|  |
| --- |
| **Міністерство освіти і науки України****Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя** |
|  |
| Центр перепідготовки та післядипломної освіти |
| (повна назва факультету ) |
| Кафедра психології |
| (повна назва кафедри) |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

|  |
| --- |
| магістр |
| (назва освітнього ступеня) |
| на тему: | Психологічні засоби формування команди в ІТ компанії  |
|  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виконав(ла): студент(ка) | 6 | курсу, | групи | БПмд-61 |
| спеціальності  | 053 Психологія |
|  |
| (шифр і назва спеціальності) |
|  |  |  | Боднарчук М.Б. |
|  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |
|  |
| Керівник |  |  | Чорна І.М. |
|  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |
| Нормоконтроль |  |  |  |
|  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |
| Завідувач кафедри |  |  | Вишньовський В.В |
|  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |
| Рецензент |  |  | Сороківська О.А. |
|  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |

Тернопіль

2024

|  |
| --- |
| Міністерство освіти і науки України**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя** |
|  |
| Факультет |  Центр перепідготовки та післядипломної освіти |
|  | (повна назва факультету) |
| Кафедра |  психології |
|  | (повна назва кафедри) |
|  |  |
|  |  | ЗАТВЕРДЖУЮ |
|  |  | Завідувач кафедри |
|  |  |  |  | Вишньовський В.В. |
|  |  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |
|  |  | "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

|  |  |
| --- | --- |
| на здобуття освітнього ступеня | Магістр |
|  | (назва освітнього ступеня) |
| за спеціальністю |  053 Психологія |
|  | (шифр і назва спеціальності) |
| студенту | Боднарчук Мирослава Богданівна |
|  | (прізвище, ім’я, по батькові) |
| 1. Тема роботи | **Психологічні засоби формування команди в ІТ компанії** |
|  |
|  |
| Керівник роботи |  **к. психолог. н., доц. Чорна І.М.** |
|  | (прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) |
| Затверджені наказом ректора від ""  2024 року №  *\_\_\_\_\_\_\_\_\_* |
| 2. Термін подання студентом завершеної роботи |   |
| 3. Вихідні дані до роботи | Література з тематики роботи, результати анкетного опитування |
| 4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити) |
| ВСТУП; РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМАНДИ ІТ-КОМПАНІЇ; 1.1. Теоретичні аспекти формування команди в організації; 1.2. Аналіз психологічних засобів командоутворення; РОЗДІЛ II. ПСИХОДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНОСТІ КОМАНДИ В ІТ-КОМПАНІЯХ; 2.1. Аналіз результатів соціометричного дослідження; 2.2. Аналіз результатів дослідження психологічного клімату в колективі за методом Фідлера; 2.3. Дослідження неформальних мереж комунікації, як чинника командоутворення в сучасних українських ІТ компаніях; 2.4. Реалізація мережевого аналізу для неформальної взаємодії в досліджуваній компанії; РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В ІТ-КОМПАНІЇ; 3.1. Особливості підготовки та проведення психокорекційних тренінгів для організації роботи в ІТ компанії; 3.2. Психологічні засоби формування команди в ІТ компанії; 3.3. Засоби корекції психологічного клімату у колективі; РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ CИТУАЦІЯХ; 4.1. Методи та засоби психофізіологічного розвантаження як допоміжний процес в розробці ПЗ; 4.2. Попередження аварій на виробництвах із застосуванням хлору; ВИСНОВКИ; СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ; ДОДАТКИ |
| 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень, слайдів) |
|  |
|  |
|  |
|  |

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата |
| завдання видав | завданняприйняв |
| Охорона праці | к.т.н., доц. Окіпний І. Б. |  |  |
| Безпека в надзвичайних ситуаціях | Стручок В.С., ст. викл. |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 7. Дата видачі завдання |  |

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
| 1. | Ознайомлення з завданням до кваліфікаційної роботи | 01.11.24-03.11.24 | *Виконано* |
| 2. | Підбір наукових джерел по темі роботи | 04.11.24-15.11.24 | *Виконано* |
| 3. | Переклад та опрацювання наукових джерел  | 16.11.24-23.11.24 | *Виконано* |
|  | по темі кваліфікаційної роботи |  |  |
| 4. | Виконання дослідження щодо теми  | 24.11.24-30.11.24 | *Виконано* |
|  | Кваліфікаційної роботи |  |  |
| 5. | Оформлення першого розділу | 01.12.24-03.12.24 | *Виконано* |
| 6. | Оформлення другого розділу  | 04.12.24-05.12.24 | *Виконано* |
| 7. | Оформлення третього розділу  | 06.12.24-07.12.24 | *Виконано* |
| 8. | Виконання завдання до підрозділу "Охорона праці" | 08.12.24-09.11.24 | *Виконано* |
| 9. | Виконання завдання до підрозділу "Безпека в  | 10.12.24-11.12.24 | *Виконано* |
|  | надзвичайних ситуаціях" |  |  |
| 10. | Нормоконтроль | 07.12.24-08.12.24 | *Виконано* |
| 11. | Перевірка на плагіат | 09.12.24  | *Виконано* |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 10.12.24 | *Виконано* |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи | 27.12.2024 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Студент |  |  | Боднарчук М.Б. |
|  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |
| Керівник роботи |  |  | Чорна І.М. |
|  | (підпис) |  | (прізвище та ініціали) |

# ЗМІСТ

[ВСТУП 5](#_Toc185757008)

[РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМАНДИ ІТ-КОМПАНІЇ 8](#_Toc185757009)

[1.1. Теоретичні аспекти формування команди в організації 8](#_Toc185757010)

[1.2. Аналіз психологічних засобів командоутворення 12](#_Toc185757011)

[РОЗДІЛ II. ПСИХОДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНОСТІ КОМАНДИ
В ІТ-КОМПАНІЯХ 26](#_Toc185757012)

[2.1. Аналіз результатів соціометричного дослідження 26](#_Toc185757013)

[2.2. Аналіз результатів дослідження психологічного клімату в колективі за методом Фідлера 37](#_Toc185757014)

[2.3. Дослідження неформальних мереж комунікації, як чинника командоутворення в сучасних українських ІТ‑компаніях 42](#_Toc185757015)

[2.4. Реалізація мережевого аналізу для неформальної взаємодії в досліджуваній компанії 47](#_Toc185757016)

[РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В ІТ-КОМПАНІЇ 54](#_Toc185757017)

[3.1. Особливості підготовки та проведення психокорекційних тренінгів для організації роботи в ІТ компанії 54](#_Toc185757018)

[3.2. Психологічні засоби формування команди в ІТ-компанії 57](#_Toc185757019)

[3.2.1. Тренінг "Мотузковий курс" 57](#_Toc185757020)

[3.2.2. Тренінг "Ефективна командна робота" 57](#_Toc185757021)

[3.2.3. Тренінг "Рольові ігри" для командної співпраці 59](#_Toc185757022)

[3.2.4. Тренінг "Психологічний тімбілдинг. Будуємо команду" 61](#_Toc185757023)

[3.3. Засоби корекції психологічного клімату у колективі 62](#_Toc185757024)

[РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ CИТУАЦІЯХ 64](#_Toc185757025)

[4.1. Методи та засоби психофізіологічного розвантаження як допоміжний процес в розробці ПЗ 64](#_Toc185757026)

[4.2. Попередження аварій на виробництвах із застосуванням хлору 66](#_Toc185757027)

[ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ 70](#_Toc185757028)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73](#_Toc185757029)

ДОДАТКИ 81

ВСТУП

**Актуальність дослідження.**

Український ІТ-ринок стрімко розвивається. Відповідно до звіту "Ukrainian IT Report, 2022" [2], IT-галузь в Україні виросла на 5,5 мільярдів доларів в експорті товарів та послуг за останній рік.

З початком повномасштабного вторгнення компанії повинні були вносити корективи у своїй діяльності, зокрема, з залученням клієнтів, менеджменту людським ресурсом та комунікації всередині компанії.

Таким чином дослідження засобів командоутворення та тімбілдінгу є важливою задачею.

У результаті Хоторнських досліджень, які започаткували термін "teambuilding", на початку 30 років 20 століття було розроблено низку засобів, що включали дослідницькі заходи, які розроблялися для вивчення поглиблених ситуацій з різними групами працівників за різних умов [46]. Такі заходи важливі для створення сенсу групової ідентичності, відчуття соціалізації, згуртованості, взаємодії між працівниками. Одним із дослідників був Елтон Майо [46] – американський психолог та соціолог, дослідник проблем організаційної поведінки та управління в виробничих організаціях. Саме він акцентував увагу на критичні умови, що були визначені для формування ефективної команди. Важливість вивчення засобів командоутворення полягає у досягненні результативності роботи команди, а відтак досягнення успіху у роботі підприємства. Важливу роль у дослідженні засобів командоутворення мають дослідження засобів ефективної роботи ролі менеджера, як людини, яка надає зворотній зв'язок про продуктивність роботи групи.

Дослідження та формування психологічного стану компанії, засоби формування команди були предметом досліджень у багатьох наукових роботах з психології командоутворення. Зокрема, Н. Базалійська, О. Бідяк, Г. Гертер, А. Грішнова, В. Горбунова, І. Сорока та закордонні вчені Р. Белбін, Б. Такман, К. Юнг та інші. Проте, проблема командо утворення є не достатньо дослідженою і потребує подальшого вивчення. Зокрема, не достатньо дослідженим є аспект формування команди в ІТ-компаніях.

**Мета дослідження:** психологічний аналіз та підбір ефективних психологічних засобів формування команди в ІТ-компанії.

Завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової літератури з предмету дослідження.
2. Впорядкувати психодіагностичний комплекс для дослідження сформованості команди в ІТ-компанії.
3. Здійснити аналіз результатів дослідження сформованості команди в ІТ-компанії.
4. Розробити методичні рекомендації для застосування ефективних засобів формування команди в ІТ-компанії.

**Об’єкт дослідження**: психологічний феномен командної роботи.

**Предмет дослідження**: психологічні особливості засобів формування команди.

**Методи дослідження:** для розв’язання поставлених завдань, досягнення мети, використано загальнонаукові методи теоретичного рівня (аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення науково-теоретичних та емпіричних даних), методи емпіричного дослідження (соціометрія, анкетування, тестування). Для обробки та аналізу даних застосовувались програмні засоби: Microsoft Excel та UCINET.

**Експериментальна база:** консалтингова ІТ-компанія Partnerway, м. Київ. Обсяг вибірки: 15 чоловік.

**Теоретична та методологічна основа дослідження:**

**Наукова новизна отриманих результатів.** на основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження, впорядковано рекомендовані засоби для формування команди в ІТ-компанії.

**Теоретична значущість.** Проаналізовано та систематизовано основні наукові підходи до проблеми командоутворення з використанням методів соціометрії, мережевого аналізу

**Практичне значення**. Впорядковані засоби для формування команди в ІТ-компанії, можна застосовувати в роботі IR менеджера компанії.

**Наукова новизна отриманих результатів.** запропоновано застосувати методи соціометрії, проведено аналіз комунікативних особливостей в досліджуваній ІТ-компанії, аналіз для визначення стану психологічного клімату в компанії.

**Практичне значення отриманих результатів.** Запропоновані засоби для формування команди можна застосовувати в роботі практичного психолога та HR-менеджера з метою формування та підвищення результативності роботи трудових колективів.

**Апробація результатів та особистий внесок здобувача.** Основні положення роботи доповідались, розглядались та обговорювались на науковій конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у тезах студентської наукової конференції "Актуальні задачі сучасних технологій – 2024", яка проводились у ТНТУ [65].

Структура та обсяг роботи. Робота складається із чотирьох розділів, списку використаних джерел, що нараховує 83 найменування, 7 додатків, містить 7 таблиць, 10 рисунків. Загальний обсяг роботи 115 сторінок. Основний текст становить 81 сторінка.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМАНДИ ІТ-КОМПАНІЇ
	1. Теоретичні аспекти формування команди в організації

В час розвитку інформаційних технологій, комплексного управління, посиленої уваги до якості управління, процесів організаційного навчання, важливу роль, протягом останніх років відіграють команди, як дієвий, невід’ємний груповий компонент в організаціях [40].

У результаті опрацювання літературних джерел виявлено, що термін "команда" вперше було застосовано в лексиконі спортсменів і стало частиною побудови їхнього тайм-менеджменту.

У літературних джерелах є багато прикладів визначень поняття "команда".

Фундаментальною ідеєю розвитку команди можна виділити ідею А. Макаренка, яка базується на принципах розвитку особистості поряд з розвитком команди. Соціальний педагог є автором завершеної теорії колективу, як організованої групи, що має погоджену з суспільством мету, яка об’єднує усіх його членів і соціальну значимість його діяльності [84].

Дослідження процесів командоутворення, формування формальних та неформальних лідерів у команді, становлення психологічного клімату серед учасників команди досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені.

Прикладом формування міжособистісних відносин є "Теорія людських відносин", яка була запропонована американським психологом та соціологом Е. Мейо. Провідною роллю у якій є задоволення морально-психологічних проблем (підтримка, емпатія, допомога, захист), як важливі чинники формування команди [41]. Погодився з цією точкою зору Дж. Келлі, американський психолог, автор концепції особистісних стосунків. Він підкреслив, формальність зовнішньої структури відносин. Вона має бути підсилена неформальними взаєминами, які відповідають потребам людини і ефективно впливають на групову свідомість [41].

Автор книги "Успішна команда. Як її створювати, мотивувати. розвивати" Автори роботи [40] акцентував увагу на процесах згуртованості колективу, як важливих елементах, що впливають на продуктивність праці, та представив ряд позитивних моментів, які формують команду.

Австрійський психолог і мислитель Альфред Адлер, прихильник психоаналітичного руху, в основі своєї теорії про становище людини у соціумі виявив, що кожна людина є невід’ємною частиною соціуму. Такі основні життєві проблеми як робота, дружба, любов взаємопов’язані і представляють собою різні аспекти однієї ситуації – необхідність для живих істот зберігати життя і продовжувати жити в тому оточенні, яке у них є [44].

"Теорію групової динаміки" розробив засновник психологічної теорії поля, яка становить собою метод аналізу життєвого простору як окремої людини, так і групи людей Курт Левін [44]. За його теорією згуртованість – це тотальне поле сил. Група, за теорією Левіна тим більше згуртованіша, чим більше вона відповідає потребам людей в емоційно насичених міжособистісних зв’язках. Взаємна підтримка, уважне ставлення , почуття відповідальності формується у згуртованих групах [44].

Помилково вважати командою будь-яку групу. Свою теорію у формуванні і управлінні командами висунув фахівець в області управління командами Фред Лютнес. Він відзначив, що команди і групи варто відрізняти за результатами діяльності, а саме: у робочій групі є сильний лідер а у команді лідерство може бути поділено між її членами; у робочих групах є одна особиста відповідальність, так як в команді є також взаємна відповідальність; вироблення продуктів індивідуальної діяльності в робочій групі, в команді – колективної.

Головна ідея полягає в тому, що команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту – ціле є більшим, ніж проста сума доданків [63].

Модель командоутворення запропонували американські дослідники Дж. Катценбах та Д. Сміт, в якій проаналізували різноманітні результати діяльності груп у відповідності з певною кривою результатів. На основі результатів дослідження вчені виділили: псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди [40].

Вчені-дослідники важливу увагу у процесі формування команди приділяли вивченню комунікативних особливостей, підтримки психологічного мікроклімату серед членів команди, та вплив сприятливих соціокультурних відносин в колективі на підвищення продуктивності та задоволеністю від роботи. Важливим чинником у формування команди працівників є роль керівника організації чи підприємства.

Поведінка керівника скерована на налагодження зв’язків. Ефективність роботи команди залежатиме від того, наскільки всі її частини залучені в досягнення загального результату. Таку теорію проаналізували автори концепції "шлях – ціль" Мітчелл і Хаус. Вчені пропонують проаналізувати вплив способу керівництва на ступінь задоволення підлеглих на результати роботи. У її основі лежить припущення про те, що дії керівника спрямовані на якнайповніше залучення підлеглих до виконання завдання за допомогою постановки цілей, використання системи винагороди, що стимулює співробітників до їх досягнення, і забезпечення ефективного виконання завдання. ("шлях – мета" Мітчелла і Хауса).

Особливу роль у формуванні команди має стиль управління. Стиль управління має вплив на формування команди. Керівник підлаштовується до ситуації, у якій працює. Теорію ситуаційних моделей запропонував американський психолог, провідний спеціаліст організаційної психології 20 століття Фред Фідлер. Концепція Фідлера оперує двома стилями: орієнтованим на завдання (структурування) і орієнтованим на людей (відносини) [24].

Свої дослідження у формуванні команди, управлінні та впливу соціокультурних відносин в межах групи проводили вчені університету Огайо. В результаті досліджень було припущено думки, що роль керівника (лідера) включає ініціативу взаємного спілкування з підлеглими, усі члени команди мають бути залучені до обговорення питань, має бути почута думка кожного учасника групи, спілкування має проходити у доброзичливій обстановці [33].

Професор бізнес-школи Єльської школи менеджменту, американський психолог Віктор Врум вважає, що важливим чинником у формуванні команди, командної роботи, досягнення максимальної продуктивності праці у працівників, підвищення мотивації це отримання цінних винагород за результат роботи [54].

