яку адресу в 48 штатах США. Ця історична подія з об'єднання географії обслуговування відома як «Golden Link».

Одночасно з цим у 1953 році UPS пропонує послуги з авіаперевезень, у вантажних відсіках літаків, які виконували звичайні рейси за розкладом та перевозили людей. Ця послуга отримала назву UPS Blue Label Air. Відповідно до цієї послуги доставка в основні міста на обох узбережжях відбувалася у дводенний термін. В 1978 році послуга з авіаперевезень стала можливою у будь-який штат країни, в тому числі Аляску і Гавайї.

В 1980-ті роки UPS створює власну авіакомпанію UPS Airlines і пропонує кілька видів послуг з експрес-доставки: UPS overnight, UPS Next Day Air. А в 1985 році починає надавати послуги з міжнародних повітряних перевезень у Європейські країни, унікальну на той час у США.

В 1988 році Федеральне Авіаційне Управління (FAA) надає UPS дозвіл на використання власних літаків і UPS стає офіційною авіакомпанією. Сьогодні UPS Airlines входить до десяти найбільших авіакомпаній світу.

Саме у 80-ті роки компанія починає розвивати міжнародну діяльність, розширювати географію своєї діяльності та надає послугу в північній та Південній Америці, Східній та Західній Європі, Африці, та Близькому Сході. Сьогодні UPS надає свої послуги більш ніж у 200 країнах, використовуючи передові технології. Саме впровадженням нових технологій компанія займається у 90-ті роки, інвестуючи більше 1,5 млрд доларів. В результаті кожен кур'єр має портативний пристрій для обробки інформації, який дозволяє в інтерактивному режимі завантажувати інформацію про вантаж та доставку в єдину мережу UPSnet, в тому числі цифрове зображення підпису клієнта. UPSnet – єдина світова система, що приймає та передає електронні дані, що відстежує більш ніж 821000 відправлень щоденно у 46 країнах світу. У 1992 році UPS впроваджує систему відстеження наземних перевезень, а в 1994 році запускає сайт UPS.com.

З 1990х років UPS починає купувати нові компанії для розширення сфери своїх послуг у нових напрямках з управління основними потоками: товарів, інформації та капіталу. Так в 1995 році була заснована UPS Logistics Group, яка надає послуги з управління ланцюжками постачання. Тоді ж UPS купує авіакомпанію SonicAir, що дозволяє надавати послуги з доставки термінових замовлень в той же день «найближчим рейсом». А в 1998 році було засновано UPS Capital, яка пропонує комплекс фінансових продуктів та послуг клієнтам для розвитку їх бізнесу.

В 1999 році UPS вперше виставляє на продаж на фондову біржу свої акції, що дозволяє компанії закріпити свої позиції та можливість використовувати цінні папери для стратегічних придбань.

В 2001 році Ups купує Mail Boxes Etc – найбільший у світі франчайзер з надання роздрібних послуг доставки вантажів та відправлень. Це стає новим кроком UPS в напрямку роздрібною торгівлі. Протягом 2х років Mail Boxes Etc та її 3000 точок змінюють бренд на UPS Store та пропонують більш низькі тарифи на відправлення вантажів, поштових та ділових послуг UPS-Direct.

UPS продовжує розширювати пропозицію своїх послуг у світі, а в 2005 році запускає послугу pop-stop доставки між США та Гуанчжоу, Китай. В тому ж році компанія купує частину бізнесу в спільному підприємстві свого партнера в Китаї, та отримує доступ до 23 великих міст Китаю, які складають 80% міжнародної торгівлі країни.

На даний момент UPS з маленької кур'єрської компанії перетворилася в одну з найбільших компаній-постачальників повітряних, морських, наземних та електронних послуг у світі. Бренд UPS відомий усьому світу, але компанія не зупиняється та продовжує розвиватися, впроваджуючи нововведення та передові технології світу для свого розвитку.



## Список рекомендованих джерел

1. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие для студентов высших учеб. Заведений / И. В. Головнева ; Нар. укр. акад. — 2 изд., доп. и перераб. — Харьков : Изд-во НУА, 2007. — С. 36.
2. Гращенко І.С., Хмурова В.В. Тимбілдинг як сучасний метод командного менеджменту організації сфери послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 16. [http://mev.khnu.km.ua/load/2013/5\\_ljudskij\\_potencial\\_ta\\_jogo\\_konkurentospromozhnist\\_u\\_rozvitku\\_socialno\\_trudovikh\\_vidnosin/35-1-0-169](http://mev.khnu.km.ua/load/2013/5_ljudskij_potencial_ta_jogo_konkurentospromozhnist_u_rozvitku_socialno_trudovikh_vidnosin/35-1-0-169)
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 512 с. — (Мастера психологии).
4. Истории основания и развития крупнейших перевозчиков в мире. UPS. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://timeline.net/upsstory.html>
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Сер. «Теория и практика менеджмента»).
6. Квасник О.В. Формування соціокультурної компетентності студентів технічних університетів у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Ольга Віталіївна Квасник. — Київ, 2014. — 235 с.
7. Машков В.Н. Психология управления. – С-Пб: Изд-во В.А. Михайлова, 2000. – 208 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
9. Познавательнo: 24 правила мотивации персонала которые работают всегда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://raznogo.com/24-pravila-motivatsii-personala-kotorye-rabotayut-vsegda/>
10. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. — Москва : МЦФЭР, 2003. — 864 с.
11. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997. – 512 с.
12. Столин В. В. Проблема самосознания личности с позиции теории деятельности А. Н. Леонтьева / В. В. Столин // А. Н. Леонтьев и современная психология : сб. ст. памяти А. Н. Леонтьева ред. А. В. Запорожец [и др.] — Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1983. — С. 220–231.
13. Философский энциклопедический словарь / Под ред. А. Б. Васильева. — 2-е изд. — М.: Инфра-М, 2011. — 576 с.
14. Чибісова Н. Г. Вищий навчальний заклад як середовище формування цінностей студентської молоді в соціокультурних умовах сучасної України : монографія / Н. Г. Чибісова ; НУА. — Харків : НУА, 2004. — 256 с.
15. Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВТНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. – 300 с.
17. Romanovskiy O., Kvasnyk O., Shapolova V. Modernizing of the content of leadership structure as a perspective to increase competitiveness level / O. Romanovskiy, O. Kvasnyk, V. Shapolova // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія : щоквартальний науково-практичний журнал. – Х.: НТУ «ХПІ», 2016. — №3. — С. 3-16
18. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — P. 25.
19. Viktor Emil Frankl. Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse, S. 471—472.

## Тема 7. Корпоративна культура та її зв'язок з тимблдингом

### Теоретичний матеріал до Теми 7

#### Зміст поняття «корпоративна культура»

**Дефініція «культура»** є багатоаспектним, багатогранним поняттям. Зарубіжні вчені Д. Мердок, К. Форд та А. Харсон виділили 79 різних аспектів життя, які пов'язані з культурою<sup>63</sup>. Поняття «культура» у широкому значенні розглядається як все, що є продуктом людської діяльності – матеріальні й духовні цінності, увесь комплекс ідей, звичаїв, соціальних і політичних інститутів, визнані норми і способи поведінки<sup>64</sup>. Культура – (від лат. *Cultura* – обробка, виховання, освіта) – сукупність матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати їх для подальшого прогресу людства, передавати від покоління до покоління<sup>65</sup>.