Два фактори, які впливають на мотивацію співробітників до роботи у команді пояснив у своїй моделі Фредерік Герцберг. За його словами це фактор гігієни, який визначає привабливість роботи (сприятлива атмосфера, комунікація, безпека, комфортність робочих умов) та фактори мотивації, що передбачають відповідальність за отриманий результат в ході командної роботи [33].

Слід звернути увагу на стилі управління доктора соціології Ренсіса Лайкерта. Він і група його послідовників вважають, що важливу роль у формуванні команди має керівник, який орієнтований на людські відносини та вбачає шлях до більшої продуктивності базований на взаємній допомозі і підтримці, високому рівні довіри між учасниками групи [54].

Практика командоутворення найглобальніше представлена у технологіях, які включають концепції Дж. Адайра, М. Белбіна, Р.Кон, Р. Лайкерта, Ч. Маргерісона також Д.МакКена, Е. Портера, Б. Такмена.

Міжкомандна взаємодія а також особливості управління процесами чітко відслідковується у працях вітчизняних вчених-дослідників Н.Л. Коломойського, Г.В. Ложкіна, С.Д. Максименка. Аналіз розвитку команди а також складові організаційних процесів командоутворення досліджували В.П. Казміренко, Л.А. Найдьонова, М.І. Найдьонов. Соціокультурні особливості формування груп і внесок лідерів у становленні команди вивчали Л.М. Карамушка, О.І. Бондарчук [72].

 Важливо відзначити, що впродовж останніх років команди інтерпретуються, як важливий груповий феномен в компаніях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд й робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах [40].

* 1. Аналіз психологічних засобів командоутворення

На етапах створення та діяльності кожної організації завжди виникає потреба у формуванні команди для реалізації певних проєктів чи виконання операційних завдань. Процес командоутворення – є динамічним процесом, котрий повинен відповідати мінливим вимогам в політиці, суспільстві, в умовах праці тощо [67].

В умовах обмеженого часу дуже часто виникає потреба у оперативному становленні команд а для більш результативної комунікації – об’єднання керівників; підвищення навичок та особливих зусиль – для організації досягнень компанії загалом, для збільшення якості управління працівниками, покращення продуктивності праці необхідною має бути об’єднання робітників в межах певного відділу; для підвищення сприятливої психологічної обстановки у колективі виникає необхідність об’єднання у роботі керівників нижчого рангу.

Літературні джерела дозволяють отримати інформацію про становлення команди як одного з рівнів організаційного консультування. Є три рівні процесу командоутворення [74].

1. Індивідуальні консультації, що включають вирішення проблемних ситуацій під час виникнення та формування компанії.

2. Становлення команди, яке передбачає підвищення ролі команди у організаційних змінах.

3. Формування відносин між командами, коли на підприємстві працює дві і більше команди, з метою налагодження взаємних відносин між ними.

Коли розглядається питання утворення команди варто зауважити різницю між двома поняттями: "розвиток команди" і "командоутворення"

Розвиток команди – природній, довготривалий процес, що відбувається самовільно, без стороннього втручання дослідника.

Командоутворення – тімбілдінг (англ. team – команда, building – будівництво, створення) – це комплекс заходів, призначених для створення командного духу серед співробітників організації, згуртування колективу. Основне завдання – це підвищення працездатності та ефективності персоналу, поліпшення взаємодії між ними, що в кінцевому підсумку впливає на підвищення бізнес-показників [40].

Для зберігання конкурентоспроможності та якості наданих послуг та виробництва товарів командоутворення є важливою складовою у веденні бізнесу. Також вдале формування команди підвищує продуктивність праці, сприяє зменшенню витрат, підвищує показники задоволеністю роботою, сприятливими взаємозв’язками між співробітниками компанії, розвиває творчі здібності належне ставлення працівників та відповідальність до роботи [40].

Командоутворення з точки зору психології – вміння членів колективу зорганізувати роботу з метою досягнення максимального результату від реалізації розумового, ресурсного, творчого потенціалу, що відповідає поставленим цілям компанії.

Процес командоутворення складається з таких етапів:

1. Становлення навичок роботи у команді, що є основними у системі застосування управління в команді та їх становлення (team skills):
* об'єднання поставлених задач з особистим баченням;
* відповідальність за кінцеву результативність роботи команди;
* ситуаційне лідерство, що передбачає пристосування лідером свого стилю відповідно до постановки кожної задачі;
* автономію і конструктивну взаємодію;
* погодження єдиного прийнятого рішення з усіма членами команди.

2. Становлення командного духу (team spirit) – комплексі психологічних заходів, спрямованих на формування та підтримку високих рівнів взаєморозуміння та взаємодії серед співробітників а саме:

* розвиток комунікаційних навичок, лідерства, вирішення конфліктів та ефективної роботи в команді;
* організація та проведення спільних заходів, які допомагають створити неформальні зв'язки між працівниками (від командних ігор до корпоративних свят)
* розуміння кожним співробітником своєї ролі у колективі і бути впевненим у тому, що його внесок важливий для загального результату;
* підтримка позитивної корпоративної культури – заохочення відкритого спілкування, взаємоповаги та довіри серед колег.

3. Становлення команди (teambuilding) – організація оптимізації складу і формування чіткого розподілу завдань серед учасників команди, що включає:

* ефективність використання лідерських якостей членів команди;
* відповідність членів команди ролям, які показують його сильні сторони та досвід;
* структурна перебудова підприємства в результаті об’єднання, реформування чи злиття компаній;
* під час формування команди проєкту налагодження робочої обстановки;
* формування інтеграції в межах колективу чи певних об’єднаних підрозділів [26].

Заходи щодо поліпшення роботи в команді можуть включати різноманітні активності та стратегії, які сприяють покращенню комунікації, взаємодії та загальної ефективності колективу. Це можуть бути виїзди на природу, спільні спортивні змагання, походи, тренінги з активного відпочинку, спільні святкування. Такі заходи допомагають налагодити неформальні зв’язки серед колег, підвищують рівень довіри та взаєморозуміння.

Після організаційної діагностики а також оцінки персоналу в організації, проводиться командоутворення, в даному випадку вони відбуваються за такими напрямками:

* виявлення на основі атестації чи оцінювання працівників процесу формування високої ефективності команди;
* збір кандидатів, у яких є відповідні якості та потенціал для роботи в конкретній команді;
* переформування команди для оптимізації її роботи, у результаті невідповідності поточної структури команди або рольового розподілу змінним умовам або стратегічним цілям, необхідність проведення переформування команди для оптимізації її роботи.

Психологи-практики виділяють декілька ключових напрямів в області командоутворення, які користуються особливою популярністю і затребуваністю в організаціях:

* виконання ключових етапів по підбору членів команди з урахуванням індивідуальних якостей;
* підтримка позитивного мікроклімату та взаємоповаги у команді;
* досягнення спільної мети та виявлення "командної сумісності";
* визначення правил комунікації, а також впровадження системи підтримки і зворотного зв'язку.

Формулювання цілей та поставлених задач, визначення групових норм та ролей в команді є важливими складовими в процесі командоутворення.

Зарубіжні вчені у соціальній психології виділяють такі підходи у командоутворенні:

* узгодження цілей команди, як вміння членів команди разом досягати поставленої мети;
* орієнтація на аналіз процесів і сприянні міжособистісних відносин, як основа ефективності функціонування команди;
* відповідність кожного члена команди своїй ролі і знання ролі інших, щодо очікувань результатів роботи усієї команди;
* вміння спільно вирішувати проблеми усіма членами команди та вдало планувати свою діяльність, для досягнення більшої ефективності роботи компанії.

Теоретичну модель командних ролей у 60 – 70-х створив доктор психологічних наук та директор Belbin Associates Ltd Р. М. Белбін [5]. Вона складається з 9-ти типів та поділена на 3 групи: інтелектуальні ролі – Генератор ідей, Аналітик-стратег, Фахівець; соціальні ролі – Душа команди, Дослідник ресурсів, Координатор; ролі дії – Мотиватор, Реалізатор, Педант.

Знання принципів та умов формування команди є необхідною складовою у процесі утворення команди. Так, на основі досліджень Р. М. Белбіна важливою складовою процесу формування команди має бути виконання менеджерами своїх обов’язків у відповідних підрозділах, та становлення їх як членів команди завдяки тим функціям, які вони виконують. Разом з тим важливу роль у формуванні команди має психологічна сумісність усіх її членів.

Реймонд Мередіт Белбін разом з своїми колегами у результаті певних досліджень сформулював п’ять принципів по створенні команд у практиці бізнесу, які тісно взаємопов’язані.

1. Кожен член команди повинен добре виконувати свою персональну роль, застосовуючи свої професійні і технічні знання, для досягнення поставлених цілей.
2. Дотримання певного балансу у виконуваних функціях кожного члена команди, враховуючи правильне поєднання ролей, виконуваних кожним членом команди.
3. Правильне визначення членами команди своїх слабких і сильних сторін, для врахування інтересів команди, виконуючи командні ролі.
4. Врахування особистих якостей членів команди, які можуть обмежувати самореалізацію іншими ролями.
5. Використання своїх технічних ресурсів найкращим чином можливе лише тоді, коли є у команди наявний набір командних ролей, що сприяє ефективній роботі.

Для формування згуртованої команди варто врахувати ряд чинників та передумов:

1. Наявність фахівців, експертів, які будуть вирішувати поставлені перед ними завдання.
2. Досвід, вміння, знання кожного працівника повинен перерости у загальний (сукупний) досвід для кращого досягнення поставленої мети.
3. Вплив усіх членів команди на прийняття рішень, для спільної зацікавленості у результативності.
4. Творчий підхід, що має бути використаний у роботі кожного члена групи.

Технологія командоутворення включає ряд принципів щодо становлення певних правил та вимог при формуванні команди [40].

 Перший принцип – вільний вияв приєднання до команди враховуючи усю інформацію про вимоги та принципи входження.

 Другий принцип – спільне виконання поставлених задач, які доручила команда.

 Третій принцип – відповідальність кожного члена команди за виконання завдання;

 Четвертий принцип – оплата праці здійснюється за підсумками кінцевого результату роботи команди.

 П’ятий принцип базується на результативності дій кожного члена команди, результатом чого є позитивний результат для усієї команди.

 Шостий принцип – важливе значення у роботі команди має її лідер, а не адміністративне командування.

 Сьомий принцип – кожен член команди має дотримуватися виконавської дисципліни і повинна добровільно бути реалізована кожним членом команди.

Ефективна робота у команді базується на усвідомленні групового поступу та розвитку враховуючи командну роботу і особливості індивідуального темпераменту. Варто розглянути різні моделі, що використовуються у роботі компанії для ефективного подолання та управління кризовими ситуаціями.

Приклад етапів розвитку групи, було запропоновано психологом Брюсом Такманом у 1965 році і є однією з найвідоміших теорій розвитку команди [58]. Психолог виділяє п’ять етапів, через які проходить процес становлення команди:

1. Формування.
2. Штурм.
3. Нормування.
4. Виконання.
5. Перерва.

У даній теорії Такман показує перехід етапів від організації до виробництва. Незважаючи на те, що етапи мають лінійний вигляд, команди можуть рухатися назад до попередніх станів, зважаючи на події, що впливають на дії команди. Або зупинившись так і не реалізувати свій потенціал.

Етапи моделі команди Такмана зображено на рисунку 1.1.

На рисунку показано, що кожний етап виступає складовою успішного переходу з одного етапу до наступного:

* на етапі формування відбувається знайомство між усіма членами команди з метою викриття позитивних якостей, які у майбутньому може бути використане для створення принципів і Статуту команди, а також попередніх меж та очікувань;
* груповим конфліктом можна назвати наступну стадію – стадію штурму. На цій стадії відбувається виявлення слабких і сильних сторін кожного учасника групи, та визначення людьми ролей, які будуть їхніми у проєкті. Визначення конструктиву та прийняття компромісу є важливою складовою для переходу до наступного етапу;





*Рис. 1.1. Етапи розвитку групи "Модель команди Такмана"*

* після вирішення конфліктів і враховуючи гнучкість членів команди проходить етап нормування, коли встановлюються ролі кожного члена команди і подальші виконавчі дії, що передбачають відповідальність за виконані завдання. Проблеми можуть виникнути за недостатнього розуміння учасниками групи своїх ролей;
* на етапі виконання відбувається процес функціонування команди як єдине ціле, аде дуже часто команда цей етап становлення проходить не один раз, оскільки учасники реагують на обставини, що змінюються. При певних обставинах навіть найуспішніші компанії можуть повернутися, за певних обставин до більш ранніх щаблів розвитку;
* п'ята стадія: стадія зміни або розставання (adjourning). Цей етап символізує реалізацію поставлених завдань, досягнення спільних цілей, а тому і спад активності групи, стадію "переривання командної роботи", стадію "перерви".

На рисунку 1.2 зображена траєкторія руху кожного члена команди під час кожного етапу.

*Рис. 1.2. Траєкторія товаришів по команді під час кожного етапу моделі формування команди Такмана*

На основі дослідження теорії "Етапи розвитку групи", яка була запропонована Б. Такманом можна зробити висновок: команда має пройти через чотири стадії, аби навчитися працювати разом: формувальну, конфліктну, нормувальну, виконавчу. Під час формувальної стадії відбувається накопичення інформації кожним членом команди, де можна побачити індивідуальну роботу кожного члена команди. Формувальна стадія передбачає накопичення інформації та вражень кожним учасником групи. Конфліктна стадія передбачає конфронтацію ідей і перспектив і може бути періодом зниження мотивації учасників до роботи. Під час нормувальної стадії учасники йдуть на компроміс, готові працювати задля досягнення цілей команди. Виконавча стадія зумовлює автономію, компетентність, відповідальність учасників у прийнятті рішень.

Процеси командоутворення а також стадії формування команди представлені у нормативній моделі командоутворення низки дослідників, які виокремлюють етапи командоутворення [5]:

1. На першому етапі визначається чисельність і склад майбутніх членів команди, що особливо перевага надається гетерогенним за складом командам, які у майбутньому проявляють більшу стійкість. У процесі збору інформації беруться до уваги особистісні риси, інтелектуальні здібності, ціннісні орієнтири потенційних кандидатів.
2. Другий етап знайомство. Під час цього етапу встановлюються міжособистісні зв’язки між членами команди.
3. На третьому етапі – інституалізації чітко окреслюються права і обов’язки, порядок роботи, способи взаємодії між членами команди, для встановлення особистих рис, талантів, якими володіють члени групи.
4. На етапі формування спільного бачення визначається спільність дій для визначення цілей, завдань та специфіки руху команди.
5. На етапі позиціонування формуються персональні відносини в організаційному контексті у результаті чого учасники визначають свої функції (професійні, галузеві) і розподіляють командні ролі, що забезпечують визначення сумісності членів команди
6. Планування першого кроку. На цьому ступені відбувається формування цілереалізуючих системи команди, складається конкретний план-графік, розподіляються ресурси і відповідальність.
7. На стадії виконання здійснюється те, що було намічено і сплановано раніше.
8. На стадії рефлексії відбувається відстеження ефективності роботи команди.

Наступними етапами є послідовність кроків з врахуванням аналізу попередніх.

Важливим пунктом на який варто зважати у процесі командотворення є сам процес комплектування команд. Практичні дослідження доказують важливість принципу максимальної гетерогенності у формуванні команди у порівнянні з гомогенними [68].

У типологічному підході популярною моделлю яка використовується для комплектації проєктних груп є модель Девіда Уерста Кейсі, яка заснована на ідеях Карла Густава Юнга і концепції Майерса Бріггса [83]. В основі неї є чотири психотипи: NТ-стратеги, NF-дипломат, SJ-Логіст, SР-Тактик.

Варто зауважити, що кожен психотип характеризується певним набором притаманних для нього якостей і має значення у формуванні команди.

* Розробка візії команди – це притаманна особливість інтелектуальних дій стратегів (NT). Цей психотип характеризується вмінням висловлювати свою думку, примати рішення, шукати альтернативу, підтримувати ідеї, вносити нові концепції.
* Дипломати (NF) характеризуються вмінням прогнозувати соціальні, технологічні, організаційні зміни. Вміння передбачити, спрогнозувати, гармонізувати відносини у колективі, переконати колег у правильності рішення – ось чим характерний цей психотип.
* Основним завданням логіста (SJ) є ефективна підтримка роботи системи. Головними рисами логіста є відповідальність, прийняття правильних рішень, підтримка стабільності, порядку та дотримання субординації у колективі.
* Роль тактика (SР) полягає у розгляді конкретних питань, вирішенні певних проблем, вплив на зміну ходу ситуації. Тактики беруть участь у вирішенні критичних ситуацій, включно до часу її нормування.

Усі базові психотипи відіграють ключову роль у формуванні команди. Важливим є прогноз особливостей сильних та слабких сторін кожного учасника проєкту наявної компанії. Важливо забезпечення у проєкті працівників з різними психотипами із врахуванням гетерогенного принципу.

Врахування рольових підходів як от наприклад моделей Р.М. Белбіна чи Т.Ю. Базарова відіграють важливу роль в управлінській діяльності [5].

Психологи – практики важливе значення надають поняттю ролі, як моделі поведінки, що забезпечує якісну взаємодію між усіма членами команди для досягнення нею поставленої мети. Усі члени команди, знаючи свої цілі, виконуючи певні функції, використовуючи свої знання виконують спільну роботу, реалізуючи свої обов’язки. Успіх справи досягається у разі знання кожного учасника проєкту суті своєї ролі і спроможності її виконати [74].

У разі зміни у структурі управлінської команди варто врахувати ряд процесів, як от визначення критичних точок процесу управління командою, реконструювання самого процесу, опис функцій для його реалізації, визначення ключових компетенцій, які необхідні для реалізації цих завдань, пошук фахівців, які зможуть вирішити завдання кожного типу [4].

До потенційних кандидатів під час формування команди управління висуваються певні вимоги та є перелік навичок, якими вони повинні володіти [15].

Для планування своєї роботи в умовах зміни зовнішніх чинників, планування діяльності з обмеженою визначеністю, аналізу роботи необхідні навички системного мислення і володіння ситуаційним аналізом. Ці навички передбачають вміння кандидатів виділяти з різних джерел потрібну інформацію з метою виявлення потенційних конкурентів, визначення ринкової кон'юнктури. Також кандидати мають володіти навиками аналізу наявної інформації, володіти стратегією дій, з метою вироблення нових напрямів у діяльності. Мати об’єктивне бачення подальших дій і вдало оцінити ризики розвитку ситуації [19].

Кандидат повинен володіти комунікативними навичками, що включають вміння заохочувати усіх членів колективу до активної роботи, створення довірливих відносин між людьми, мотивування проходження певних практичних занять, вміння приймати пропозиції інших членів колективу для позивного досягнення результату роботи [4].

Якості, які визначають лідерські здібності кандидатів це – налагодження взаємодії між усіма членами команди, вміння попередити та залагодити конфліктні ситуації, бачення раціоналізації і успіху поставлених цілей. Працювати на досягнення успіху, долаючи труднощі [40].

Практики командоутворення ставлять за мету дії, пов’язані з підготовкою лідерів команд. Робота передбачає формування набору лідерських компетенцій, необхідних для ефективного виконання відповідних функцій у команді а саме: вміння використовувати комунікативні техніки, для позитивного сприйняття аудиторією повідомлень, виступів, заяв, коментарів, які виголошує лідер; володіння навиками управління процесом групових обговорень певних питань роботи команди, виконувати роль коуча, наставника, генератора ідей; вміння продіагностувати схильність людей до тих чи інших дій за їхньою поведінкою з метою досягнення позитивного ефекту роботи команди; володіння техніками управління зворотнім зв'язком, для заохочення та мотивування до роботи та контролю у формуванні міжособистісних відносин між різними ланками членів команди [1].

**Висновки до розділу.**

Отже з огляду на літературні джерела, в яких описуються теоретичні аспекти формування команди в організації можна зробити висновок.

Вчені-дослідники акцентують увагу на наступних аспектах формування команди: важливу роль у командоутворенні має керівник фірми, важлива увага у процесі формування команди приділяється вивченню комунікативних особливостей, підтримки психологічного мікроклімату серед членів команди, та вплив сприятливих соціокультурних відносин в колективі на підвищення продуктивності та задоволеністю від роботи також важливим чинником у формування команди працівників є роль керівника організації чи підприємства. Окрім цього важливою є підсилення формальної зовнішньої структури неформальними взаєминами.

Акцентується увага на процесах згуртованості колективу, як важливому елементі, що впливає на продуктивність праці.

 Враховуючи вищесказане, командоутворення з точки зору психології – вміння членів колективу зорганізувати роботу з метою досягнення максимального результату від реалізації розумового, ресурсного, творчого потенціалу, що відповідає поставленим цілям компанії.

1. ПСИХОДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНОСТІ КОМАНДИ
В ІТ-КОМПАНІЯХ
	1. Аналіз результатів соціометричного дослідження

Слово "соціометрія" походить від латинського "socius", що означає соціальний, і латинського "metrum", що означає міру. Як випливає з цих коренів, соціометрія – це спосіб вимірювання ступеня спорідненості між людьми. Вимірювання спорідненості може бути корисним не лише для оцінки поведінки в групах, але й для втручання, спрямованого на позитивні зміни та визначення ступеня змін. Для робочої групи соціометрія може бути потужним інструментом для зменшення конфлікту та покращення спілкування, оскільки вона дозволяє групі бачити себе об’єктивно та аналізувати власну динаміку. Це також потужний інструмент для оцінки динаміки та розвитку в групах, присвячених терапії або навчанню.

Якоб Леві Морено ввів термін соціометрія та провів перше довгострокове соціометричне дослідження в 1932-38 роках у Школі підготовки дівчат штату Нью-Йорк у Гудзоні, штат Нью-Йорк. У рамках цього дослідження Морено використовував соціометричні методи, щоб розподілити мешканців по різних котеджах. Він виявив, що завдання на основі соціометрії істотно зменшили кількість втеч із закладу [49]. Відтоді Морено та інші провели ще багато соціометричних досліджень в інших школах, військових, терапевтичних групах і бізнес-корпораціях.

Корисним робочим визначенням соціометрії є те, що це методологія відстеження енергетичних векторів міжособистісних стосунків у групі. Вона показує моделі того, як люди об’єднуються один з одним, діючи як група для досягнення визначеної мети або цілі [50].

Сам Морено визначив соціометрію як "математичне дослідження психологічних властивостей популяцій, методику експерименту та результати, отримані шляхом застосування кількісних методів" [49].

Соціометрія заснована на тому, що люди роблять вибір у міжособистісних стосунках. Щоразу, коли люди збираються, вони роблять вибір стосовно своєї локації; вибір щодо того, кого сприймають як дружнього, а кого ні, хто займає центральне місце в групі, кого відкидають, кого ізольовано.

Вибір завжди робиться на певній основі чи критерії. Критерій може бути суб’єктивним, наприклад, інтуїтивне відчуття симпатії чи антипатії до людини за першим враженням. Критерій може бути більш об’єктивним і усвідомленим, наприклад знання того, чи володіє особа певними навичками, необхідними для виконання групового завдання, чи ні.

Припустімо, ми хочемо знати, наскільки міжособистісна довіра існує в невеликій групі з шести членів. Давайте назвемо учасників групи Енн, Боб, Клер, Дон, Една та Фред. Для цілей цього прикладу ми використаємо наступний критерій: "Я довіряю цій особі, що вона буде виконувати усні домовленості та зобов’язання, а не підводити мене чи діяти за моєю спиною". Ми будемо використовувати символи "+" для позначення "Високої довіри", "O" для позначення "Помірної довіри" та "–" для позначення "Недовіри/Конфлікту".

Далі опитуємо кожного учасника групи окремо. Коли ми встановили взаєморозуміння та пояснили, що всі відповіді залишатимуться конфіденційними, ми просимо особу, з якою ми беремо інтерв’ю, оцінити кожну іншу особу в групі на основі критерію.

Скажімо, ми беремо інтерв’ю у Енн. Енн оцінює інших так: Боб + Клер – Дон О; Една +; Фред О.

Це означає, що Енн дуже довіряє Бобу, не довіряє або перебуває в конфлікті з Клер, помірно довіряє Дону тощо.

Під час інтерв’ю ми можемо дізнатися подробиці про всі ці стосунки. Наприклад, ми можемо запитати Енн, чому вона не довіряє Клер, і її ідеї щодо того, що Клер може зробити, щоб покращити ситуацію.

Після проведення всіх інтерв’ю та отримання оцінок від кожного наступним кроком є складання всіх відповідей у соціоматриці.

Ось соціоматриця для нашої вибіркової групи (див. рис. 2.1):



*Рис. 2.1. Приклад соціоматриці*

 Ця матриця вже говорить нам багато про групову динаміку. За допомогою невеликого аналізу матриця стає чимось на зразок рентгенівського знімка чи комп’ютерної томографії міжособистісних стосунків у групі. Стовпці, що містять великий відсоток +, можуть визначити неформального лідера(ів) групи. Стовпці, у яких показано "–", можуть ідентифікувати тих людей, група яких може бути близька збою в роботі команди. Рядки, які показують усі "О" або "+", можуть висвітлювати людей, які бояться самовикриття, або людей, які не мають диференційованих соціальних стосунків.

Ще одна важлива модель, на яку слід звернути увагу, – це так звані взаємні відносини. Взаємність виникає, коли я оцінюю вас на тому ж рівні, що ви оцінюєте мене. Позитивна взаємодія – це коли ми обоє ставимо один одному "+"; негативна взаємодія – це коли ми обидва оцінюємо один одного "–". Позитивні взаємні стосунки демонструють зв’язок у групі. Негативні стосунки вказують на зони конфлікту. Виявлення негативних взаємних зв’язків дає спеціалісту можливість зрозуміти, з чого почати "ремонтувати" дисфункціональну групу.

На рисунку 2.2 наведено загальні показники стовпців та взаємні показники для прикладу вибіркової групи.



Рис. 2.2. Показники взаємних стосунків соціоматриці

Ми бачимо, що неформальними лідерами є Боб і Една, тому що обидва отримали найбільше "+" і не отримали "–". Уважніший погляд на соціоматрицю показує, що Енн і Клер мають взаємну недовіру/конфлікт. Якби це була робоча група і нас попросили покращити функціонування цієї групи, ми могли б почати з покращення стосунків між Енн і Клер, перш ніж об’єднати групу для побудови команди.

Побудувати соціоматрицю для такої невеликої групи, як ця, є простим завданням, але коли кількість людей у групі перевищує п’ять-шість, технічна робота та розрахунки стають досить виснажливими та імовірність помилок росте. З великою матрицею ідентифікація взаємних стосунків починає нагадувати головний біль. Існує програмне забезпечення для автоматизації всіх виснажливих розрахунків, пов’язаних із створенням соціоматриці до 60 осіб. Програмне забезпечення створює не тільки саму соціоматрицю, але й кілька корисних групових та індивідуальних звітів. Тому будемо використовувати для побудови мере взаємодії та соціоматриць програмний засіб UCINET.

Вибір відповідного критерію створює або руйнує соціометричне дослідження. Як і в будь-якому випадку збору даних у соціальних науках, відповіді, які ви отримуєте, залежать від запитань, які ви ставите. Будь-яке запитання викличе інформацію, але якщо не поставити правильне запитання, інформація може заплутати, відволікати або не мати відношення до мети дослідження.

Хороший критерій має надавати людині значущий вибір у максимально простому форматі. Наприклад: "Кого б вам найбільше хотілося мати як частину цієї [вказаного типу] робочої групи [наприклад: QA ] для [праці в такий спосіб] [наприклад: тестування сайтів ]?”.

Критерій має бути найефективніший, коли він чітко виокремлює цікавий матеріал. Відповідаючи на запитання, кожен зробить вибір, виходячи з індивідуального тлумачення критерію. Ці інтерпретації або підкритерії для цього конкретного запитання можуть включати: чи хочу я бачити в команді людину, яка наполегливо працює, яка є керівним брокером, яка є доброзичливою, меншістю тощо. Чітке формулювання критерію призведе до зменшення кількості інтерпретацій і, отже, підвищить надійність даних.

Критерій має бути якомога простіший та зрозуміліший. Респонденти повинні мати певний реальний досвід щодо критерію, чи то постфактум , чи то зараз (висловлюючись мовою Морено, вони все ще "розігріті" до нього), інакше запитання не викликатимуть жодної суттєвої відповіді.

Критерій має бути конкретним, а не загальним чи нечітким. Нечітко визначені критерії викликають нечіткі відповіді. (Зверніть увагу, наприклад, що "дружба" насправді є кластером критеріїв).

Якщо можливо, критерій має бути фактичним, а не гіпотетичним. Критерій є більш потужним, якщо він є таким, на який можна діяти. Наприклад, для першокурсників коледжу питання "Кого б ви вибрали сусідом по кімнаті на рік?" має більше шансів на те, щоб на нього діяли, ніж запитання "Кому ти довіряєш?"

Морено зазначає, що ідеальний критерій – це той, який сприяє досягненню життєвої мети суб’єкта. "Якщо процедура перевірки збігається з життєвою метою суб’єкта, він ніколи не може відчути себе жертвою чи, навпаки, тираном. Проте та сама серія дій, здійснених суб’єктом за власним бажанням, може бути "тестом" у свідомості випробуваного" [50].

За загальним правилом є те, що запитання мають бути орієнтованими на майбутнє, передбачати, як використовуватимуться результати, і визначати межі групи [32]. І останнє, але не менш важливе: критерії повинні бути розроблені таким чином, щоб підтримувати рівень ризику для групи відповідно до її згуртованості та рівня розвитку.

Приклади критеріїв для використання в робочому середовищі:

(А) Я довіряю цій особі, тому що вона дотримуватиметься усних домовленостей і зобов’язань, працюватиме над взаємовигідними рішеннями та не буде підривати мене чи діяти за моєю спиною:

"+" – висока довіра;

🌕 – помірна довіра;

"–" – недовіра/конфлікт.

(Б) Зважаючи на здатність ефективно працювати як член команди, кого б ви вибрали для роботи з собою над важливим командним проектом?

"+" – Я точно ХОТІВ би мати цю людину у своїй команді.

"🌕" – Я був би не проти мати цю людину в моїй команді.

"–" – Я однозначно НЕ ХОТІВ би мати цю людину у своїй команді.

(В) Розгляньте кожного зі своїх колег, вказаних нижче, і оцініть, наскільки ви довіряєте кожному з них.

"+" – висока довіра;

🌕 – помірна довіра;

"–" – недовіра/конфлікт.

Приклад (В) є прикладом того, що Морено назвав "майже соціометричним", оскільки критерій нечіткий. Ви "довіряєте" своїм колегам робити чи не робити що? Зберігати секрети? Відремонтувати автомобіль? Приклад (А) більш конкретний.

(Г) Розгляньте кожного зі своїх колег, згаданих нижче. Який ваш рівень довіри, щоб поділитися своїми почуттями з кожним із них щодо проблем на робочому місці?

"+" – висока довіра;

🌕 – помірна довіра;

"–" – недовіра/конфлікт.

Типовий процес соціометричного дослідження включає такі основні кроки:

1) визначення групи для вивчення;

2) розробка критеріїв;

3) встановити взаєморозуміння / розминка;

4) збір соціометричних даних;

5) аналіз та інтерпретація даних;

6) надання інформації опитуваним особам;

7) розробка та реалізація плану дій;

8) посттест (за потреби).

Соціометрія може бути застосована у корпоративному середовищі, щоб діагностувати проблеми, впливати на розвиток групи та вимірювати результати заходів з організаційного розвитку. В одному випадку [35] було використано соціометричні дані, щоб допомогти робочим групам діагностувати власні проблеми та задокументувати ефективність дослідження.

Застосуємо метод соціометрії для дослідження психологічного клімату ІТ-компанії. Її склад невеликий – всього 15 чоловік, але в опитуванні взяло участь тільки 14 працівників компанії.

Кожен дав відповідь на наступні запитання:

1. Якщо б вам довелось відвідати тренінг з підвищення кваліфікації, кого зі своїх колег ви би запросили із собою?
2. Якщо би проєкт передбачав технологію парного програмування, з ким із колег ви би працювали в парі?
3. Кому зі своїх колег ви б довірили виконати складне завдання на проєкті?

При відповіді на кожне запитання треба було обрати трьох співробітників і позначити їх числами 1, 2, 3 відповідно від найменш бажаного (1) до найбільш бажаного (3).

Відповіді було зібрано у соціометричну таблицю, в котрій всі працівники представлені літерами латинської абетки (для уникнення проблем опрацювання даних при використанні ідентифікаторів кирилицею). Для кожного опитуваного підсумували кількість пріоритетних відповідей і на цій основі будувались соціограми.

Відповіді на перше запитання про відвідування професійного заходу у вигляді соціоматриці показано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Соціоматриця відповідей на перше запитання соціометрії**



Для цих відповідей побудуємо соціограму, зображені на рисунку 2.3.

Відповідно до таблиці 2.1 та рисунку 2.3 бачимо, що найбільш популярним є працівник, зашифрований літерою N, як такий що набрав найбільше балів (13). Працівник, зашифрований літерою А привертає увагу, як ізольований, оскільки його ніхто не вибрав. Також бачимо два взаємних вибори між працівниками B – N та H – G. Додатково працівників H та G ніхто інший не вибрав, лише вони вибрали один одного.



*Рис. 2.3. Соціограма відповідей з найвищим пріоритетом на перше запитання* *про відвідування професійного заходу*

Проаналізуємо тепер відповіді на друге запитання стосовно партнера для технології парного програмування та побудуємо для нього також соціограму. Відповіді на питання стосовно парного програмування показані у таблиці 2.2.

Для цих відповідей побудуємо соціограму, зображені на рисунку 2.4. Виконаємо аналіз таблиці та побудованої соціограми за аналогією до аналізу відповідей на перше запитання про відвідування професійного заходу (вибір партнера для підвищення кваліфікації). Тут цікавим є те, що працівник, представлений літерою Е є найбільш бажаним вибором за набраними балами. Проте, працівник С найбільш бажаний вибір, коли враховувати пріоритет (найвищий). Варто зазначити, що в даному разі немає жодного працівника, котрого ніхто не вибрав. Тобто немає ізольованих вузлів. Маємо також дві пари взаємного виборі працівниками один одного. Це відповідно C – M та N – J.

Перейдемо до аналізу відповідей на останнє запитання соціометрії про довіру виконувати важкі завдання. Відповіді на нього представлені у таблиці 2.3 а відповідна соціограма – на рисунку 2.5.