Переходячи до розкриття сутності поняття «корпоративна культура», слід виявити генезис цього феномену. Термін «корпоративна культура» вперше застосував Г. Мольтке, характеризуючи взаємовідносини в офіцерському середовищі. Також, ідея корпоративної культури була висловлена А. Файолем, який проголошує принцип гармонічного єднання персоналу, що є великою силою, тому необхідно досягати його розвитку, як і розвитку корпоративного духу<sup>66</sup>.

В Україні менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту (О. Радугін, Г. Дмитренко, Г. Колеснікова, О. Єгоржина)<sup>67</sup> почали розглядати тему корпоративної культури в 90-ті роки. На нашу думку, це свідчить про розвиток цивілізації та науково-технічного прогресу, що привело суспільство до потреби розвивати та збагачувати духовну культуру нації та дало поштовх для розвитку загальної культури та збагачення цінностей у трудовій діяльності.

У сфері науки та бізнесу існують певні розходження думок щодо співвідношення двох термінів: «корпоративна» та «організаційна» культури, які не мають єдиного тлумачення.

В. Міхельсон-Ткач, О. Скляр, Е. Капітонов, М. Елвессон організаційну та корпоративну культуру характеризують як самостійні феномени. О. Антипіна, В. Іноземцев, Й. Масуда, А. Тоффлер розглядають організаційну культуру як ту, що притаманна суспільству на індустріальному етапі розвитку, а корпоративну культуру як атрибут інформаційної епохи, тобто продукт постіндустріального суспільства. На нашу думку, ця теорія тісно пов'язана з думкою тих науковців, які стверджують, що термін «організаційна культура» притаманний більше країнам СНД, а термін «корпоративна культура» характерний для економічно більш розвинених та прогресивних держав.

Існує думка, що організаційна культура – частина корпоративної культури. Так, на думку А. Пригожина, якщо «вміло визначивши функції, мотивацію, розвиток відносин між працівниками, узгодження інтересів, залучення працівників до вироблення загальних цілей... можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально орієнтовані на цілі організації у цілому»<sup>68</sup>. Тобто у даному контексті поняття «корпоративна культура» охоплює організаційні культури окремих компаній, зайнятих у певному бізнесі. Вона включає більш широкі норми і цінності, що визначають соціальну значущість і відповідальність працівників, зайнятих у цій сфері.

Дещо іншої думки дотримуються Л. Колеснікова, Ю. Красовський, Б. Мільнер, Є. Молл, В. Перекрыстов, Е. Смирнов, Т. Соломанідіна, В. Щербина та інші, які в своїх наукових працях говорили про те, що корпоративна культура є частиною організаційної культури. Так, наприклад, Т. Соломанідіна [209] наголошує, що поняття «організаційна культура» ширше від поняття «корпоративна культура».

63

Lippman W. Publik opion / W. Lippman // A Free Press Parperbak. — N/Y., 1950. — 59 p. [Электронный ресурс] — Режим доступа : [http://time4english.ucoz.ru/index/metody\\_aktivnogo\\_obuchenija/0-35](http://time4english.ucoz.ru/index/metody_aktivnogo_obuchenija/0-35).

64

Бурлацкий Ф. М. Социология. Политика. Международные отношения / Бурлацкий Ф. М., Галкин А. А. — Москва : Международные отношения, 1974. — С. 33-34.

65

Колесніков Г. О. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Колесніков Г. О. — Київ : «ВД «Професіонал», 2007. — С. 29.

66

Файоль А. Генеральный и промышленный менеджмент. — Москва : Наука, 1949 — С. 131-134.

67

Корпоративна культура : навч. посібник / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. — Київ : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 С. 11.

68

Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. — Москва : МЦФЭР, 2003. — С. 352-356

69

Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. Родин // Менеджмент. — 1998. — № 7. — С. 67–77.

70

Шайн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шайн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 630 с.

71

Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Сер. «Теория и практика менеджмента»).

72

Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие для студентов высших учеб. Заведений / И. В. Головнева ; Нар. укр. акад. — 2 изд., доп. и перераб. — Харьков : Изд-во НУА, 2007. — 152 с.

73

Там само

74

Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — P. 25.

75

Там само – P. 30.

76

Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Сер. «Теория и практика менеджмента»)

77

Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВТНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.

Існує ще одна думка провідних науковців, які ототожнюють ці терміни, використовують їх як взаємозамінні (О. Віханський, І. Головнева, Т. Діл, С. Іванова, К. Камерон, Л. Карташова, А. Кеннеді, А. Козлова, В. Козлов, Р. Куїн, Малінін, В. Михельсон-Ткач, А. Плотніков, О. Родін, В. Співак, К. Рудинська, Е. Уткін, В. Шейн, С. Яромич та інші<sup>69</sup>). Вчені переконані, що подальші спроби розділити поняття організаційної та корпоративної культури ведуть до змішування цих термінів. Ми погоджуємося з їхньою думкою, що розділення досліджуваних понять нічого не додає до вирішення методологічних проблем при вивченні поняття культури організації, адже розмір організації, вид бізнесу, структура внутрішніх комунікацій є характеристикою певних груп організації, а не різними напрямками в культурі компанії.

Т. Діл, А. Кеннеді, В. Шейн<sup>70</sup> пропонують наступне визначення цих синонімічних понять: «організаційна (корпоративна) культура - це комплекс базових припущень, розроблених в організації (корпорації) для того, щоб справлятися з проблемою зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції». Кім Камерон і Роберт Куїн<sup>71</sup> розглядають поняття організаційної та корпоративної культур, не акцентуючи увагу на відмінностях.

На наш погляд, ототожнення корпоративної культури з організаційною є доречним та логічним. Проаналізувавши структуру, функції, рівні і типи досліджуваних понять, ми зробили висновок, що вони мають однаковий зміст та тотожні за своєю суттю.

Наведемо думки провідних фахівців щодо розкриття значення дефініції «корпоративна культура організації»:

М. Мескон <sup>72</sup>	«атмосферу і клімат в організації, що відображає звичаї, які в ній домінують»
О. Наумов та О. Віханський <sup>73</sup>	«набір найважливіших положень, що сприймаються членами організації та втілюються у цінностях, які декларуються організацією і задають людям орієнтири в їхній поведінці та діях»
К. Голд <sup>74</sup>	«унікальні характеристики особливостей певної організації, які вирізняють її серед інших в галузі»
Р. Кілман <sup>75</sup>	«це філософські та ідеологічні уявлення, переконання, очікування, цінності, атитюди та норми, які об'єднують організацію в єдине ціле та поділяються її членами»
Е. Капітонов <sup>76</sup>	«систему матеріальних та духовних цінностей, проявів, які між собою взаємодіють, властивих певній корпорації, відображаючи її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті та навколишньому середовищі»

Зробивши контент-аналіз багатьох визначень терміну корпоративна культура, як серед представників зарубіжних вчених, так і українських авторів, було зроблено висновок, що цінності та ціннісні орієнтації, норми поведінки та переконання і установки, які активізують діяльність особистості (членів організації) є ключовими складниками визначення корпоративної культури. Корпоративну культуру необхідно розглядати як досить складну систему, яка характеризується такими властивостями, як цілісність, автономність та адаптивність<sup>77</sup>.