Таблиця 2.2.

**Соціоматриця відповідей на друге запитання соціометрії стосовно партнера для технології парного програмування**





*Рис. 2.4. Соціограма відповідей з найвищим пріоритетом на друге запитання стосовно партнера для технології парного програмування*

Таблиця 2.3.

**Соціоматриця відповідей на третє запитання соціометрії
про виконання важких завдань**





*Рис. 2.5. Соціограма відповідей з найвищим пріоритетом на третє запитання про виконання складних завдань*

Відповідно до результатів аналізу соціоматриці (таблиця 2.3) та соціограми (див. рис. 2.5) встановлнно двох лідерів – працівників N та В, як таких, котрим можна доручити виконання важкого завдання. Маємо також взаємні преференції між працівниками C – M. Також бачимо, що маємо один ізольований вузол J, тобто цьому працівникові ніхто не доручить виконання важкого завдання. На загал це не проблема, оскільки такий стан тут швидше відображає рівень професійних вмінь та навичок в ІТ-компанії та досвід роботи.

* 1. Аналіз результатів дослідження психологічного клімату в колективі за методом Фідлера

Соціально-психологічний клімат має суттєве значення для кожної компанії та її окремих працівників, оскільки впливає на психологічний комфорт, самопочуття працівників і, відповідно, на їх працездатність та ефективність виконуваної роботи. При аналізі літературних джерел поняття психологічного клімату трактується в різних аспектах, що спричинено складністю цього поняття у різних його проявах у колективі. На сьогодні питанням управління персоналом саме в напрямку створення сприятливого психологічного клімату в компанії в першу чергу приділяють увагу різні інноваційні організації, в тому числі і ІТ-компанії. Природно створюються засоби для дослідження психологічного клімату.

Згідно [77] соціально-психологічний клімат складається з двох аспектів, спрямованих на:

1. Предмет праці, тобто сприйняття кожним членом колективу своєї роботи.
2. Емоційне сприйняття своєї роботи, що проявляється у рівні задоволеності від виконуваної праці.

Незалежно від цих аспектів соціально-психологічний клімат формується на основі ставлення працівника до колег, сприйняття діяльності компанії, як спільної справи, сприйняття соціального середовища працівником за межами роботи, та, зрештою, його ставлення до себе.

Відповідно до [70] виділяють три основних види клімату залежно від створюваного настрою, спрямованості. Це позитивний чи здоровий клімат, негативний чи несприятливий клімат та нейтральний психологічний клімат.

Кожен з цих напрямків має свої характерні риси. Це рівень довіри, страх приймати рішення, задоволеність роботою, відчуття відповідальності, висловлення свої думок та пропозицій. Для позитивного клімату ці характеристики є, відповідно позитивними, а для нездорового клімату вони мають негативні значення.

Для формування позитивного соціально-психологічного клімату та для його покращення слід вживати ряд заходів з боку керівництва та менеджменту компанії. В першу чергу очевидним є покращення умов праці, як засобу, що формує у працівника позитивне ставлення до своєї роботи. Далі очевидним є потреба проведення заходів для вдосконалення взаємовідносин між працівниками, щоби вони покладались не лише на себе, але і на колектив. Тут важливим є чіткий розподіл ролей, обов'язків. Третім засобом формування психологічного клімату є стиль управління компанією. Тут основне, щоби менеджмент розділяв чіткі формальні стосунки в рамках виконання обов'язків та неформальне спілкування за межами роботи. І останнє за порядком, але не за значимістю, це контроль психологічного клімату. Адже неможливо вживати певні заходи без обґрунтування причин і передумов для цього. Це і вибудовування мереж спілкування працівників, виявлення симпатій та прихильності, культура спілкування. Засобам контролю психологічного стану буде присвячено решта цього пункту роботи, а також наступний пункт.

Перед описом методології одного з методів дослідження психологічного стану відзначимо, що на поліпшення цього стану впливають різного роду тімбілдінги, проведення корпоративних заходів, спільне дозвілля, заходи з професійного розвитку тощо.

Перейдемо до опису методу Фідлера. Його варіанти можна зустріти в різних поданнях, але всі вони ґрунтуються га тому, що кожен з опитуваних членів колективу оцінює за пеною шкалою близькість до конкретного позитивного чи негативного явища. Наприклад, маємо два протилежні прояви психологічного стану: дружелюбність та ворожість. Опитуваному пропонується дати відповіді від 1 (найближче до дружелюбності) до 8 (найближче до ворожості) і оцінити таким чином, що з цих двох проявів в колективі більше проявляється. Таких запитань може бути також різна кількість, типово від 10 до 15. Підрахунок загальної кількості балів з відповідей на всі запитання буде відображенням бачення працівника психологічного стану. Усереднення відповідей дасть результат по компанії в цілому.

Для дослідження було використано опитувальник для визначення психологічного клімату в колективі за методом Фідлера [24], поданий у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Опитувальник для визначення психологічного клімату в колективі**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.  | Дружелюбність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Ворожість |
| 2.  | Згода | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Байдужість |
| 9.  | Цікавість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Нудьга |
| 10.  | Успішність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Безуспішність |

Таким чином, кожен працівник на кожен пункт опитувальника дасть оцінку кожному пунктові від 1 до 8. Мінімальне значення згідно цієї таблиці буде 10, що відповідатиме ідеально здоровому позитивному психологічному кліматові, а максимальне – 80, що відповідає найменш здоровому психологічному кліматові. Приклад однієї з таблиць з відповідями показано у таблиці 2.5. Повністю всі анкети показано в додатку Б.

Таблиця 2.5.

**Відповіді опитувальника за методом Фідлера**

|  |
| --- |
| Працівник А |
| 1.  | Дружелюбність | 3 | Ворожість |
| 2.  | Згода | 2 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 6 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 5 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 5 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 3 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 4 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 2 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 4 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 3 | Безуспішність |
| **Разом** | **37** |  |

Інтерпретація результатів опитування може бути знайдена в багатьох джерелах. Наприклад, згідно [80] бали:

* від 10 до 33 – це висока оцінка;
* від 34 до 55 – середній показник;
* від 56 до 80 – це негативна оцінка.

У даному випадку працівник визначає середній рівень психологічного клімату в колективі.

Зведена таблиця набраних балів для кожного працівника показана в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Зведені відповіді опитувальника за методом Фідлера
для досліджуваної компанії**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Позначка працівника | Бали згідно опитування  |
| 1 | Працівник А | 37 |
| 2 | Працівник B | 54 |
| 3 | Працівник C | 29 |
| 4 | Працівник D | 44 |
| 5 | Працівник E | 23 |
| 6 | Працівник F | 32 |
| 7 | Працівник G | 62 |
| 8 | Працівник H | 37 |
| 9 | Працівник I | 29 |
| 10 | Працівник J | 54 |
| 11 | Працівник K | 48 |
| 12 | Працівник L | 59 |
| 13 | Працівник M | 22 |
| 14 | Працівник N | 30 |
| 15 | Працівник O | 47 |
|  | **Середнє значення** | **40,5** |

Кольором підсвічено індикацію позитивності психологічного клімату. Від темно зеленого (показник здоров'я) через жовтий (показник нейтральності) до відтінків червоного (індикатор поганого психологічного клімату). Середній показник для компанії становить 40,5 балів, що є нейтральним. На основі цього значення робимо висновок, що керівництву компанії варто звернути увагу на покращення психологічного клімату. Але таке значення – це лише так звана "середня температура по палаті". Кожен рядок цієї таблиці має значення. І керівництву варто звернути увагу на рядки, виділені різними відтінками червоного кольору. Отриманий стан психологічного клімату підтверджується виконаним і викладеним нижче мережевим аналізом неформальної комунікації між працівниками, як прояву здоров'я психологічного клімату.

* 1. Дослідження неформальних мереж комунікації, як чинника командоутворення в сучасних українських ІТ‑компаніях

Для українських ІТ-компаній притаманне наголошення на створенні та підтримці неформальних взаємодій між своїми працівниками. Адже сучасний працівник в області інформаційних технологій не зможе повністю реалізувати себе професійно без соціокомунікаційних навичок та вмінь, адже не зможе ефективно працювати в команді, отримати задоволення від роботи, позитивно впливати на психологічний клімат в команді. Збір інформації виконувався в рамках роботи [66].

В досліджуваних ІТ-компаніях були виділені такі особливості корпоративної культури:

* традиції компанії, ігри, ритуали чи проведення дозвілля (корпоративні святкування подій, подорожі);
* наявність спеціалістів з управління людськими ресурсами (традиційні HR-ри (Human Resourses) та HM-ри (Happiness Manager). До їх обов'язків входить організація внутрішніх навчань для професійного та психологічного (особистісного) розвитку працівників, talent management, організація менторства, психологічної допомоги.

Утворення неформальних зв'язків у компанії та їх підтримка мають велике значення для того, щоби працівник швидко і безболісно соціалізувався у компанії, ідентифікував себе, як її частину. Відповідно до роботи [3] працівник бачить себе в компанії в трьох проекціях. Це проекції ""становлення", "виконання" та "стосунків"" [3]. Якраз остання проекція означає, що працівники самоідентифікують себе не лише через лінзу свої професійних обов'язків, але також через взаємовідносини з рештою членів колективу.

Відмінною особливістю створення та розвитку соціально-психологічних мереж саме українських ІТ-компаній є широкомасштабне вторгнення російської федерації. Відповідно до проведеного дослідження ресурсом DOU.ua кількість працівників найбільших ІТ-компаній скорочується, а саме протягом 2022-го року ця кількість впала на 5,3%. В абсолютних показниках це становить біля 5200 чоловік [20].

Проте, згідно того ж дослідження, біля 2/3 усіх компаній продовжували наймати нових працівників або відновлювали його після паузи на початку 2022-го року. Тому розмір організацій зростає, хоче темпи росту, природно, нижчі. З іншого боку, біля 50% компаній заявили про зменшення кількості ІТ-спеціалістів та спеціалістів приблизно на 30%, хоча в основному це були працівники на нетехнічних ролях. А якраз кількість технічних працівників зросла в ТОП-25 українських ІТ-компаній. Також виявлено природне явище відтоку працівників закордон. І, звичайно, що більша компанія, то більше її працівників виїхало за межі України. Одночасно українські компанії стали залучати іноземних працівників в тому числі завдяки розширенню бази замовників, котрі для українського ІТ-бізнесу, в переважній більшості закордонні. Крім того, дослідження показало, що компанії планують розширення персоналу на наступний рік.

Як підсумок викладеного короткого огляду, можемо сказати, що вивчення соціально-психологічних мереж організації є важливим інструментом управління компанією.

Нетворкінг можна розглядати як активність, спрямовану на встановлення зв’язків, які сприяють досягненню професійних та бізнес-цілей. Це процес створення, підтримки та використання міжособистісних відносин як у межах організації, так і поза її межами. Його основна мета – розвиток кар’єри, здобуття підтримки, зміцнення довіри та отримання бенефітів у бізнесі. Поняття "нетворкінг" та "соціальні мережі" часто взаємопов’язані, адже саме нетворкінг слугує інструментом для побудови соціальних зв’язків. Важливо, що такі відносини мають переважно неформальний характер і не залежать від офіційних посад чи ролей.

Обмежуючи соціальний мережевий аналіз в контексті корпоративних культур, доцільно застосувати термін "корпоративний мережевий аналіз", вперше використаний у дослідженні [60]. Цей підхід підкреслює значення впливу корпоративної культури, типу організації та стейкхолдерів на мережеві взаємодії між індивідами.

Метою дослідження було вивчення та порівняння неформальних внутрішніх взаємодій у українській ІТ-компанії з числом працівників 15. Опитування працівників компанії проводилося одноразово, але питання, що стосуються складу команд, мали тривалий характер. Анкета містила питання, що відображали взаємодії в межах останніх шести місяців перед опитуванням.

Щоби сформувати вибірку для дослідження було застосовано підхід на основі генерації імен. Цей метод дозволяє зібрати дані про соціальні взаємодії між людьми та побудувати карту їхніх стосунків. Респонденти відповідали на запитання, з ким із колег вони часто спілкуються і як описують ці взаємозв’язки. Акцент ставився на неформальні контакти: спільне дозвілля, телефонні та відеодзвінки, консультації або неформальні зустрічі під час робочих процесів.

Для проведення опитування було створено анкету. Перед початком основного етапу опитування провели кілька коротких інтерв’ю з представниками компанії, щоб зрозуміти особливості її колективу. На основі цього анкета була уточнена. Анкету розроблено в Google Forms і надіслано через корпоративні чати працівникам.

Для збору інформації через опитування було сформовано наступні чотири секції питань:

* питання стосовно демографічної інформації та про професійні обов'язки і ролі в колективі;
* блок питань про неформальну комунікацію в колективі;
* питання стосовно нетворкінгу в організації;
* питання стосовно рівня задоволеності від роботи працівниками компаній.

В якості інструментів опрацювання отриманих з опитувань даних використовувались функціональні можливості електронних таблиць Microsoft Excel та програмного засобу опрацювання опитувань, в тому числі і мережевих зв'язків, UCINET for Windows. Для кількісного опису мережевої взаємодії аналізувались такі її характеристики: центральність, щільність, серединність, его-мережеві показники. Застосовувались також діаграми розсіювання для наочної демонстрації результатів опитування.

Результати опитування наведені у додатку В.

Таким чином, аналіз отриманих при опитуванні даних був спрямований на перевірку наступних гіпотез стосовно мережевої взаємодії працівників компанії:

Гіпотеза 1. Жінки більше залучені до організаційного нетворкінгу та сформували більші мережі неформальних зв'язків. Чоловіки більше будують свою взаємодію з колегами в межах формальних контактів відповідно до своїх обов'язків по роботі.

Ширше залучення до внутрішнього (всередині колективу) нетворкінгу сприяє вищому рівню задоволеністю від роботи [62]. В роботі [34] автор заперечує твердження, викладене у гіпотезі 1. Тобто жінки відчували менше задоволення кар'єрою порівняно з чоловіками, хоча насправді мали сформовані широкі неформальні мережі контактів і ширше були залучені до нетворкінгу в організації. На думку автора така ситуаціє є результатом того, що чоловіки формують свою комунікацію в рамках нетворкінгу з міркувань досягнення власних цілей в кар'єрі та роботі.

Дослідження раніших років (кінця ХХ століття) демонструють менший рівень доступу жінок в колективі до тих осіб та коаліцій, котрі мають більший вплив [9], [10], [21]. Тобто попри бажання жінок бути впізнаваними в рамках організації, вони все ж зустрічаються з проблемами залучення до певних кіл з найбільшою впливовістю в рамках неформальної мережі компанії.

У роботі [25] була підтверджена гіпотеза стосовно того, що саме жінки, а не чоловіки, володіють вищим рівнем самооцінки в кар'єрному рості при умові зростання їх впізнаваності (внутрішньої популярності) в компанії. Тобто жінки докладають більше зусиль, щоби підняти свою популярність в колективі і в результаті завдяки якраз докладеним зусиллям сприяє вищому рівневі задоволеності від роботи. В цій же роботі було показано, що вищий рівень залучення до формальних мереж (відповідно до робочих обов'язків) прямо корелює з вищим рівнем зарплатні, а для жінок ця кореляціє від'ємна. У книзі [61] автори також показали, що при зростанні кількості обов'язків по роботі чоловіки, порівняно з жінками, будуть швидше вимагати від керівництва збільшення розміру заробітної плати.

Гіпотеза 2. Працівники, що відчувають вищий рівень задоволеності від роботи, більше залучені до нетворкінгу компанії.

Дії кожного працівника компанії, спрямовані на побудову власних неформальних мереж, тобто організаційний нетворкінг. Зокрема, працівники можуть мати вищий рівень задоволеності від свого кар'єрного становища завдяки більшу кількість оточуючих, що визнають їх успішність. Нетворкінг через явну демонстрація процесу виконання своїх обов'язків чи участь у різних волонтерських заходах природним чином сприяє працівникові у вибудовуванні нових неформальних зв'язків і, таким чином, отримати актуальну інформацію про актуальні можливості просування по кар'єрі вверх.

При наявності соціально підтримки з боку співробітників (колег) працівник стає більш впевнений у своїх здатностях як професіонала [53]. Наявність більшої кількості менторів для працівника у соціально-психологічній мережі компанії сприяє вищому рівню задоволення від роботи завдяки збільшеній кількості зв'язків. Такі працівники позиціонують себе, як успішні та перспективні порівняно з тими, в кого менторів або немає взагалі, або їх дуже мало [23]. На основі аналізу згаданих літературних джерел можемо зробити певні висновки та екстраполювати їх на українські ІТ-компанії. А саме коли працівник задіяний у нетворкінгу організації, то цей факт позитивно впливає на професійну самооцінку працівника, на його кар'єрний ріст та, зрештою, на задоволеність від своєї праці.

Таким чином, підсумовуючи огляд літературних джерел та власні спостереження, можемо стверджувати, що такі характеристики компанії, як її структура, кількість зайнятих співробітників, плинність кадрів, а також спрямування діяльності компанії (бізнес-орієнтири) чинять вплив на тип внутрішньої мережевої комунікації включно з неформальною взаємодією, тобто на нетворкінг організації.

Отже, після виконання глибокого дослідження з застосуванням мережевого аналізу, внутрішнього нетворкінгу, корпоративної культури, можна розробити рекомендації стосовно покращення психологічного клімату в колективі, збільшення ефективності комунікації між підрозділами, способи залучення нових працівників до нетворкінгу компанії, що в кінцевому результаті позитивно вплине на ефективність роботи кожного працівника та організації в цілому.

* 1. Реалізація мережевого аналізу для неформальної взаємодії в досліджуваній компанії

**Гіпотеза 1** висунута не для окремої з досліджуваних компаній, а для обох. Нагадаємо, що ми вважаємо згідно висунутої гіпотези, що незалежно від типу компанії жінки більше задіяні у неформальній взаємодії, а чоловіки навпаки – більше залучені до формальних мереж, що вимагається їхніми професійними обов'язками. На рисунках нижче кольором позначено стать працівника: рожеві вузли – жінки, зелені – чоловіки. Щоби перевірити гіпотезу, кожен дав відповідь на запитання про приятельські стосунки з іншими працівниками компанії з позначенням "сили" приятельських стосунків за шкалою від 1 до 4: 1 – не знаю цю людину; 2 – знаю ім’я та посаду цієї людини, проте не спілкуємося; 3 – спілкуємося лише в межах робочих процесів; 4 – добре знаю цю людину, маємо приятельські стосунки (Додаток А, блок запитань Б). Також кожному ставились запитання про неформальну комунікацію у формі обміну повідомленнями в месенджерах, проведення дозвілля разом, спілкування через відеозв'язки. Таким чином на основі цих бінарних стосунків вибудуємо мережу неформальної взаємодії (Додаток А, блок запитань Б).

Перейдемо до виконання аналізу соціально-психологічних мереж для досліджуваної компанії. В даному випадку перевірка першої гіпотези про більшу залученість жінок до неформальної комунікації трохи проблемна, оскільки з
15-ти працівників лише третина – жінки. Разом з тим всі працівниці перебувають на лідерських і/або керівних ролях, а саме, дві жінки перебувають на ролях розробників ПЗ, одна – тестувальниця, ще одна виконує роль системного аналітика. Врешті-решт власницею компанії та одночасно виконавчим директором є також жінка.

Якщо проаналізувати соціально-психологічну мережу неформальної комунікації, то для компанії очевидним є наявність двох окремих кластерів для жінок і чоловіків. Крім того, "чоловічий" кластер характеризується великим ступенем незв'язності. Для відповіді про міру приятельських стосунків "4 – добре знаю цю людину, маємо приятельські стосунки", тобто мережа неформальної комунікації досліджуваної компанії показана на рисунку 2.6.



*Рис. 2.6. Неформальна мережа приятельських зв’язків в продуктовій компанії (зеленим кольором позначено чоловіків, рожевим – жінок)*

Отже, якщо говорити про нашу ІТ-компанію, то перша гіпотеза підтвердилася частково стосовно неформальної мережі комунікації для жінок. Це можна пояснити тим, що вони всі належать до однієї групи з високими показниками зв'язності всередині її. В межах неформального спілкування можемо чітко бачити декілька груп неформального спілкування.

Якщо робити короткий висновок про підтвердження першої гіпотези в частині неформальних взаємодій спостерігаємо більшу ступінь залученості жінок і наявність вузлів мережі (працівників компанії) з нульовим показником приятельських стосунків.

Слід звернути увагу на мережу зв’язків, побудовану на відповіді "знаю, але не спілкуємося". Вона може вказувати на співробітників, які виконують у компанії переважно формальну роль. У компанії виявлено чотирьох осіб (їхній показник Outdegree для неформальних зв’язків дорівнює нулю), які знайомі всім працівникам, проте практично не взаємодіють із ними у неформальному форматі. Їхня позиція у структурі, ймовірно, пояснює цю особливість. До цієї групи входять: власниця компанії, технічний директор, HR-менеджер та розробниця, яка має найбільший досвід.

Для розрахунку кількісних атрибутів щільності неформальних мереж було взято до уваги три атрибути:

* проведення спільного дозвілля;
* аудіо та відеодзвінки на особисті теми;
* спілкування у соціальних мережах з питань, не пов'язаних з роботою.

Напрямок зв'язку для перевірки цієї гіпотези не має значення, оскільки неформальна взаємодія однозначно передбачає взаємну комунікацію. Для перевірки твердження другої гіпотези застосовуємо симетричне вирівнювання згідно методу minimum (таблиця 2.7).

Як бачимо з таблиці 2.7, мережа неформальної комунікації в частині обміну повідомленнями та спілкування в месенджерах підтверджує гіпотезу. Коли ж говорити про спільне проведення дозвілля, то бачимо, що показник щільності мережі невисокий. Це пояснюється тим, що колектив компанії відносно сталий і плинність кадрів тут невелика. Через це щільність неформального спілкування через дзвінки та месенджери приблизно така ж, що і для спілкування електронною поштою. На загал компанія використовує для спілкування з клієнтами корпоративні соціальні мережі, котрі одночасно використовуються співробітниками для особистого неформального спілкування.

Таблиця 2.7.

**Характеристики щільності мережі неформального спілкування досліджуваної компанії**

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип зв'язку** | **Відсоток відповідей** |
| Обмін особистими повідомленнями | 17,9% |
| Відео/телефонні дзвінки | 7,5% |
| Проведення дозвілля | 8,7% |

Проаналізуємо тепер позитивну взаємозалежність між залученістю до організаційного нетворкінгу та рівнем задоволеності від роботи. Варто нагадати, що під поняттям нетворкінг розуміємо поведінкову характеристику особи як в компанії так і за її межами, спрямовану на створення та розвиток зв'язків з метою отримання вигоди в кар'єрі та неформальної позиції в компанії [48].

Щоби перевірити цю гіпотезу, було використано функціональні можливості програми Microsoft Excel, а саме виконання t-тесту (розрахунок критерію Стьюдента). Конкретно в роботі ми розраховували коефіцієнт кореляції між інтенсивністю участі у неформальних зустрічах та в корпоративних тренінгах в компанії та рівнем задоволеності від роботи. Виявилось, що для компанії ці показники не були значущими і отримані числа перебували в межах похибки розрахунків.

Очевидно, така ситуація склалась через невелику кількість працівників. Крім того працівники компанії не відзначали низький рівень задоволеності від роботи чи взагалі були незадоволений своїм місцем праці.

Тому більш наочним інструментом для аналізу залежності рівня задоволеності від роботи та участі у різних заходах неформальної комунікації вважаємо діаграму розсіювання. По осях цієї діаграми відкладемо рівень задоволеності та участь у корпоративних заходах та навчаннях. Для досліджуваної компанії така діаграма показана на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Кореляція між залученістю до корпоративних заходів та навчань і рівнем задоволеності роботою для працівників продуктової компанії

Невелика кількість точок на діаграмі означає, що насправді багато працівників дали однакові відповіді, тому ці точки наклались і візуально показані, як одна точка на діаграмі.

На основі візуального аналізу діаграми на рисунку 2.7, то можемо зробити висновок, що спостерігається позитивна взаємозалежність між залученістю до різних корпоративних заходів та навчань і рівнем задоволеності від роботи.

Подібний характер залежності також спостерігаємо для колективу досліджуваної компанії стосовно залученості до неформальних заходів та рівнем задоволеності від роботи (див. рис. 2.8).

Якщо брати до уваги тих працівників, котрі хоча б інколи беруть участь у неформальних заходах (мають показник залученості > 3), то їх показник задоволеності від роботи також має значення три і більше. Скупчення точок діаграми розсіювання у верхньому правому куті свідчить про позитивну кореляцію між участю у неформальних заходах та рівнем задоволеності від роботи.



*Рис. 2.8. Зв’язок між участю в неформальних заходах та задоволеністю роботою в продуктовій компанії*

Підведемо короткі підсумки проведеного аналізу опитування. В першу чергу за допомогою опитування було побудовано організаційну соціально-психологічну мережу неформальної комунікації (взаємодії) ІТ-компанії. В результаті гіпотеза про більшу залученість жінок до неформальної мережі комунікації підтвердилась. На загал через практично однакові рівні залучення працівників компанії до організаційного нетворкінгу, виконання поточних проєктів залученість колективу до внутрішнього нетворкінгу вища.

**Висновки до розділу.**

В якості висновків варто підкреслити важливість проведення соціометрії для встановлення особливостей чіткої взаємодії між членами команди у результаті аналізу якої було виявлено формальних лідерів та ізольованих членів команди. В результаті аналізу зібраних даних виявлено, що психологічний клімат в компанії перебуває на нейтральному рівні але є члени колективу, які визначають стан психологічного клімату, як негативний. Тому варто вжити заходів для його покращення. Як підсумок застосування методу мережевого аналізу та визначення рівня задоволеністю від роботи залежно від участі у різних неформальних заходах виявлено, що в компанії існують неформальні лідери і їх множина не повністю збігається з множиною формальних лідерів. Тому варто для досліджуваної нами ІТ -компанії запропонувати психологічні заходи тімбілдингу для покращення ефективності роботи команди.

1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ для формування команди в ІТ-компанії
	1. Особливості підготовки та проведення психокорекційних тренінгів для організації роботи в ІТ компанії

Важливим інструментом для підвищення мотивації, зміцнення та підсилення корпоративної культури та сприяння ефективності роботи у команді а також підвищення міжособистісних відносин мають тренінги, корпоративні зустрічі, тімбілдинги [72].

Однією з причин організації таких заходів є мотиваційний та лояльний підхід, через що співробітники компанії можуть відчувати себе частиною команди. Також важливість таких заходів полягає у розвитку навичок, спільній взаємодії, покрашенні роботи у команді, що впливає на результативність роботи компанії. Тімбілдинги зазвичай проходять у неформальній атмосфері, що підвищує рівень довіри, відкритість у спілкуванні між співробітниками [77].

Психологічні тренінги включають важливі аспекти міжособистісних зв'язків, навичок, вміння комунікувати, встановлювати тісні стосунки, вирішення проблем у робочому оточенні [71].

Окрім того такі вправи допомагають розвитку якостей, що пов’язані із формуванням лідерів, що спонукає до прийняття важливих рішень, вміння управляти командою, впровадження проєктної діяльності. Проходження таких занять приводить до отримання цінних знань, що у майбутньому можна використати у роботі, для досягнення успіху та досягнення цілей.

Одним із розділів психології, який спеціалізується на формуванні тренінгів, що проводяться для успішної роботи команди є організаційна психологія, яка вивчає поведінково-психологічні аспекти в міжорганізаційних зв’язках. Вона орієнтована на розвиток певних навичок, які сприяють досягненню успіху у роботі команди а саме комунікаційним здібностям, лідерським якостям, управлінськими вміннями, розвитком команд [72].

Варто зауважити, що психологічні вправи мають бути безпечними та ефективними і проходити при дотриманні певних правил:

* Критика має бути грамотною. Не можна обговорювати саму людину, критикувати тільки її дії, що можуть виходити за рамки прийнятих соціальних правил, принципів. Кожен учасник тренінгу повинен розуміти свої переживання, вміти контактувати один з одним.
* Висока активність. Залучення до усіх запропонованих тренером конкурсів, ігор, активностей, вправ.
* Повна конфіденційність. Не повинно виноситися на загальний огляд те, що проводиться психологом з учасниками тренінгу.
* Тут і зараз. Усі учасники тренінгу повинні виконувати усі поставлені завдання і запропоновані дії, бо вони потрібні в даний момент.

Враховуючи проведені дослідження соціометрії, дослідження психоемоційного клімату у досліджуваній ІТ-компанії, виявлення комунікативних особливостей між членами колективу варто зауважити, що проведення психологічних тренінгів є необхідною умовою для досягнення поставлених задач у роботі компанії, досягнення важливих цілей для усіх членів команди. Згуртований колектив є більш вмотивований і прагне досягнути високих результатів у спільній справі, у такого колективу є більше шансів вирішити поставлені задачі, досягти результату. Від організованого взаємозв’язку у роботі колективу залежатиме ефективність роботи, в процесі якої усі учасники колективу працюють синхронно, поєднуючи усі свої навички та зусилля. У добре сформованому колективі забезпечена підтримка та можливості для співпраці, допомога, обмін досвідом. Обов'язковою умовою є обмін комунікацією, підвищується рівень спілкування, передача інформації, знижується рівень виникнення конфліктів і певних непорозумінь. Створюється продуктивна позитивна атмосфера, сприятлива аура, що збільшує мотивацію учасників команди і виявлення особистої ефективності до роботи. Між членами команди підвищується рівень довіри. У згуртованого колективу більш стійкіший імунітет по відношенню до різних труднощів, стресів, випробувань [73].

Тренінгові заняття з командоутворення є інтерактивними і включають навчальний процес, що ставить собі за мету: розвинути комунікативні навички учасників, покращити спосіб і якість спілкування, засвоїти навики зворотного зв'язку, удосконалити процеси прийняття рішень враховуючи думки усіх членів команд, отримати задоволення від спільної діяльності, сформувати позитивне соціальне середовище [73].

Під час проєктування тренінгів командоутворення варто врахувати певні стадії групової динаміки:

1. Під час стадії динаміки напруги формується атмосфера взаємодовіри дотримується умова відкритого спілкування;
2. На етапі довіри відбувається розподіл ролей і визначення лідера серед учасників.
3. На етапі подолання конфліктів учасники відстоюють свої позиції, шукають різні варіанти вирішення проблем.
4. На підсумковій стадії відбувається опанування командою певних правил взаємодії, вмінь та навичок знаходження спільних рішень, вирішення конфліктних ситуацій.

Зміст і завдання тренінгу з командоутворення слід розробляти з урахуванням певних конкретних завдань. Психологи, менеджери, спеціалізовані тренери пропонують організацію тімбілдингу за своїми авторськими методиками, які відповідають поточним проблемам команди. Також можна використати стандартні сценарії [76].

* 1. Психологічні засоби формування команди в ІТ компанії
		1. Тренінг "Мотузковий курс"

З-поміж інших тренінгів, особливої уваги заслуговує "Мотузковий курс". Ця популярна програма для створення, взаємодії та розвитку команд була розроблена у Великобританії у середині 70-х років 20 століття і зарекомендувала себе, як найбільш ефективна у колах ведення бізнесу провідних корпорацій розвинених країн світу [76].

Умовою курсу є визначене моделювання ситуації, яке є типовим для певного бізнесу: брак часу, невизначеність з результатом, конфліктні ситуації, відсутність мотивації. Поєднання відповідних вправ з бізнесом сприяють уникненню помилок, налагодженню комунікації, виявленню слабких сторін у групі, покращують контроль та управлінські процеси. Вправами Мотузкового курсу слугують перешкоди з мотузок, колод, сіток та зв'язаних павутин, пройти їх потрібно за певними правилами. У результаті тренінгу учасники набувають та закріплюють вміння спільного прийняття рішень, формування довіри, згуртованості, відповідальності. Все це спрямоване на спільну перемогу та на досягнення успіху роботи у компанії. Для кращої організації роботи досліджуваної команди варто тренінг "Мотузковий курс" провести впродовж декількох днів, організувавши поїздку за межі міста. Детальний опис цього тренінгу наведено в додатку Д.

* + 1. Тренінг "Ефективна командна робота"

Для підвищення якості командної роботи та формування командного духу, покращення комунікативних якостей між співробітниками даної компанії варто провести тренінг [82].

Ціллю даного тренінгового заняття є навчання елементам командної роботи та взаємодії, для успіху в досягненні цілей та використанню сильних сторін кожного члена команди. Методами та інструментами тренінгу виступають міні-лекції з інтерактивними презентаціями, кейси, практичні вправи з пошуку спільних рішень, робота в парах, мозковий штурм, дебати. Заняття розраховане на 2 дні і включає 14 тренінгових годин. Програма тренінгу включає декілька модулів. У першому модулі: "Команда та її складові" аналізується роль команди, принципи роботи команди а також проводиться вправа трейлер "Команда у моєму розумінні". Під час другого модуля "Ефективні комунікації" зосереджується увага на інформуванні про типи поведінки людей комунікаціях, особливості вербального і невербального спілкування, конструктивного спілкування.

Аналізуються принципи емпатії. Проводиться вправа "Ланцюжок повідомлень". У третьому модулі "Конфлікти. Як з ним працювати" акцентується увага на розумінні конфлікту, ситуаціях, які спричиняють конфлікт. Як уникнути конфліктної ситуації. Особливості конструктивного спілкування. У четвертому модулі "Результативність" обговорюються результати команди. Як подолати своє "ЕГО". Пропонується вправа "Показники результативності ефективної команди", гра "Мета" (метагейм) на прикладі досягнення пріоритетної мети компанії та як її може досягнути команда. П’ятий модуль "Управління цілей" аналізуються рівні та властивості цілей, стратегії постановки цілей, види цілей. Проводиться вправа "Карта мети". У шостому модулі "Зворотній зв’язок" аналізуються методи управління діалогом, форми зворотного зв’язку, коучингові техніки з зворотного зв’язку. Пропонується проведення вправи "5 чому". Правила підготовки, аналіз прийняття спільних рішень. На заключному сьомому модулі проводиться мозковий штурм "Правила ефективної взаємодії", розробляється план дій щодо підвищення ефективності роботи в команді, проводяться підсумки тренінгу. Опис тренінгу наведено у додатку Е.