**Основні функції корпоративної культури<sup>78</sup>**

<b>Функції</b>	<b>Їх характеристики</b>
1. Охоронна	Культура – це своєрідний бар'єр для небажаних тенденцій та негативних явищ зовнішнього середовища, нейтралізує негативний вплив.
2. Інтеграційна	Залучаючи співробітників до певної системи цінностей, вона створює у них відчуття рівноправності кожного з членів та дозволяє: - краще усвідомити цілі; - отримати сприятливе враження про організацію, де працює; - відчутти себе частиною цілого, єдиного організму та визначити свою відповідальність перед ним.
3. Регулююча	До складу такої культури входять неформальні та не-прописані правила поведінки співробітників. Вони визначають поетапність виконання робіт, їх послідовність, характер контактів між членами, форми обміну інформацією тощо.
4. Функція заміщення	Корпоративна культура здатна ефективно заміщувати офіційні механізми та зменшувати потік інформації між керівництвом та підлеглими. Через що окремі елементи управління не потребують особливих зусиль та витрат.
5. Адаптації чи адаптивна	Такий вид культури полегшує адаптацію співробітника до організації та навпаки організації до працівника. Адаптація досягається сукупність заходів, що мають назву соціалізації.
6. Освітня та розвиваюча	Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Фірми схожі на великі сім'ї, тому освіта є важливим аспектом, метою піклування компанії про своїх співробітників. У результаті можна очікувати зростання навичок та знань, якими фірма може користуватися для досягнення своїх цілей.
7. Управління якістю	Якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.
8. Формування іміджу компанії	Клієнтам чи партнерам, які не є членами організації, не треба вивчати тонкощі процесу, знайомитися з документацією, вони формують свою думку про неї з огляду на систему її орієнтирів.
9. Функція регуляції партнерських відносин	Культура організації розвиває та доповнює норми та правила поведінки, що засновані на догмах економічної культури ринку.
10. Функція пристосування організації до потреб суспільства	Дія цієї функції створює сприятливі зовнішні умови для діяльності компанії.
11. Комунікативна	За рахунок знаходження спільних елементів, норм та цілей відбувається взаємодія в середині компанії
12. Смыслоутворююча	Відбувається вплив на світогляд людини, та конфліктує з особистісними цінностями. Але можливий варіант перейняття системи цінностей колективу для життєдіяльності.
13. Функція суспільної пам'яті	Накопичення існуючих цінностей, втілення їх у діях співробітників.

78

Элвессон М. Организационная культура : пер. с англ. / Мэтс Элвессон. — Харьков : Гуманитарный центр, 2005. — 460 с.

### Основні компоненти корпоративної культури

1. **Інноваційна культура** повинна підтримати потік нових пропозицій, нестандартних ідей та ініціатив. Ключовим інструментом підвищення рівня виробничої культури стає залучення працівників до процесу досягнення цілей та виконання завдань.

2. **Ділова етика.** Вона визначає моральні критерії, етику відносин між виробниками і споживачами, компаніями та державою тощо, які утворюють систему зобов'язань індивідів, що приймаються ними для встановлення позитивних ділових відносин один з одним. Для того, щоб зміцнити прояви ділової етики проголошуються певні кодекси та норми поведінки, які приймає компанія, особливо вони стосуються відносин із тими особистостями, які не входять до списку її співробітників. Щоб допомогти менеджерам затвердити стандарти моральної поведінки в організаціях на всіх рівнях (моральному, груповому, командному та корпоративному), закордонні компанії використовують програми навчання діловій етиці. Однією з важливих складових частин є культура проведення ділових переговорів.

3. **Культура мислення керівника.** Культура мислення характеризується дослідниками як певний рівень розвитку здатності людини до відповідного відображення в поняттях й інших формах об'єктивної логіки буття і свого власного існування. Щоб досягти високого рівня професіоналізму керівникові треба підвищувати, особливу увагу приділяти внутрішній культурі, бути цілеспрямованим, принциповим та мати високий рівень морального розвитку, вдосконалювати почуття відповідальності перед членами команди, сучасниками та нащадками, тобто прагнути до досконалості.

4. **Стиль ділового спілкування** — найважливіший елемент управлінської культури, який визначається завдяки багатьом факторам, але суттєво впливає на всі елементи, що беруть участь у процесі створення згуртованого колективу, команди, ефективного функціонування організації. Він визначається психологічними властивостями конкретної людини та засвоєними нормами поведінки, соціальними установками та ціннісними орієнтаціями. Від менеджера вимагають глибокого розуміння ситуації, самостійного напрацювання правил спілкування та спільних дій. Ці компоненти є основою ділового спілкування, а значить тими елементами, які буде покладено в основу стилю.

Щоб досягти високого рівня управлінської культури, треба оволодіти механізмами власної психології, оцінити свої зусилля (визначити слабкі та сильні сторони) та цілеспрямовано працювати над вдосконаленням своїх здібностей та професійних якостей. Така позиція менеджера допоможе вдало підібрати стиль ділового спілкування та віднайти оптимальний рівень взаємодії між всіма членами команди.

5. **Філософія організації** визначає цінності, вірування та принципи, відповідно до яких вона прагне здійснювати свою діяльність.

6. **Організаційні цінності** - принципи, що закладено у місії компанії, якими керується організація під час взаємодії із зовнішнім середовищем та зі своїми співробітниками. На їх формування впливають наступні чинники:

- цінності, що існують у зовнішньому середовищі (соціальні та культурні норми суспільства);
- цінності керівників організації (головних співробітників, які відповідальні за прийняття рішень);
- цінності суборганізацій - формальних підрозділів, (відділ продажу, інформаційних технологій тощо).

Цінності займають центральну позицію у структурі корпоративної культури, завдяки яким встановлюються норми та форми поведінки компанії. Саме цінності, що погоджені та декларуються засновниками, лідерами чи авторитетними членами організації, стають тим провідним елементом, що впливає на рівень взаємодії співробітників, під його впливом формується єдність поглядів та дій, забезпечується максимально ефективно досягнення її цілей тощо.

Через те, що існує нерівність у суспільстві, а отже, і в будь-якій організації, цінності серед людей розподіляються нерівномірно. Ціннісні образи та позиції змінюються у процесі міжособистісної взаємодії та обміну цінностями.

Виділяють цінності благополуччя, що представляють собою такі цінності, які є необхідною умовою для підтримання фізичної та розумової активності особистості: добробут, багатство, майстерність, освіченість, повага тощо. До моральних цінностей належать доброта, справедливість, позитивне ставлення та інші.