* + 1. Тренінг "Рольові ігри" для командної співпраці

Для підвищення командної взаємодії і ефективності праці колективу компанії можна використати рольові ігри. Вони підвищують ідентифікацію членами колективу себе, як частини колективу, формують відчуття азарту, що може бути перенесено потім і на робочі процеси. Беззаперечними перевагами використання ігор є також формування лідерських якостей, виявлення неформальних лідерів у колективі.

Опишемо коротко принципи деяких вправ у ігровій формі.

1. "Круг лідерів".

Цю гру створено для сприяння навичок лідерів та укріпленню роботи в команді. Працівники утворюють коло і задають запитання один одному таким чином триває обговорення завдань і головних аспектів роботи. Ця вправа сприяє до прийняття спільних рішень, обговорення ідей, взаєморозуміння.

1. "Десант зірок".

Під час цієї гри усі учасники створюють зірку умовними стрілками, що вказують на центр. Стрілки відповідають функціям або відповідним ролям в команді. Учасники виконують завдання відповідно до ролі і тим самим сприяють успіху команди. Ця вправа допомагає зміцнити взаєморозуміння між членами команди і важливість кожного учасника.

1. "Одна ціль".

Учасники працюють разом для досягнення спільної мети. Прикладом може бути проєкт, завдання, дослідження, що передбачає участь усіх членів команди. Група об’єднує усі свої зусилля, обмінюючись власними напрацюваннями, баченнями, ідеями аби досягти успіху. Гра сприяє підвищенню співпраці і командної роботи.

1. "Ланцюг комунікації".

Завдання цієї гри полягає у підвищенні комунікативних особливостей в роботі команди. У колі учасники передають одне одному на вухо фразу. Наприкінці останній учасник повинен виголосити почуту фразу на загал. Мета цього заняття полягає у тому, як важливо правильно передавати інформацію і вчить вмінню слухати.

1. "Вежа довіри".

Ця гра передбачає побудову вежі з паперових стаканчиків. Мета вправи вміння працювати у команді, комунікації, довіри, бо необережний рух може вплинути на стійкість вежі і повалити її. Саме ці вміння сприяють для розвитку стратегії мислення і роботі у команді.

1. "Спільна мета".

Всі учасники гри діляться на невеликі групи і кожна група отримує завдання. Тобто група повинна виконати завдання завдяки спільній праці. Таким чином кожен краще розуміє важливість спільної мети і роботи в команді через взаємодопомогу та взаємоповагу.

1. "Складання пазлу".

В ході цієї гри передбачається складання пазлу учасниками. Після того, як учасники отримають певну частину пазлу, вони повинні взаємодіяти з іншими, щоб досягти мети і завершити складання. Сприяє взаємодії і співпраці.

1. "Розгадка шифру".

Учасники гри повинні прочитати зашифровану інформацію. Для досягнення успіху вони повинні об’єднати свої знання і вміння. Ця гра сприяє до об’єднання в команді і вирішення складних питань.

1. "Таємне зображення".

Команда отримує зображення, яке частково перекрите. Завдання учасників описати своє зображення на світлині іншим учасникам без демонстрації. Метою гри є завдання відгадати те, що є на світлині, використовуючи комунікацію та вміння слухати один одного.

1. "Мотузкова вправа".

Метою цієї вправи є виявлення організації між людьми всередині групи, встановлення лідерів з використанням мотузки, як засобу передачі інформації і комунікування.

Усі учасники формують коло, тримаючись за мотузку двома руками, підтягуючи її так, щоб учасники стояли щільно один до одного. Далі, після команди заплющити очі, учасники повинні утворити квадрат. Очі розплющити можна тільки тоді, коли команда зрозуміє, що квадрат у них вийшов. Далі групі пропонується із заплющеними очима утворити інші геометричні фігури, наприклад рівносторонній трикутник, або ромб. Важливо не розплющувати очі, аби не вибути з гри. Завдання можна ускладнювати. У ході обговорень задаються наступні питання: «Як ви обирали лідера?», Що було найважче у вправі?, Які прийоми застосовувалися при відсутності контакту?

1. "Обмін ролями".

Для розвитку емпатії, взаєморозуміння, взаємної підтримки, допомоги учасники гри повинні виконати певні ролі, що допоможе їм розібратися у прийнятті рішень.

1. " Шлях спільних перемог".

Під час цієї вправи учасники розказують свої історії про власні досягнення, успіхи та перемоги, що допомагає відкрити і зрозуміти спільну дію у командній роботі та навчитися приймати рішення одноосібно [56].

Таким чином, в даному підпункті тренінг викладений повністю і наводити його в додатках повторно немає потреби.

* + 1. Тренінг "Психологічний тімбілдинг. Будуємо команду"

Прикладом тренінгового заняття для формування колективу є "Психологічний тімбілдинг. Будуємо команду", розроблений психологом Огорілко Іриною. Заняття розраховане на дві години роботи з учасниками. Метою даного тренінгу є формування і посилення командного духу, створення відчуття єдності, довіри і організованості, психологічне розвантаження, сприяння згуртованості шляхом використання активних методів взаємодії учасників тренінгу.

В ході проведення тренінгу застосовуються вправи: "Емоція дня" під час якої учасники висловлюють свою емоцію з якою налаштовані та тренінг, вправа "Х-Y" для формування навичок активної комунікації і позитивної взаємодії роботи у команді, вправа "Асоціації" під час якої учасники пояснюють як вони розуміють слово "команда", під час вправи "Мух краще ловити на мед" учасники вчаться приймати нестандартні рішення. Метою вправи "Експрес-тест – три хвилини" є аналіз власних вмінь керуватись інструкцією. Пропонується тест "Здатність до командної роботи", метою якого є рівень оцінювання особливостей поведінки особистості під час роботи в команді. Під час тренінгу учасники отримують рекомендації та перелік стратегій командної роботи, в результаті якої досягається успіх. Завершення тренінгу – це рефлексія, під час якої учасники характеризують роботу команди, формуючи вислови із запропонованих слів. Докладний опис тренінгу описано в [75]. Викладення методики тренінгу займає значний обсяг тексту, тому в додатках його наводити не будемо.

* 1. Засоби корекції психологічного клімату у колективі

Створення позитивного психологічного клімату в колективі – це запорука успіху будь-якої компанії. Інвестуючи в розвиток добрих відносин у колективі, компанія закладає фундамент для довгострокового успіху, підвищуючи свою конкурентоспроможність та залучаючи талановитих фахівців.

Після проведення і опрацювання тесту "Оцінка психологічного клімату у колективі" за (А.Ф. Фідлером) а також проведення анкетування щодо якості комунікативних особливостей членів колективу варто провести тренінгові вправи на покращення психоемоційного клімату в команді та підвищення соціокомунікативних навичок у групі. Для проведення занять застосуємо розроблені тренінгові технології зібрані у посібнику [71].

Тренінг комунікативної компетентності, зміст якого полягає у розвитку комунікативних умінь, це сучасний метод дослідження і творення ефективних способів взаємодії. Впродовж тренінгу варто провести рольові ігри. Моррі ван Ментс, автор книги "Ефективний тренінг з використанням рольових ігор" [59], пропонує такі способи розігрування ролей: "акваріум, "паралель", "ротація ролей", "звернення" (обмін) ролями, "дублювання", "відображення" (дзеркало), "стілець-співрозмовник". Для покращення ефективності комунікації між членами команди варто застосувати вправи на активне слухання. Тренінг описаний у додатку К.

Для подолання конфліктних ситуацій можна використати вправу "Правило LAST" Ведучий розповідає про спеціальний алгоритм роботи в конфліктних ситуаціях, який називається "Правило LAST" (Додаток К):

Listen – вислухати (активно, уточнити конкретно, що трапилося).

Apologize – вибачитися, поспівчувати проблеми.

Solve – вирішити проблему або запропонувати рішення.

Thank – подякувати і ще раз вибачитися (будь яка проблема – підказка бізнесу).

**Висновки до розділу.**

Отже, запропоновані нами тренінгові заняття мають на меті вирішити питання, які у подальшому сприятимуть підвищенню якості роботи ІТ-компанії і покращенню соціокультурних стосунків у колективі. Адже розвиток професійних навичок та формування здорової корпоративної культури безпосередньо впливає на ефективність командної роботи, мотивацію співробітників та їх взаємодію в організаційному середовищі

1. Охорона праці та безпека в надзвичайних cитуаціях
	1. Методи та засоби психофізіологічного розвантаження як допоміжний процес в розробці ПЗ

Для галузі ІТ інформаційна культура є необхідною умовою виживання, тому що зміна технологій в розробці програмного забезпечення відбувається досить часто, інколи щороку, а інвестиції на підготовку персоналу і освоєння нової технології величезні і великих компаніях вимірюються мільярдами доларів.

Аналіз свідчить, що інформатизація та інтеграція комунікаційного простору України сприяє різкому підвищенню інформаційної та професійної компетентності, ділової активності, стимулюванню конкуренції, створенню інноваційних підприємств та організацій, нових робочих місць, зниженню витрат на утримання управлінського апарату. Поряд із задачами і здобутками окреслилися негативи використання інформаційних технологій:

1) надмірне інформаційне навантаження, суть якого полягає у тому, що кількість корисної інформації, яка надходить до мережі, перевищує психофізіологічні можливості її сприйняття людиною;

2) велика кількість інформації, яка сприймається, але не є корисною для фахівців в даний момент;

3) інформаційний голод, причиною якого є саме надлишок інформації, викликаний інформаційним перенавантаженням;

4) "інформоманія" як хвороба людини, яка робить останню знеособленою, залежною від перебування в інформаційному просторі і роботи з комп’ютером і чому вона віддає перевагу, уникаючи "живого" спілкування з людьми;

5) поява "кіберспільнот", що за своїми соціокультурними характеристиками набагато ближчі до представників інших культур у глобальному інформаційному просторі, ніж до своєї етнонаціональної спільноти чи решти населення, не охопленого Інтернетом;

6) індивідуалізм і дегуманізація способу життя "мешканців" Інтернету – відсутність готовності ділитися своїми знаннями.

Слід розуміти, що комп'ютерні технології істотно впливають на життєдіяльність людини, припускаючи глобалізацію і технократизацію суспільства. Але в ще більшій мірі цей вплив поширюється безпосередньо на центральну нервову систему, яка звикає працювати в дуже інтенсивному режимі багатозадачності, де вже переважають не тривалі логічні роздуми, а інтуїтивно-реактивні ланцюжки розумових формулювань у зв'язку з величезним обсягом оброблюваної щодня інформації, кількість якої зростає за експоненціальною швидкістю. Виникає припущення, що саме збільшення обсягу інформації та прискорення її обробки людиною може згубно вплинути на розвиток розумових здібностей людини.

У [69] наведено перелік протипоказань з боку органів зору та загальних (соматичних) протипоказань, які забороняють роботу на ЕОМ, а також комплекс вправ для поліпшення здоров’я і підвищення працездатності.

Таким чином, за умови високого рівня робіт з ЕОМ рекомендується психофізіологічне розвантаження у спеціально обладнаних приміщеннях (кімнати психофізіологічного розвантаження) під час регламентованих перерв або в кінці робочого дня.

При проведенні сеансів психофізіологічного розвантаження рекомендується використовувати деякі елементи методу аутогенного тренування, який ґрунтується на свідомому застосуванні комплексу взаємопов’язаних прийомів психічної саморегуляції й виконанні нескладних фізичних вправ зі словесним самонавіюванням.

У рекомендованому сеансі, який має проводитися у кімнаті психофізіологічного розвантаження з відповідним інтер'єром та кольоровим оформленням, виділяють такі три періоди, або фази/

Перший – абстрагування працівників від виробничої обстановки – відповідає фазі залишкового збудження. Звучить повільна мелодійна музика, пташиний спів. Обравши зручну позу, працівники адаптуються і психологічно готуються до наступних періодів.

Другий – заспокоєння – відповідає фазі відновлювального гальмування. Пропонується показ фото слайдів із зображеннями квітучого лугу, березового гаю, гладенької поверхні ставка тощо. Через навушники транслюється спокійна музика.

Як функціональне освітлення застосовують зелене світло. Яскравість світла має поступово знижуватися впродовж періоду заспокоєння, а наприкінці його світло вимикається зовсім на 1– 2 хв. Екран теж гасне.

Третій – активізація – відповідає фазі підвищеної збудженості.

На початку періоду світло вимкнене, через певний час на екрані з'являється червона пляма, розміри й яскравість якої поступово збільшуються.

Наприкінці періоду звучить бадьора музика. Вимовляються тричі мобілізуючі формули аутогенного тренування, яким мають передувати глибокий вдих та довгий глибокий видих.

Після сеансів психофізіологічного розвантаження у працівників зменшується відчуття втоми, з'являється бадьорість, хороший настрій. Загальний стан відчутно поліпшується.

* 1. Попередження аварій на виробництвах із застосуванням хлору

Хлор є частиною таблиці хімічних елементів і розташовується в ній під номером 17. У природі він зустрічається виключно у формі газу. Найчастіше він має специфічний зелений з жовтим переливом колір. Цей елемент важчий за повітря в 2,5 рази, тому накопичується в підвалах будинків, а на пересіченій місцевості в ярах і низинах. У воді ж хлор розчиняється без сліду і його наявність помітно тільки при великій концентрації (за рахунок специфічного запаху) [64].

В організмі людини в середньому міститься 95 г хлору. За добу людина споживає 5-10 г хлору (кухонна сіль). Він потрібен для вироблення в шлунку соляної кислоти, яка сприяє травленню і знищенню хвороботворних бактерій. Добова потреба хлору для людини становить 800 мг [78], [81].

Хлор широко застосовується на виробництві, на його основі виготовляють отрутохімікати, розчинники, засоби для дезінфекції та миття, медикаменти. Хлор використовується в кольоровій металургії, у виготовленні пластмас тощо. Також хлор з успіхом застосовується і в побуті для очищення, відбілювання, прання. Завдяки незначним витратам і досить високої ефективності дезінфекції, хлор активно використовується для очищення і знезараження води в плавальних басейнах і питної водопровідної води.

Отруєння хлором можливе в разі:

– перевищення максимально допустимих концентрацій хлору для знезараження води в трубопроводі (сильний запах хлору);

– наявність хлору у великій кількості у воді басейну і часте купання в ньому;

– відбілювання і прання в закритому не провітрюваному приміщенні;

– аварії на підприємстві;

– використання хлору в якості зброї масового ураження.

В організм хлор потрапляє через слизові оболонки дихальної і травної систем, шкіру.

Ознаки отруєння хлором. До перших ознаках отруєння хлором відносяться:

– дискомфорт і подразнення слизової дихальних шляхів;

– підвищене слиновиділення і спазм голосових зв’язок;

– кашель і утруднене дихання;

– відчуття різі та печіння в очах, сльозотеча;

– нудота і гіркота у роті;

– головні болі і можливі судоми.

При попаданні на шкірний покрив або слизові спостерігається значний свербіж і гіперемія (почервоніння), вірогідні підшкірні крововиливи без пошкодження цілісності шкіри.

Тяжкість патологічного процесу та симптоми отруєння хлором знаходяться в прямій залежності від дози отруйної речовини (хлору) і тривалості його дії.

До прибуття медиків слід надати домедичну допомогу потерпілому:

– усунути джерело надходження отрути в організм – вивести або винести потерпілого поза зону дії отруйної речовини. При цьому необхідно пам’ятати про безпеку рятувальника – застосування марлевої маски або респіратора.

– забезпечити доступ чистого повітря;

– зняти забруднений одяг і теплою (не гарячою) водою промити контактуючі ділянки шкіри.

– у разі перорального надходження (проковтування) хлорвмісних рідин, потрібно промити шлунок. Промивати краще через зонд, або можна викликати блювання після рясного пиття.

– у разі пошкодження очей, промивання великою кількістю води або слабким розчином соди для зняття подразнення;

– полоскання ротової порожнини та носа содовими розчинами для мінімізації ушкодження слизових оболонок, застосування інгаляцій з додаванням соди для полегшення кашлю.

До профілактичних заходів отруєння хлором належать:

– забезпечення належних умов праці відповідно до санітарно-технічних вимог (вентиляція, провітрювання, справне обладнання);

– використання індивідуальних засобів захисту при роботі з хімікатами на виробництві;

– регулярні перевірки концентрацій хлору в повітрі робочої зони;

– проведення профілактичних медичних оглядів для виявлення схильності (доклінічних форм) і хронічних захворювань;

– дотримання вимог безпеки у використанні хлоровмісних рідин в побуті.

Суб’єкт господарської діяльності зобов’язаний забезпечити працівників хлорних об’єктів спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту:

а) для захисту органів дихання – фільтруючими протигазами, ізолюючими дихальними апаратами та ізолюючими костюмами;

б) для захисту очей – захисними окулярами;

в) для захисту шкіри від їдких речовин – гумовими або прогумованими рукавицями, гумовими чоботами або шкіряними черевиками, сукняними костюмами.

Враховуючи значний ризик і широке застосування хлору, тяжкість ураження і високу можливість летального наслідку, у кожного повинен бути сформований алгоритм дій і чітка позиція – попередити отруєння легше і доцільніше, ніж лікувати і боротися з його наслідками.

ЗАГАЛЬНІ ВисновКИ

Отже, в роботі було опрацьовано та систематизовано основні підходи до формування психологічного клімату в ІТ-компаніях, здійснена діагностика психологічного клімату, докладно проаналізовано принципи командоутворення (тімбілдінгу).