**7. Заклики, лозунги, символи,** які стали одними з важливих елементів організаційної культури, та в об'ємній та лаконічній формі підкреслюють сильні та значущі сторони діяльності.

**8. Ритуали, традиції, заходи.** Особливим проявом корпоративної культури виступають ритуали. Вони є засобом наочної демонстрації ціннісних орієнтацій компанії, та служать для нагадування співробітникам про стандарти поведінки норми взаємовідносин всередині колективу, які очікує від них керівництво. Ритуали заохочення полягають у схваленні будь-якого елементу у структурі особистості чи її поведінці, професійній діяльності, на який звертають увагу, а також розвивають його та працюють над зростанням рівня його прояву. Ритуали осуду сигналізують про несхвалення щодо громадянина, норми поведінки якого не відповідають нормам, що існують в даній організації.

Ритуали та традиції також полягають у спільному святкуванні якихось подій. Їх провідною метою є наповнення людського життя смыслом залучення до цілого: групи, команди, професії, суспільству тощо. Свято чи його проведення дозволяє виділити нормативні та ціннісні фактори, що діють під час повсякденної взаємодії. Воно здатне сприяти збереженню стабільності, незмінності суспільного життя в межах існуючих норм та установок. Його вплив значущий ще й внаслідок однієї з потреб людини – афіліації. Його змістова сутність полягає в акцентуванні того, що святкують разом саме «свої».

З наукової точки зору свято вважають формою спільної людської діяльності, коли людина сильніше за все відчуває свою єдність та спільність з оточуючими його особистостями. Корпоративне свято залучає членів колективу до культурних цінностей та досягнень, тому є ефективним засобом впливу на людину. Завдяки об'єднанню, згуртованості, підтриманню суспільних зв'язків свято, «оновлюючи» цінності та нагадуючи про важливі події, що пов'язані з ним, є механізмом передавання культурних традицій між поколіннями та здійснює функцію каталізатора для самоідентифікації з організацією.

#### **9. Артефакти.**

Під цим терміном розуміють перш за все зовнішній вигляд будівель, офісів та інших приміщень, в яких знаходиться організація, зовнішній вигляд співробітників (якщо є прийнята в організації форма одягу), особливий стиль компанії: логотип, символіка, їх застосування в оздобленні робочих місць, документів (плакати, прапори, значки тощо). Можуть бути враховані також аспекти оздоблення, що опосередковано характеризують організацію. Наприклад світлини старих приміщень, місць роботи – це екскурс в історію організації, натяк на ідею передання досвіду.

Під артефактами мають на увазі характеристики системи комунікації такі, як тип комунікації всередині організації, технічні засоби, що використовуються. Це можуть бути й спеціальні документи, в яких описані цінності організації, відмінні характеристики однієї компанії від іншої.

**10. Місія організації** означає головне призначення організації в суспільстві, смисл її функціонування. До її складу входять:

- а) ідеологія чи основні принципи діяльності організації;
- б) імідж – образ, який організація створює та підтримує для зовнішнього середовища.

**11. Історія, міфи та легенди організації.** Ця складова включає всю історію створення та розвитку компанії з дня заснування і до сьогодні. Дослідивши, що саме співробітники знають про її розвиток, які історії є найбільш розповсюдженими, можна визначити, які цінності підтримуються цими історіями, чому превалюють саме ці цінності.

79

Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Сер. «Теория и практика менеджмента»)

Цікаво	<p>Існують багато теорій провідних науковців, які, за різними міркуваннями, створили свої типології корпоративних культур організації.</p> <p>Наприклад: <b>Т. Дейл та А. Кеннеді</b> у своїй теорії виділили такі види: культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку; культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку; культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку; культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку.</p> <p><b>М. Бурке</b> вважав за доцільне виділення таких видів: культура «оранжереї», культура «збирачів колосся», культура «городу», «французького саду», «крупних плантацій», культура «ліани», модель «косяка риб», культура «кочової орхідеї».</p> <p><b>Ч. Хенді</b> виокремив наступні види: культура влади, культура ролі, культура задачі, культура особистості.</p> <p>Відома типологія корпоративних надана <b>С. Хонді</b>. Кожній з цих типів він знайшов відповідне ім'я олімпійського бога: культура особистісної влади або Зевса, рольова культура або культура Аполона, культура Афіни, культура особистості або Діоніса.</p> <p>За <b>Р. Льюїсом</b> типологія корпоративних культур розподілена на: моноактивну; поліактивну; реактивну.</p>
--------	--

### Розглянемо характеристики кожної з чотирьох культур організації, що виокремлені відповідно до методики OSAI<sup>79</sup>.

1. Кланова культура. Сприятливе та дружнє місце роботи, де у членів організації багато спільного. Сама компанія схожа на велику дружню родину. Лідери сприймаються як вихователі, або як батьки. Організація є згуртованою завдяки відданості та традиціям. Високою є її відповідальність та обов'язковість. Вона акцентує увагу та пріоритетом ставить довгострокове вдосконалення особистості, бачить у цьому свій приріст, надає значення високого ступеня згуртованості колективу та морального клімату. Успіх визначається в термінах доброзичливого ставлення до споживачів та турботі про людей. Організація схвалює бригадну роботу, участь людей в бізнесі та злагоді.

У цій культурі виділяють два типи лідерів:	<p><b>пособник</b> – особистість, що має орієнтир на людей та процеси, за шлях залагодження конфліктів обирає пошук консенсусу. За основу впливу обирає залучення членів колективу до прийняття рішень та вирішення проблем. Така особистість схвалює та активно використовує участь у бізнесі та відкритість.</p> <p><b>наставник</b> – турботливий та співчуваючий, що проявляє участь у справах, усвідомлюючи, що є інші та така, що проявляє турботу про потреби окремих осіб. В основі впливу покладено взаємну повагу та довіру. Така особистість схвалює слідування моральним принципам та відданості справі.</p>
--	--

2. Адхократична культура. Слово, «адхократія» походить від латинського вислову ad hoc (при нагоді) і визначає якусь змінну.

Динамічне підприємницьке та творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї та йти на ризик. Лідери є новаторами та готовими до ризику особистостями. Основною особливістю організації стає відданість експериментуванню та новим технологіям, підходам, тощо. Увага зосереджена на необхідності здійснювати діяльність на перших позиціях, першість. В довгостроковій перспективі організація зосереджує пріоритетні зусилля на зростанні та знаходженні нових ресурсів. Успіх для них означає виробництво-надання унікальних нових продуктів та або послуг. Така організація схвалює особисту ініціативу та свободу, підкреслює необхідність займати лідируючі позиції на ринку продукції та послуг.

Адохратична культура здатна розділяти два типи лідерів:	<p><b>новатор</b> – особистість талановита та така, що прагне до створення, здатна передбачити зміни. Провідною рисою такої особистості є передбачення кращого майбутнього та підкормлення надіями інших, відповідно заохочується нововведення та пристосовуваність.</p> <p><b>провидець</b> — людина, орієнтована думками в майбутнє, яка переживає з приводу орієнтацій на майбутнє організації, напрямком її прямування, що акцентує увагу на можливостях та оцінці ймовірностей. Найсуттєвішою ознакою цього типу є стратегічне спрямування та безперервне покращення поточної діяльності.</p>
---	--

3. Ієрархічна культура. Формалізоване та структуроване місце роботи. Лідери пишуться тим, що вони раціонально мислячі координатори та організатори. Надважливим стає підтримка повільного просування діяльності компанії. В якості об'єднуючого фактору виступають формальні правила та офіційна політика. Довготривалі плани полягають у забезпеченні стабільності та повільного протікання рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках та низьких витратах. Політика щодо співробітників визначена гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ієрархічна культура передбачає розподіл лідерів на два типи:	<p><b>інструктор</b> – технічний добре поінформований експерт. Особистість, що відстежує деталі та знає свою справу. За основу управлінської функції обрано управління інформацією та інформаційними потоками. Така особистість неодмінно буде схвалювати документування та інформаційний менеджмент.</p> <p><b>координатор</b> – особистість, що заслуговує довіри та є надійною, підтримує структуру та робочий потік. За основу політики лідера взято інжиніринг щодо визначення ситуації, управління календарними графіками, розподіл призначень, розташування ресурсів тощо. Заохочується стабільність та контроль.</p>
--	--

4. Ринкова культура. Організація орієнтована на результати, головним завданням якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та конкурують між собою. Лідери представляють собою керівників та суворі конкуренти, вимогливі та тверді у своїх поглядах. Організацію пов'язує в єдине ціле прагнення до перемоги. Репутація та успіх є переживаннями команди. Фокус перспективи спрямовано на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань та досягнення вимірюваних цілей. Успіх визначається проникненням на ринок та ринковий відсоток. Важливим є конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. В якості стилю організації жорстке слідування нормам, притаманна чітка спрямованість на конкурентоздатність.



<p>В ринковій культурі виділяють наступні два типи лідерів:</p>	<p><b>Боець</b> — особистість, що характеризується агресивністю та рішучістю, активно переслідує вирішення завдань та досягнення поставлених цілей, отримує позитивний заряд у ситуаціях, пов'язаних із конкуренцією. Пріоритетним напрямком діяльності стає досягнення максимального результату і/або перемоги. Вся увага такого лідера зосереджена на зовнішніх конкурентах та позиції на ринку.</p> <p><b>Постановник</b> – людина, що орієнтована на вирішення завдань та прийняття рішень, досягає результатів наполегливою працею. Його вплив характеризується наполегливою та розумною аргументацією на користь досягнення кінцевого результату. Такий лідер активно заохочує продуктивність.</p>
---	--

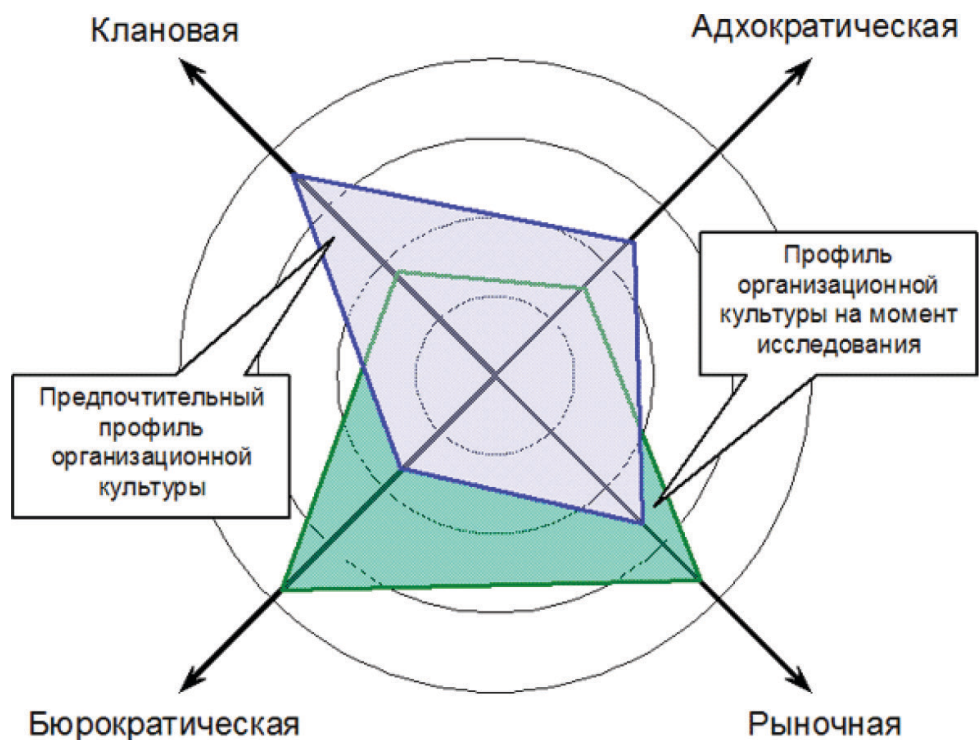


Рис. 5 Схематичне зображення взаємодії різних різновидів корпоративної культури



80

Примеры корпоративных культур международных компаний [Электронный ресурс] — Режим доступа : [http://www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10514/](http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10514/)

## Практичне завдання до Теми 7

### Завдання 1.

Проаналізуйте вісім принципів корпоративної культури Apple. Визначте, чи існують слабкі сторони, та виділіть сильні сторони корпоративної культури Apple. Відповідь обґрунтуйте.

#### Принципи корпоративної культури Apple<sup>80</sup>:

##### **Компанією керують інженери, а не менеджери**

Управління компанією Apple знаходиться в руках інженерів. Більшість проектних груп невеликі на чолі з інженерами. Всі менеджери організації також інженери (а не лише управлінці зі ступенем MBA). Тобто абсолютно всі члени проектної групи розуміються на технологіях, що полегшує та оптимізує роботу над продуктом.

##### **Побудовано таку культуру, в основу якої закладено повагу між членами управління та співробітниками компанії.**

Всі менеджери є колишніми інженерами, тому існує тісний зв'язок та взаєморозуміння між ними та пересічними рядовими членами компанії. Розуміння того, що керівник став таким після 10 років роботи інженером, змушує працювати ще наполегливіше для того, щоб досягти таких самих результатів. Атмосфера довіри та поваги в кожній маленькій проектній групі створює великий пазл успіху Apple.

##### **Співробітникам дозволено використовувати та покращувати продукти компанії.**

Всі, хто працює в компанії, мають право використовувати нові її продукти (їх можна придбати зі знижкою у фірмовому магазині) та надавати пропозиції щодо їх покращення, при цьому співпрацюючи безпосередньо з проектною групою. Відсутні будь-які обмеження, погодження з менеджментом тощо. Політика компанії спрямована на те, що ніхто не в змозі оцінити продукт краще від інженера.