Отже, психологічними засобами командоутворення, а саме правильними діями та підходами до формування команди є дії, які сприяють можливостям людей працювати разом не лише у функціональній команді, до якої вони звикли, а й у крос-функціональній. До цих засобів належить також створення симуляцій, під час яких зміниться стандартний розподіл ролей і кожен зможе проявити себе з нової сторони. Під час тренінгових занять варто створити саморегульовану команду і дати можливість учасникам проявити себе лідерами. Завдання психолога - створити продуктивну атмосферу, яка здатна допомогти людям відкритися. Тоді спілкування стане щирішим, колеги покажуть команді ті якості, які не проявляються у звичайній робочій атмосфері. Практичним рівнем, який передбачає детальний аналіз команди за допомогою діагностики всіх членів, є визначення ролі кожного та розвиток навичок прийняття командних рішень. Тестування, діагностика, коучинг команд, фасилітація по цінностях команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання, рольові ігри, кейси – це арсенал інструментів, які слугуватимуть для психологічного аналізу та підтримки продуктивності роботи команди.

Було виконано збір даних та їх аналіз щодо стану психологічного клімату, підібрано набір тренінгів для формування команди та покращення соціокомунікаційних стосунків та психологічного стану досліджуваної компанії. Для дослідження було обрано Київську консалтингову ІТ-компанію Partnerway. Було виконано огляд літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи, а саме досліджено теоретичні аспекти формування команди в організації та здійснено аналіз психологічних засобів командоутворення. Для вирішення задач, сформованих нижче, було досліджено та адаптовано до вимог роботи засоби соціометрії, засоби дослідження психологічного клімату та проаналізовано мережу неформальної комунікації досліджуваної компанії.

Таким чином, в ході виконання кваліфікаційної роботи магістра було здійснено:

1. Теоретичний аналіз літературних джерел з метою підбору інструментів дослідження психологічного клімату та засобів його корекції та командоутворення.
2. Було проведено соціометрію з метою виявлення груп спілкування працівників компанії у рамках виконання свої робочих функцій (формальна комунікація). Зокрема, побудовано соціоматриці та соціограми для відповідей на запитання про участь у професійних навчаннях, про парне програмування та про довіру при виконанні складних завдань. В кожному з випадків виявлено формальних лідерів та ізольованих членів команди.
3. Запропоновано метод Фідлера, як засіб для діагностування психологічного стану в ІТ-компанії. В результаті аналізу зібраних даних виявлено, що психологічний клімат в компанії перебуває на нейтральному рівні. Але серед членів колективу є такі, що оцінюють стан психологічного клімату, як негативний. Тому менеджменту компанії потрібно вжити заходів для покращення психологічного комфорту таких працівників.
4. Для аналізу неформального спілкування членів колективу, як прояву психологічного клімату та засобу командоутворення, було застосовано метод мережевого аналізу та визначення рівня задоволеності роботою від участі у різних неформальних заходах. Після аналізу зібраних через опитування даних виявлено, що в компанії існують неформальні лідери і вони не повністю збігаються з лідерами формальними. Також встановлено, що жінки більше залучені до неформальних груп комунікації, а участь усіх членів колективу у різних заходах підвищує рівень задоволеності від роботи.

Отже, в результаті проведення досліджень було встановлено, що треба вжити ряд заходів для покращення психологічного клімату. Тому було запропоновано ряд тренінгів, проведення яких дасть можливість оперативного діагностування та коригування психологічного клімату в команді. А саме пропонується проводити тести і тренінги, зокрема "мотузковий курс", рольові ігри, ефективна командна робота та інші.

В розділі з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях було розкрито питання згідно завдань консультантів з цього розділу.

Список використаних джерел

1. Anderson, D. (2011). How to Lead by The Book: Proverbs, Parables, and Principles to Tackle Your Toughest Business Challenges. John Wiley & Sons.
2. Annual report of the Association "IT Ukraine" - Асоціація "IT Ukraine". Асоціація "IT Ukraine". URL: <https://itukraine.org.ua/en/report/annual-report-of-the-association-it-ukraine/> (дата звернення: 02.11.2024).
3. Anteby, M., Chan, C. K., & DiBenigno, J. (2016). Three lenses on occupations and professions in organizations: Becoming, doing, and relating. Academy of Management Annals, 10(1), 183-244.
4. Belbin, R. M. (2010). Management teams. Routledge.
5. Belbin, R. M., & Brown, V. (2022). Team roles at work. Routledge.
6. Bhavya, R. N., & Satyavathi, R. (2017). Employee job satisfaction. International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR), 7(5), 85-94.
7. Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. Sociological inquiry, 34(2), 193-206.
8. Bonacich, P. (1987). Communication networks and collective action. Social Networks, 9(4), 389-396.
9. Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. Administrative science quarterly, 518-539.
10. Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. Academy of Management journal, 28(2), 327-343.
11. Burt, R. S. (1992). Toward a structural theory of action (Vol. 10). New York: Academic Press.
12. Burt, R. S. (1995). Structural holes: The social structure of competition. Harvard university press.
13. Burt, R. S. (2005). Brokerage and closure: An introduction to social capital. OUP Oxford.
14. Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2023). Well-being at work scale (WBWS): Gathering empirical evidence from different interpretation strategies. Quaderns de Psicología, 25(1), 3.
15. Chiocchio, F., Kelloway, E. K., & Hobbs, B. (Eds.). (2015). The psychology and management of project teams. Oxford University Press.
16. Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. California management review, 44(2), 25-46.
17. Cross, R., Parise, S., & Weiss, L. M. (2007). The role of networks in organizational change. The McKinsey Quarterly, 3, 28-41.
18. de Amorim-Ribeiro, E. M. B., Carneiro, L. L., Martins, L. F., & Cunha, R. C. D. S. (2022). Evaluation Tools of Social Support at Work and Contributions of Social Network Analysis. Assessing Organizational Behaviors: A Critical Analysis of Measuring Instruments, 223-241.
19. Deverell, E., & Olsson, E. K. (2010). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. Risk Management, 12(2), 116-134.
20. DOU. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2022: кількість спеціалістів зменшилася на 3%, а у "великої п’ятірки" оновився склад. https://dou.ua/. URL: https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2022/ (дата звернення: 14.09.2024).
21. Dreher, G. F., & Cox Jr, T. H. (2000). Labor market mobility and cash compensation: The moderating effects of race and gender. Academy of Management journal, 43(5), 890-900.
22. Dutta, B., & Mutuswami, S. (1997). Stable networks. Journal of economic theory, 76(2), 322-344.
23. Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non‐protégés. Journal of organizational behavior, 10(4), 309-320.
24. Fiedler, F.E. (1958) Leader Attitudes and Group Effectiveness, Urbana, IL: University of Illinois Press.
25. Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 419-437.
26. Freud, S., & Strachey, J. (2024). Group Psychology and the Analysis of the Ego: [Illustrated & Psychology Glossary & Index Added Inside]. E-Kitap Projesi & Cheapest Books.
27. Fryczyńska, M. (2021). Organizational Networks and Networking Competence: Contemporary Challenges in Management and Employment. Routledge.
28. Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2014). Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 217-244.
29. Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. Organizational Behavior and Human Performance, 34(2), 244-265.
30. Granovetter, M. (2018). Getting a job: A study of contacts and careers. University of Chicago press.
31. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American journal of sociology, 78(6), 1360-1380.
32. Hale, Ann E. (1985) Conducting Clinical Sociometric Explorations: A Manual. Roanoke, Virginia: Royal Publishing Company.
33. Herzberg, F. (2008). One more time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review Press.
34. Hetty van Emmerik, I. J., Euwema, M. C., Geschiere, M., & Schouten, M. F. (2006). Networking your way through the organization: Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. Women in Management Review, 21(1), 54-66.
35. Hoffman, Chris, Wilcox, L., Gomez, E. & Hollander, C. (1992). Sociometric Applications in a Corporate Environment, Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama Sociometry, 45, 3–16.
36. Huning, T. M., Bryant, P. C., & Holt, M. K. (2015). Informal Social Networks in Organizations: Propositions Regarding Their Role In Organizational Behavior Outcomes.". Academy of Strategic Management Journal, 14(1), 20-29.
37. Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. Growth, 35(1), 101-103.
38. Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. Organizational dynamics.
39. Jacobson, K. J., Hood, J. N., & Van Buren III, H. J. (2014). Beyond (but including) the CEO: Diffusing corporate social responsibility throughout the organization through social networks. Business and Society Review, 119(3), 337-358.
40. Katzenbach, J., & Smith, D. (1992). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Press.
41. Kelly, G. A. (1955). The psychology of personal constructs. Volume 1: A theory of personality. WW Norton and Company.
42. Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). Social networks and organizations. Sage.
43. Landis, B. (2016). Personality and social networks in organizations: A review and future directions. Journal of Organizational Behavior, 37, S107-S121.
44. Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics.
45. Macintosh, G., & Krush, M. (2017). Networking behavior and sales performance: Examining potential gender differences. Journal of Marketing Theory and Practice, 25(2), 160-170.
46. Mayo Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.
47. McCallum Y., Forret S., L., M., & Wolff, H. G. (2014). Internal and external networking behavior: An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment. Career Development International, 19(5), 595-614.
48. Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. Group & organization management, 18(3), 328-351.
49. Moreno, J. L. (1953). Who shall survive?. Journal of Psychodrama, Sociometry, and Group Psychotherapy, 6(1-2), 118-118.
50. Moreno, Jacob Levy (1960). The Sociometry Reader. Glencoe, Illinois: The Free Press.
51. Orpen, C. (1996). Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success. The Journal of Psychology, 130(3), 245-248.
52. Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. American sociological review, 673-693.
53. Ragins, B. R. (1989). Barriers to mentoring: The female manager's dilemma. Human relations, 42(1), 1-22.
54. Rensis Likert Summary. www.BookRags.com. URL: https://www.bookrags.com/biography/rensis-likert-soc/#gsc.tab=0 (дата звернення: 15.10.2024).
55. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. Academy of management journal, 44(2), 219-237.
56. Team Building Ігри На Українській Мові: Зміцнюйте Співпрацю. Project AVATAR. URL: https://projectavatar.fun/ua/team-building-igru/ (дата звернення: 10.10.2024).
57. The Society for Human Resource Management. (n.d.). Employee Job Satisfaction and Engagement. Behavioural competencies.
58. Tuckman, B. W. (2001). Developmental sequence in small groups. Group Facilitation, (3), 66.
59. Van Ments, M. (1999). The effective use of role-play: Practical techniques for improving learning. Kogan Page Publishers.
60. Vitali, S., Glattfelder, J. B., & Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. PloS one, 6(10), e25995.
61. Wellington, S., & Spence, B. (2001). Be your own mentor: Strategies from top women on the secrets of success. Random House.
62. Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. Journal of applied psychology, 94(1), 196.
63. Базалійська, Н. П., & Гук, А. В. (2016). Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, (21, Вип. 2), 56-60.
64. Бідяк О. Профілактика отруєння хлором. // Офіційний сайт управління держпраці в Тернопільській області. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://te.dsp.gov.ua/profilaktyka-otruyennya-hlorom/ (дата звернення: 15.10.2024)
65. Дослідження психологічного клімату в ІТ-компанії засобами мережевого аналізу / М.Б. Боднарчук, Х.І. Боднарчук, Б.В. Хоміцький // Матеріали ⅩⅡІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 11-12 грудня 2024 року. – Т. : ФОП Паляниця В. А., 2024. – с. 321. – (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).
66. Боднарчук Х. І. Мережева взаємодія в українських консалтинговій та продуктовій компаніях: кваліфікаційна робота бакалавра. Київ, 2023. 50 с. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1147af70-ae45-4b55-a30a-a91b4ee89906/content (дата звернення: 11.09.2024).
67. Гертер, Г., & Оттл, К. (2006). Работа в команде: практические рекомендации для успеха в группе: пер. с нем. Харьков: гуманитарный центр.
68. Горбунова, В. (2014). Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд.
69. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин МОЗ України від 10.12.1998 № 7. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007282-98
70. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2009. – 711 с.
71. Зливков, В. Л., & Лукомська, С. О. (2019). Теорія та практика психологічних тренінгів.
72. Карамушка, Л. М. (2022). Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу): Навч. посібник.
73. Колот, А. М., Колот, А. М., Грішнова, О. А., Гришнова, Е. А., Герасименко, О. О., Герасименко, О. А., ... & Осовий, Г. В. (2009). Економіка праці та соціально-трудові відносини.
74. Муха, Р. А. (2017). Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми системного підходу в економіці, (1), 94-98.
75. Огорілко І. М. Тренінг "Психологічний тімбілдинг. Будуємо команду". Всеосвіта. URL: https://vseosvita.ua/library/treninh-psykholohichnyi-timbildynh-buduiemo-komandu-591865.html (дата звернення: 19.10.2024).
76. Поліщук В. Знайдіть свій потенціал: Психологічні тренінги для саморозвитку. Академія Експерт. URL: https://academy-expert.com/uk/psykholohichni-treninhy-samorozvytku (дата звернення: 09.11.2024).
77. Сорока І. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. Правничий вісник Університету КРОК. 2011. № 9. с. 150–154.
78. Стручок В.С. Навчальний посібник до написання розділу дипломного проекту та дипломної роботи ″Безпека в надзвичайних ситуаціях″ для студентів всіх спец. денної, заочної (дистанційної) та екстернатної форм навчання / В.С. Стручок, О.С. Стручок, Д.В. Мудра. - Тернопіль : ТНТУ, 2016. - 112 с.
79. Тарасовський Ю. Річний обсяг IT-експорту України у лютому скоротився на 5,3% – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: https://forbes.ua/news/richniy-obsyag-it-eksportu-ukraini-u-lyutomu-skorotivsya-na-53-29032024-20228 (дата звернення: 02.11.2024).
80. Тест оцінки психологічного клімату у колективі. Всеосвіта. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/0100anlx-a50b.docx.html (дата звернення: 17.10.2024).
81. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник / В.С. Стручок, – Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2022. – 150 с.
82. Тренінг "Ефективна командна робота". Business Consulting "Booster Development". URL: https://blcoach.net/korporativnoe-obuchenie/trening/trening-efektivna-komandna-robota (дата звернення: 10.11.2024).
83. Юнг, Карл Ґустав // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. – Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. – с. 731. – 742 с.
84. Ярмаченко М.Д. Макаренко Антон Семенович // Енциклопедія освіти / гол. ред. Василь Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – с. 471 – 472.

ДОДАТКИ

Додаток А

*Анкета-опитувальник*

**Анкета**

Прошу Вас зазначити Ваші ім’я та прізвище, оскільки мережевий аналіз передбачає створення файлу даних, який відображатиме зв’язки між тою чи іншою особою. Без цієї інформації ми не зможемо врахувати Ваш профіль у загальну мережу. Дослідження буде валідним лише у випадку, коли кожен працівник заповнить анкету для формування повноцінної вибірки. Тому Ваша відповідь є надзвичайно важливою.

**Ваші відповіді не будуть передані керівництву Вашої компанії чи Вашим колегам.**

**Блок А**

1. **Зазначте Ваше ім’я та Прізвище, будь ласка**
2. **Ваша стать**
3. **Вік (повних років)**
4. **Вкажіть Вашу посаду в компанії.** Вкажіть, будь ласка, повну формальну назву вашої посади.
5. **Скільки років/місяців Ви працюєте в компанії?** Зазначте, будь ласка, сумарну кількість місяців/років, навіть якщо ви звільнялися/робили перерву та згодом поверталися в компанію.
6. **Зазначте, будь ласка, коли ви почали працювати в компанії?**

**А)** Я прийшов(ла) в компанію перед повномасштабним вторгненням 24-го лютого 2022 року

**Б)** Я прийшов(ла) в компанію після повномасштабного вторгнення 24-го лютого 2022 року

1. **Зазвичай ви працюєте**
* Дистанційно
* З офісу
* Працюю в змішаному форматі

**Блок Б**

**Запитання цього блоку стосуються Вашої взаємодії з іншими працівниками компанії "…".**

1. **Позначте, будь ласка, відповіді у таблиці. Щодо кожної особи в списку в таблиці опишіть ваші стосунки за шкалою від 1 до 4, де**

1 – не знаю цю людину;

2 – знаю ім’я та посаду цієї людини, проте не спілкуємося;

3 – спілкуємося лише в межах робочих процесів

4 – добре знаю цю людину, маємо приятельські стосунки

Далі для відповідей використовуйте, будь ласка, позначки *(для наступних запитань позначте стільки осіб, скільки потрібно).*

1. **Позначте осіб, з якими ви безпосередньо** (таблиця, знаходиться на наступних двох сторінках).

**Q1** Проводили разом дозвілля онлайн або офлайн, обідали, ходили на каву, спілкувалися на позаробочі теми протягом останніх 6-сти місяців.

**Q2** Зідзвонювалися по відеозв’язку або по телефону щодо особистих питань протягом останніх 6-сти місяців.

**Q3** Обмінювалися особистими повідомленнями у месенджерах (Facebook, Instagram, Telegram, тощо), не враховуючи суто робочих чатів.