##### **Компанія стимулює зростання співробітників**

Члени компанії звикли до того, що поставлені завдання незначною мірою виходять за кордони їх можливостей та здібностей, однак саме це сприяє їх розвитку. Через півроку після отримання роботи співробітники можуть входити до складу проектної групи, щоб показати себе. Компанія зацікавлена в зростанні та розвиткові своїх співробітників та надає можливості це зробити.

##### **Пріоритет дедлайнам**

Apple ніколи не затримує вихід чергової нової розробки на ринок. Якщо якість якогось компонента поки що не відповідає стандартам компанії, він просто вилучається з її готового продукту. Але терміни, які заявлені щодо випуску продукції на ринок завжди відповідають реальності. Можна безмежно щось покращувати та вдосконалювати, а можна – запустити нову розробку у виробництво та вчасно представити на ринок, а згодом надати доопрацьовану версію.

##### **Компанія не ставить пріоритетом відмінності від конкурентів.**

Apple не вірить, що можна перемагти конкурентів, якщо запропонувати покращення якоїсь частини їх продукту. У фокус уваги потрапляють не діяльність конкурентів, а випуск принципово нового продукту, який покращує якийсь із сегментів, виводить його на новий, вищий рівень та змінює статус-кво індустрії. Основним принципом роботи компанії стає гасло: «Треба кидати виклик трендам, а не наслідувати їх».







82

Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.

#### Завдання 4. «Вирішення кейсу»

**Завдання кейсу**<sup>82</sup>: зробити аналіз даної ситуації, виявити її проблемні аспекти та запропонувати шляхи вирішення цих проблем.

**Зміст кейсу.** На рахунок української компанії, яка займається виготовленням хімічних речовин для їх подальшого застосування в косметології, надійшла велика сума грошей від їхніх іноземних партнерів. Ці гроші були направлені на створення більш комфортних умов праці та оздоровлення членів організації. Керівник даної компанії вирішив їх витратити на капітальний ремонт свого кабінету та своїх заступників. Решту грошей витратили на косметичний ремонт їдальні, якою користувалися всі члени організації.

#### Питання до студентів:

Як ви можете охарактеризувати дії керівника?

Які елементи прояву корпоративної культури ви бачите?

Які шляхи вирішення цієї ситуації ви можете запропонувати?

## Список рекомендованих джерел

1. Бурлацкий Ф. М. Социология. Политика. Международные отношения / Бурлацкий Ф. М., Галкин А. А. — Москва : Международные отношения, 1974. — С. 33-34.
2. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие для студентов высших учеб. Заведений / И. В. Головнева ; Нар. укр. акад. — 2 изд., доп. и перераб. — Харьков : Изд-во НУА, 2007. — 152 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Сер. «Теория и практика менеджмента») Колесніков Г. О. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Колесніков Г. О. — Київ : «ВД «Професіонал», 2007. — С. 29.
4. Корпоративна культура : навч. посібник / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. — Київ : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 С. 11.
5. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. — Москва : МЦФЭР, 2003. — С. 352-356
6. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. Родин // Менеджмент. — 1998. — № 7. — С. 67-77.
7. Файоль А. Генеральный и промышленный менеджмент. — Москва : Наука, 1949 — С. 131-134.
8. Шайн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шайн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 630 с.
9. Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВНЗ : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. — Харків, 2015. — 276 с.
10. Элвессон М. Организационная культура : пер. с англ. / Мэтс Элвиссон. — Харьков : Гуманитарный центр, 2005. — 460 с.
11. Lippman W. Publik opion / W. Lippman // A Free Press Parperbak. — N/Y., 1950. — 59 p. [Электронный ресурс] — Режим доступа : [http://time4english.ucoz.ru/index/metody\\_aktivnogo\\_obuchenija/0-35](http://time4english.ucoz.ru/index/metody_aktivnogo_obuchenija/0-35).
12. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — P. 25.
13. Ammeter, Anthony P.; Dukerich, Janet M. Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. Engineering management journal. Dec2002, vol. 14 Issue 4, p3. 8p.



## Тема 8. Управління конфліктами і стресами в команді

### Теоретичний матеріал до Тем 8

Будь-яка діяльність підприємств (виробнича, комерційна та підприємницька) та компаній, а також керівництво ними спонукає та викликає різноманітні конфліктні ситуації. Однак цим не обмежуються різновиди конфліктів: вони можуть бути побутові, соціальні, політичні тощо. Однією з причин виникнення конфлікту може бути безпідставна критика когось кимось або неоднозначне сприйняття її на свою адресу. Небажаними наслідками можуть стати плінність кадрів, що буде зростати, зниження продуктивності праці, загальне погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, в найгіршому випадку – розпад організації. В багатьох випадках вирішення конфлікту досягається без участі третьої особи. Але якщо врегулювання конфлікту відбувається за її участі, тоді цю роль може виконувати лідер цього колективу, виховний вплив якого на сторони конфлікту матиме позитивні наслідки. Він може швидко залагодити конфлікт там, де без нього досягнення компромісу чи вирішення конфлікту є неможливим.

**Конфлікт** (від латинського *conflictus*) – зіткнення протилежно спрямованих суперечливих тенденцій, цілей, інтересів, позицій, думок; загострення відносин, коли стають несумісними цілі різних сторін; суперечність, яка важко вирішується і пов'язана з гострими емоційними переживаннями.

Науковці з дослідження конфліктів дійшли висновку, що конфлікт виконує дві функції: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну)<sup>83</sup>.

<b>Конструктивні функції конфлікту</b>	Конфлікт розглядається як джерело розвитку. Ця позитивна функція набуває кризової форми та впливає, провокує, стимулює зміни в суспільстві. Дослідником цієї функціональної спрямованості став Е. Еріксон. Надалі ми наводимо інші концепції щодо дослідження конфлікту як позитивного явища, відповідно із коментарями авторів.
	Конфлікт сигналізує, що наразі компанії необхідні зміни. Ф. Є. Василюк у контексті дослідження критичних ситуацій наголошує на позитивній його ролі, для життєдіяльності його необхідно використовувати бо вони сигналізують про суперечності в стосунках і дають змогу вирішити їх або ж довести до реального зіткнення, яке може мати згубну для особистостей роз'язку. Цей аспект має реалізацію і в контексті міжособистісних стосунків.
	Соціологи чиказької школи розглядають цю дефініцію як можливість зближення. Вони зазначають, людей зближують проблемні ситуації, а конфлікт – це можливість розмовляти відверто, коли особистості, поспілкувавшись, мають порозумітися.
	Сутність конфлікту полягає у можливості зняття напруження, оздоровлення відносин. Досить активно використовується в педагогічній практиці. А. С. Макаренко рекомендує вирішувати конфлікт методом вибуху, що являє собою доведення конфлікту до останньої межі, до такого стану, коли ребром поставлено питання – бути членом суспільства чи вийти з нього.
	Конфлікт перешкоджає закріпленню системи відносин, спонукає її до розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини.
	Конфлікт допомагає у пізнанні один одного його учасникам та одночасно спонукає обмін інформацією між ними, стимулює рух інформаційних потоків

	Досліджуване явище сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню людей, які мають схожі чи однакові погляди, думки тощо.
	Конфлікт стимулює активність особистостей, знижує рівень покірності.
	Особливість конфлікту полягає у вихованні почуття відповідальності серед людей, допомагає їм усвідомлювати свою значущість.
	У процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того чесноти та недоліки людей, що приховані за їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство).
	Розв'язання конфлікту допомагає зняти напруження.
	Конфлікт допомагає провести діагностику стану відносин.

84

Там само.

85

Анцупов А.Я., Шипилов А.И.  
Конфликтология: Учеб. для  
вузов. – СПб.: Питер, 2007.  
– 496 с.

Отже, конфлікт має безліч аспектів, які позитивно впливають на життєдіяльність людей. Однак є ще одна функціональна спрямованість конфлікту – деструктивна.

<b>Деструктивні функції конфлікту<sup>84</sup></b>	Конфлікт погіршує мікроклімат в колективі, що приводить до зниження продуктивності праці.
	Завдяки конфлікту відбувається відволікання частини людей для його вирішення (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години).
	Під час конфлікту відсутнє розуміння один одного сторін-учасників та відбувається їх неадекватне сприйняття.
	Конфлікт здатний уповільнювати або послаблювати співробітництво між сторонами, що до нього залучені, під час його проведення або після нього.
	Конфлікт спонукає конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін.
	Процес вирішення конфлікту потребує моральних та матеріальних витрат.

### Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів

Кожен з етапів розвитку конфлікту характеризує його розвиток від виникнення і до моменту розв'язання. Вони насамперед описують методологію управління та спонукають пошук оптимальних рішень<sup>85</sup>.

1. Виникнення і розвиток суперечливої ситуації з протилежно спрямованими думками. Така ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.
2. Усвідомлення суперечливої ситуації як конфліктної принаймні одним із учасників та емоційне переживання цього факту. У результаті виникають зовнішні прояви цього явища: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.
3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Один з учасників, який усвідомив для себе суть конфлікту, починає активно діяти. Така діяльність (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямована не на користь опонента, а проти нього, який також застосовує адекватні дії проти ініціатора конфлікту.
4. Розвиток відкритого конфлікту. Учасники відкриваються, розказують про свої позиції та ставлять умови, за яких конфлікт буде вичерпано, але вони можуть і не усвідомлювати особистих інтересів чи не розуміти предмету конфлікту.
5. Розв'язання конфлікту. Як правило, на цьому етапі відбувається пошук виходу з суперечливої ситуації або компромісу, тобто способу, методу та інше його розв'язання. Одну з головних ролей на даному етапі виконує лідер.

86

Ложкін Г.В., Юрківський Є.В., Моначин І.Л. Практикум з конфліктології. – Тернопіль: «Воля», 2005. – 168 с.

Не всі вбачають в лідері панацею для урегулювання конфлікту. Існує безліч підходів до розуміння ролі лідера трудового колективу під час розв'язання суперечливих ситуацій.

Лідер – посередник у конфлікті або арбітр. Вважається, що арбітраж має кілька особливостей, які знижують його ефективність під час вирішення міжособистісних конфліктів, а саме:

- необхідність прийняття рішень спонукає лідера до пошуку «істини», що носить некоректний характер у випадку побудови людських відносин;
- прийняття рішення «на користь» однієї зі сторін у протилежної викликає негативні реакції в бік арбітра;
- укріплюється відповідальність лідера за реалізацію та наслідки рішення під час його прийняття;
- саме вирішення питання лідером торкається предмета суперечки, але не взаємовідносин сторін, тому неможливим є договір між сторонами, а отже, і повне вирішення конфлікту.

Лідеру трудового колективу необхідно вміти застосовувати типи посередництва, щоб бути посередником. На даний час, науковці дійшли до висновку, що основними ролями у конфліктній ситуації для лідера є ролі посередника й арбітра, а ось додатковими виступають ролі помічника, спостерігача, третейського судді.

Найбільш оптимальною моделлю арбітра вважається в наступних ситуаціях:

- лідер має справу з конфліктами, що швидко наростають;
- одна зі сторін суттєво неправа, і це явно видно;
- протікання конфлікту відбувається в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова ситуація);
- службові обов'язки визначають його дії як арбітра (наприклад, в умовах Повітряних Сил);
- коли час не розраховано на детальний аналіз питання;
- конфлікт короткотривалий та дрібний, несуттєвий.

Лідеру доцільно використовувати роль арбітра під час регулювання вертикальних конфліктів особливо, коли відстань між опонентами всього в кілька сходинок ієрархічної піраміди.

Модель посередника може використовуватися лідером за умови регулювання конфліктів у наступних ситуаціях:

- коли сторони конфлікту мають приблизно рівний статус щодо посади;
- якщо неприязні складні відносини сторін мають довгу історію, тривалі;
- якщо у сторін конфлікту налагоджена комунікація, високий рівень навичок спілкування, загального розвитку і культури;
- відсутність визначених критеріїв вирішення проблеми.

Лідер трудового колективу у ролі посередника повинен розділяти розмови з опонентами, проводити підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з урегулювання конфлікту та фіксацію його завершення. Зі згоди сторін конфлікту лідер колективу може винести обговорення питання за нараду експертів, залучити друзів опонентів тощо.

Аналіз конфліктної ситуації<sup>86</sup>.

Такий аналіз проводиться в кілька етапів. Лідер отримує інформацію про конфлікт з різних джерел. Він може бути свідком конфлікту, до нього можуть звернутися один чи обидва учасники, інформація може надходити від керівництва або співробітників компанії, що працюють разом з учасниками конфлікту. Якщо отримана інформація говорить про небезпечний розвиток конфлікту, то лідер припиняє протиріччя або обмежує їх взаємодію.

Зібрані дані про суперечку дозволяють отримати інформацію про протиріччя, взяті за основу, причину конфлікту, позицію учасників, ті позиції. Які відстоюються тощо. Інформацію можуть надавати самі учасники, їх керівники, підлеглі,

неформальні лідери, друзі, свідки, навіть члени їх сімей. Важливо від початку участі у регулюванні відмовитися від негативних настроїв або підтримки одного з опонентів. Треба триматися об'єктивної позиції, щоб не помилитися та не спотворювати розуміння інформації, яку лідер отримує.

Після того, як інформацію зібрано, відбувається її аналіз, під час якого лідеру треба усвідомити причини та привід конфлікту, стадію його розвитку, збитки, тощо. Коли проводиться аналіз позиції учасників, необхідним є обов'язкове встановлення цілей, інтересів, потреб, що спровокували суперечку, можливості опонентів щодо оволодіння об'єктами конфлікту, ставлення до нього тощо.

Під час оцінювання ступеня розвитку конфлікту однозначним є наявність відмови від емпатії, тобто прагнення до нейтральної позиції по відношенню до самого процесу та його учасників. Треба відмовитися від негативної установки. Треба спробувати уникнути спотворення можливих результатів суперечки, а також правильно оцінити свої можливості щодо процесу регулювання.

Зазначений вище процес містить: уточнення інформації та конкретизацію прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у відносинах учасників суперечки, аналіз досвіду завершеного конфлікту.

Наступним моментом у діяльності лідера трудового колективу стає вибір способу вирішення конфлікту. При цьому лідер може використати будь-яку політику медіаторства (посередник, арбітр, помічник тощо).

Реалізація обраного способу передбачає постійне уточнення та перевірку достовірності інформації, яку отримує лідер.

Зняття післяконфліктої напруги. Лідеру колективу доцільно з цією метою допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що відбулося, щоб не допустити негативного ставлення в майбутньому, отримати правильний висновок тощо.

Аналіз отриманого досвіду дозволяє лідеру колективу, де відбувся конфлікт обдумати свої дії, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед співробітників і \ або підлеглих.

Шляхи вирішення конфліктів.<sup>87</sup>

Під час вирішення конфліктної ситуації необхідно враховувати світогляд співробітників, рівень їх інтелекту, інтерес та здібності до виконуваної роботи, рівень емоційного стану, ставлення до соціальних цінностей, суспільних цілей тощо.

До функцій лідера входить прагнення враховувати на спрямовувати духовну атмосферу колективу, яка проявляється в специфіці відносин людей один до одного, до спільної справи, бажання розвивати атмосферу взаєморозуміння, поважного ставлення один до одного, принциповості та відповідальності, які поєднані з внутрішньою дисципліною та підвищенням рівня активності колективної діяльності.

Лідеру слід спрямовувати взаємовідносини колег таким чином, щоб дотримуватися чіткої субординації, яка заснована на здобутому авторитеті та високих моральних якостях.

Лідеру потрібно ставити за мету формування доброзичливості чесності, правдивості, здатності до критики та самокритики, працелюбність тощо.

87

Toofany, S. (2007). Team Building and Leadership: The key to Recruitment and Retention. Nursing Management – UK, 14(1), 24-27.







**Завдання 3. «Практична вправа «Негайна нарада директорів корпорацій»<sup>89</sup>»**

**Мета:** поліпшення командної роботи та розв'язання конфліктних ситуацій, розвиток комунікативних умінь (висловлювати власні думки, слухати і обговорювати ідеї), отримання досвіду участі в ділових нарадах, розширення знань щодо обговорюваних питань та формування мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної підготовки.

**Описання етапів практичної вправи:**

1. Викладач розповідає мету практичної завдання та розкриває професійне значення отриманих знань та умінь у ході його виконання.
2. **Завдання для студентів.** Студентам необхідно уявити себе лідерами, директорами величезних корпорацій, яким необхідно виступити на нараді з презентацією своєї думки щодо актуальних питань життєдіяльності їх організації.
3. Методом жеребкування студенти обирають теми своїх доповідей та колег для розробки виступів (у залежності від кількості студентів у групі). Для підготовки свого виступу дається 10 хвилин та 2-3 хвилини, за які вони повинні навести переконливі аргументи та розкрити свою точку зору щодо обговорюваного питання. У виступах беруть участь всі члени робочих груп (виступи поділяться на логічні блоки).

**Теми доповідей першого блоку:**

1. Вплив корпоративної культури на формування відданості та прихильності до компанії.
2. Вплив корпоративної культури на якість продукції.
3. Вплив корпоративної культури на лояльність співробітників до компанії.
4. Вплив корпоративної культури на ефективність внутрішніх комунікацій.
5. Вплив корпоративної культури на ефективність зовнішніх комунікацій.
6. Вплив корпоративної культури на формування єдиної команди та єдиного духу.
7. Вплив корпоративної культури на формування ціннісного ставлення до послуг, що надаються компанії, або до її товарів.
8. Вплив корпоративної культури на збільшення результативності (продуктивності) праці.

**Теми доповідей другого блоку:**

1. Особистість лідера. Його головні якості для виконання професійних обов'язків.
2. Особистість лідера. Його головні цінності для виконання професійних обов'язків.
3. Особистість лідера. Його головні знання для виконання професійних обов'язків.
4. Особистість лідера. Його головні уміння для виконання професійних обов'язків.
5. Особистість лідера. Його головні норми взаємодії для виконання професійних обов'язків та створення ефективної команди.

**Теми доповідей третього блоку:**

1. Негативні наслідки командної роботи під час вирішення проблем організації.
2. Позитивні наслідки командної роботи під час вирішення проблем організації.
3. Допомога колегам та підлеглим в здійсненні їх професійної діяльності.

89

Там само.







## Список рекомендованих джерел

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Бандура А.М., Друзь В.А. Конфліктологія. – Харків:Фоліо, 1997. – 335с
3. Ложкін Г.В., Юрківський Є.В., Моначин І.Л. Практикум з конфліктології. – Тернопіль: «Воля», 2005. – 168 с.
4. See, for instance, K. Singer, «The Meaning of Conflict», *Australian Journal of Philosophy*. 27 (3, 1949), 141-157.
5. Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
6. Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies.
7. Toofany, S. (2007). Team Building and Leadership: The key to Recruitment and Retention. *Nursing Management – UK*, 14(1), 24-27.
8. Wheelan, S. A. (2005). *Creating effective teams: A guide for members and leaders (2<sup>nd</sup> Ed)*.USA: Sage Publications, Inc.
9. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organisational Commitment as Predictors of Organisational Citizenship and In-role Behaviours. *Journal of Management*, 17, 601-617.
10. Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*. (2nd Ed.). USA: Sage Publications.
11. Hardy, C. J. , & Crace, R. K. (1997). Foundations of team building: Introduction to the team building primer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 1-10.
12. Howard, J. (1979). *Organizational team building in church-related teams*. Unpublished dissertation, California School of Professional Psychology, San Diego.
13. Indik, B. P. (1965). Operational size and member participation: Some empirical tests of alternative explanations. *Human Relations*, 18, 339-350.
14. Tjosvold, et al (1992). Managing Conflict Between Department to Serve Customers. *Human Relations* 45 (10), 1035-1054.
15. West, W.A. & Anderson, N.R. (1996). Innovation in to Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 680-693.



*Навчальне видання*

**Олександр Георгійович Романовський**

**Вікторія Валеріївна Шаполова**

**Ольга Віталіївна Квасник**

**Тетяна Віталіївна Гура**

# **ПСИХОЛОГІЯ ТИМБІЛДИНГУ**

*Навчальний посібник*

Редактор *Л. П. Гобельовська*  
Дизайн та верстка *С. А. Чернецька*  
Коректор *Г. В. Сільченко*

Підписано до друку 08.08.2017 р.  
Формат 60x84/8. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Гарнітура Calibri. Ум. друк. арк. 10,69.  
Наклад 50 прим. Зам. № ГЛ00-002463

Видавець і виготовлювач:  
ТОВ «Друкарня Мадрид»  
61024, м. Харків, вул. Максиміліанівська, 11  
Тел.: (057) 756-53-25  
[www.madrid.in.ua](http://www.madrid.in.ua) [info@madrid.in.ua](mailto:info@madrid.in.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК №4399 від 27.08.2012 року