**Q4** Зверталися по допомогу або пораду в робочому питанні протягом останніх 6-сти місяців.

1. **Позначте осіб, яких ви вважаєте неформальними лідерами в компанії.**

**Блок В**

1. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, як часто Ви звертаєтеся до інших співробітників за порадою у виконанні робочих завдань, де "1" – взагалі не звертаюся за порадами, працюю самостійно, а "4" - дуже часто звертаюся за порадою, консультуюся багатьма співробітниками щодо багатьох аспектів.
2. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, як часто ви берете участь у неформальних онлайн/офлайн зустрічах вашого колективу, де "1" - взагалі не беру участі у неформальних заходах, а "4" - не пропускаю жодної нагоди взяти участь в колективних зустрічах.
3. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, як часто Ви берете участь у лекціях, семінарах, воркшопах, організованих в межах Вашої компанії, або запропонованих до проходження Вашим керівництвом? Де "1" - взагалі не беру участі в корпоративних навчаннях, а "4" - не пропускаю нагоди взяти участь у будь-якому навчанні для співробітників
4. Вкажіть, будь ласка, як багато приятельських зв’язків, на вашу думку, ви маєте в компанії?
5. Я не маю приятельських зв’язків ні з ким, контактую зі співробітниками лише в межах робочих процесів
6. З деякими співробітниками я приятелюю, проте здебільшого усі люди в компанії є лише моїми співробітниками і не більше
7. Я приятелюю з багатьма співробітниками
8. Я приятелюю з усіма співробітниками, з усіма я потенційно можу провести час на дозвіллі та обговорити особисті питання

**Блок Д**

1. За шкалою від від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, наскільки значущою для вас є Ваша робота? Де "1" - я вважаю, що моя робота є зовсім незначущою, а "4" - моя робота є дуже значущою та потрібною.
2. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, ймовірність, з якою ви би порадили вашу компанію для працевлаштування іншим людям, де "1" - с, а "4" - я однозначно можу порадити свою компанію для працевлаштування.
3. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, наскільки ви задоволені робочою атмосферою та корпоративною культурою в компанії "…" в загальному, де "1" - взагалі не задоволений, а "4" - дуже задоволений.

Додаток Б

*Опитування для визначення здоров'я психологічного стану в компанії*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Працівник А |
| 1.  | Дружелюбність | 3 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 2 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 6 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 5 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 5 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 3 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 4 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 2 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 4 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 3 | Безуспішність |
|  | Разом | 37 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник B |
| 1.  | Дружелюбність | 6 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 5 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 4 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 7 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 6 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 8 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 6 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 4 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 2 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 6 | Безуспішність |
|  | Разом | 54 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник C |
| 1.  | Дружелюбність | 1 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 2 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 4 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 3 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 2 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 4 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 3 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 2 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 5 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 3 | Безуспішність |
|  | Разом | 29 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник D |
| 1.  | Дружелюбність | 4 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 3 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 6 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 5 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 4 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 5 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 6 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 4 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 3 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 4 | Безуспішність |
|  | Разом | 44 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник E |
| 1.  | Дружелюбність | 1 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 3 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 2 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 3 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 4 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 2 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 3 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 1 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 2 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 2 | Безуспішність |
|  | Разом | 23 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник F |
| 1.  | Дружелюбність | 2 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 3 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 4 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 3 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 2 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 4 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 3 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 2 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 5 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 4 | Безуспішність |
|  | Разом | 32 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник G |
| 1.  | Дружелюбність | 6 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 7 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 5 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 7 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 6 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 7 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 5 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 6 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 8 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 5 | Безуспішність |
|  | Разом | 62 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник H |
| 1.  | Дружелюбність | 2 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 3 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 4 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 3 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 4 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 5 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 4 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 3 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 5 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 4 | Безуспішність |
|  | Разом | 37 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник I |
| 1.  | Дружелюбність | 3 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 4 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 5 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 3 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 4 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 2 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 2 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 1 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 2 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 3 | Безуспішність |
|  | Разом | 29 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник J |
| 1.  | Дружелюбність | 4 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 3 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 5 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 6 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 5 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 6 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 5 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 7 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 6 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 7 | Безуспішність |
|  | Разом | 54 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник K |
| 1.  | Дружелюбність | 5 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 4 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 6 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 5 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 4 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 6 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 4 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 5 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 6 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 3 | Безуспішність |
|  | Разом | 48 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник L |
| 1.  | Дружелюбність | 6 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 7 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 5 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 6 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 7 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 8 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 5 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 6 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 4 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 5 | Безуспішність |
|  | Разом | 59 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник M |
| 1.  | Дружелюбність | 1 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 2 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 3 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 2 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 1 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 3 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 2 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 3 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 1 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 4 | Безуспішність |
|  | Разом | 22 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник N |
| 1.  | Дружелюбність | 4 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 3 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 2 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 4 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 3 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 2 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 3 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 2 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 3 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 4 | Безуспішність |
|  | Разом | 30 |  |
|  |  |  |  |
|  | Працівник O |
| 1.  | Дружелюбність | 2 | Ворожність |
| 2.  | Згода | 3 | Незгода |
| 3.  | Задоволеність | 4 | Незадоволеність |
| 4.  | Продуктивність | 5 | Непродуктивність |
| 5.  | Теплота | 6 | Холодність |
| 6.  | Співпраця | 5 | Неузгодженість |
| 7.  | Взаємна підтримка | 4 | Недоброзичливість |
| 8.  | Захопленість | 7 | Байдужість |
| 9. | Цікавість | 6 | Нудьга |
| 10. | Успішність | 5 | Безуспішність |
|  | Разом | 47 |  |

Додаток В

*Результати опитування в досліджувааній компанії*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | L | K | J | F | D | G | A | E | C | B | N | H | F | M |
| I | - | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |  | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| L | 4 | - | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |  | 3 | 3 |
| K | 3 | 4 | - | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| J | 3 | 3 | 3 | - | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 4 | 3 | 2 | 2 |
| F | 3 | 3 | 3 | 3 | - | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| D | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | - | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| G | 3 | 3 |  |  | 3 |  | - |  | 3 |  | 3 |  | 4 |  | 3 |
| A | 3 | 3 |  |  |  | 1 |  | - |  | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| E | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |  | 2 | - | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| C | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 2 | 3 | 3 | - | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| B |  |  |  |  | 3 |  | 3 |  |  |  | - | 4 | 3 |  |  |
| N | 3 | 3 |  | 3 |  |  | 3 |  |  |  | 4 | - |  | 3 | 3 |
| H | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | - | 3 | 3 |
| F |  | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |  |  | 4 | 3 | 3 | 3 | - | 3 |
| M | 2 |  |  | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | - |

Додаток Д

*Тест Белбіна*

**ТЕСТ РОЛІ В КОМАНДІ**

**Інструкція.** Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3 м або 4 м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

**БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 10  |  | *Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.*  |
| 11  |  | *Я легко кооперуюсь з людьми різних типів*  |
| 12  |  | *Мій головний актив – продукувати нові ідеї.*  |
| 13  |  | *Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад в досягнення командних цілей.*  |
| 14  |  | *Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця.*  |
| 15  |  | *Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.*  |
| 16  |  | *Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне.*  |
| 17  |  | *Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення.*  |

**БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20  |  | *Я почуваю себе некомфортно на зборах та нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.*  |
| 21  |  | *Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою точку зору ще до того, коли вона була всебічно обговорена.*  |
| 22  |  | *Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.*  |
| 23  |  | *Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.*  |
| 24  |  | *Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.*  |
| 25  |  | *Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.*  |
| 26  |  | *У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.*  |
| 27  |  | *Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно.*  |

**БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 30  |  | *Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.*  |
| 31  |  | *Моє „шосте чуття” підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неуважність.*  |
| 32  |  | *В ім'я досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.*  |
| 33  |  | *Від мене завжди можна чекати чогось оригінального.*  |
| 34  |  | *Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.*  |
| 35  |  | *Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.*  |
| 36  |  | *Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.*  |
| 37  |  | *На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.*  |

**БЛОК 4. МОЄ ВІДНОШЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 40  |  | *Я щиро бажаю знати своїх колег краще.*  |
| 41  |  | *Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості.*  |
| 42  |  | *Зазвичай, я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.*  |
| 43  |  | *Я вважаю, що я здатен добре виконати будь-яку функцію заради виконання спільного блага.*  |
| 44  |  | *Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного вирішення проблеми.*  |
| 45  |  | *Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.*  |
| 46  |  | *Я готовий використовувати контакти та зв’язки поза групою.*  |
| 47  |  | *Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий різним точкам зору.*  |

**БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 50  |  | *Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.*  |
| 51  |  | *Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.*  |
| 52  |  | *Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.*  |
| 53  |  | *Часто маю сильний вплив на рішення, що приймається.*  |
| 54  |  | *Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.*  |
| 55  |  | *Я можу переконувати людей в необхідності певної лінії дій.*  |
| 56  |  | *Я почуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.*  |
| 57  |  | *Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву.*  |

**БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ ТА НЕЗНАЙОМЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 60  |  | *Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.*  |
| 61  |  | *Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом відносяться до проблеми.*  |
| 62  |  | *Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми.*  |
| 63  |  | *Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.*  |
| 64  |  | *Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій.*  |
| 65  |  | *Навіть під тиском зовнішніх обставин, я не відступлю від мети.*  |
| 66  |  | *Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов’язки на себе.*  |
| 67  |  | *Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б вирішенню проблеми.*  |

**БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПРИ РОБОТІ В ГРУПАХ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 70  |  | *Я схильний висловлювати свою нетерпимість по відношенню до людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).*  |
| 71  |  | *Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і не підключаю інтуїцію.*  |
| 72  |  | *Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.*  |
| 73  |  | *Мені швидко все набридає, і я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес.*  |
| 74  |  | *Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі.*  |
| 75  |  | *Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.*  |
| 76  |  | *Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.*  |
| 77  |  | *Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли я знаходжусь в очевидній опозиції до більшості.*  |

**Обробка результатів:** перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Блок №  | **РЕАЛІЗАТОР** | **КООРДИНАТОР** | **ТВОРЕЦЬ** | **ГЕНЕРАТ****О****Р** **ІДЕЙ** | **ДОСЛІДНИК** | **ЕКСПЕРТ** | **ДИПЛОМАТ** | **ФАХІВЕЦЬ** |  |
| **1**  | 16  | 13  | 15  | 12  | 10  | 17  | 11  | 14  |  |
| **2**  | 20  | 21  | 24  | 26  | 22  | 23  | 25  | 27  |  |
| **3**  | 37  | 30  | 32  | 33  | 35  | 36  | 34  | 31  |  |
| **4**  | 43  | 47  | 41  | 44  | 46  | 42  | 40  | 45  |  |
| **5**  | 51  | 55  | 53  | 57  | 54  | 50  | 52  | 56  |  |
| **6**  | 65  | 62  | 66  | 60  | 67  | 64  | 61  | 63  |  |
| **7**  | 74  | 76  | 70  | 75  | 73  | 71  | 77  | 72  |  |
| **Підсумок**  |   |   |   |   |   |   |   |  |   |

**РЕАЛІЗАТОР**

**Характеристика.** *Реалізаторам* властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою *Реалізатори* є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

**Функціональність.** Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. *Реалізатори*, навпаки, робитимуть те, що необхідно справі. Хороші *Реалізатори* часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

**КООРДИНАТОР**

**Характеристика.** Відмінною рисою *Координаторів* є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, *Координатор* охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

**Функціональність.** Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з

колегами рівними по рангу або позиції, чим із співробітниками нижчих

рівнів. Їх девізом може бути "консультація з контролем". Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях *Координатори* можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах з *Творцями*.

**ТВОРЕЦЬ**

**Характеристика.** Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль сама конкурентна в команді.

**Функціональність.** Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. *Творці* здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

**ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ**

**Характеристика.** *Генератори ідей* є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряму.

**Функціональність.** Основна функція *Генераторів ідей* – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість *Генераторів ідей* в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

**ДОСЛІДНИК**

**Характеристика.** *Дослідники -* часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

**Функціональність.** Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів.

Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

**ЕКСПЕРТ**

**Характеристика.** Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

**Функціональність.** *Експерти* найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі "за і проти" запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, *Експерти* здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато *Експертів* займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна "сфера" для *Експертів*, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

**ДИПЛОМАТ**

**Характеристика.** Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. *Дипломати* дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

**Функціональність.** Роль *Дипломатів* полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється *Творцеві*. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не представляють загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. *Дипломати* служать свого роду "мастилом" для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

**ВИКОНАВЕЦЬ**

**Характеристика.** Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

**Функціональність.** Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати розпочату справу.

**ФАХІВЕЦЬ**

**Характеристика.** Це особи, які пишаються придбаними технічними навиками і уміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями.

**Функціональність.** *Фахівці* грають свою специфічну роль в команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

**РОЛІ В КОМАНДІ ЗА БЕЛБІНОМ**

|  |  |
| --- | --- |
| **РОЛІ І ОПИС ВКЛАДУ В РОБОТУ КОМАНДИ**  | **МОЖЛИВІ СЛАБКІ СТОРОНИ**  |
| **Генератор ідей:** креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання.  | Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.  |
| **Дослідник:** екстраверт, ентузіазт, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу.  | Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.  |
| **Координатор:** зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження.  | Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.  |
| **Творець:** пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод.  | Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.  |
| **Експерт:** поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє дати точну та об’єктивну оцінку.  | Брак напористості, невміння надихати інших.  |
| **Дипломат:** співпраця,м’якість, сприйнятливість, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя.  | Нерішучість в суперечливих ситуаціях.  |
| **Реалізатор:** дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії.  | Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.  |
| **Виконавець:** старанність, клопітливість, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно.  | Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.  |
| **Фахівець:** цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань.  | Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи.  |

**НЕДОСКОНАЛІ ЛЮДИ МОЖУТЬ СТВОРИТИ
ДОСКОНАЛУ КОМАНДУ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Термін**  | **Можлива посада**  | **Особисті характеристики**  | **Роль в команді та внесок в ефективну роботу групи.**  | **Наявні недоліки**  |
| **Реалі затор** | Оптовий торговий агент  | Консервативний, дисциплінований, надійний  | Організованість. Перетворення планів та ідей в практичні дії  | Брак гнучкості. Повільне реагування на нові можливості.  |
| **Координатор** | Голова правління  | Зрілий, впевнений, вірить у справу  | Пояснити цілі та пріоритети. Мотивувати колег. Посування при прийнятті рішень.  | Брак креативності та гнучкості розуму.  |
| **Творец****ь** | Менеджер середньої ланки  | Збуджений, динамічний, успішний  | Піддавати сумнівам та оскаржувати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи.  | Схильний до провокації. Запальний  |
| **Генератор** **ідей** | Засновник компанії  | Розумний, з розвинутим мисленням, неординарний  | Створювати оригінальні ідеї. Вирішувати складні проблеми  | Не достатньо гнучкий в спілкуванні та управлінні людьми  |
| **Дослідник** | Начальник відділу поставок  | Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський  | Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори  | Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм  |
| **Е****ксперт** | Експерт  | Поміркований, розумний, стриманий  | Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку  | Брак енергії та здатності надихати інших  |
| **Дипломат** | Менеджер зі зв’язків з громадськіст ю  | Товариський, доброзичливий, сприйнятливий  | Слухати, будувати. Попереджувати протиріччя. Знаходити підхід до складних людей  | Нерішучий в "слизьких" ситуаціях  |
| **Виконавець** | Старший торговий агент  | Старанний, небайдужий, кропіткий  | Знаходити помилки, недоліки. Концентруватися на цілях самому і допомагати зробити це іншим.  | Має схильність до надмірних хвилюваннь, не охоче делегує повноваження  |

Додаток Е

*Тренінг Мотузковий курс*

**Мотузковий курс** – це активний тренінг, тривалістю від 3 годин до 4 днів, звернений на вдосконалення навичок роботи в команді, team building (командоутворення). Основний інструмент курсу — альпіністське спорядження (карабіни, мотузки, страхувальні системи), від чого і походить назва курсу. Іноді курс застосовується у складі тренінгів особистісного зростання. Найчастіше щодо мотузкових курсів будуються індивідуальні мотузкові перешкоди.

У процесі проходження мотузкового курсу ґрунтується атмосфера творчого пошуку, розвивається здатність до прийняття нестандартних рішень, посилюється взаємодопомога та підтримка у команді. На прикладі важких вправ команда навчається вирішувати колективне завдання, розробляти стратегію та тактику її вирішення. Учасники мотузкового курсу перемагають свої бар’єри у спілкуванні, стають ближчими один до одного, все це сприяє швидкому та природному згуртуванню колективу. Аналізуючи поведінку учасників, на окремих етапах курсу, можна зрозуміти, хто вплинув на ухвалення рішення, хто посів пасивну позицію і до чого це призвело. У результаті можна підбити підсумки, що можна було зробити краще чи інакше, як вчинити наступного разу, як здолати тяжкість у житті більш результативним способом. Головні цілі мотузкового курсу – створення команди та виявлення лідерів.

Що таке мотузковий курс.

Що дає мотузяний курс.

Що дає мотузковий курс.

Розробку стратегії всією групою.

Творчий підхід до проблеми.

Самовираження.

Результативне лідерство індивідуумів.

Підняття самооцінки.

Знаходження способу вирішення проблем.

Подолання себе.

**Короткий опис мотузкового курсу.**

Вправи для розминки.

Розминки – це тривалі вправи, які проводяться для активізації групи на початку тренінгу. Основна мета розминки – розігрів, тому більшість розминок спрямовані на фізичну активність. Так само розминка дозволяє незнайомій групі швидше пройти етап знайомства та полегшує подальшу комунікацію.

**Вправи для розминки.**

***Низький мотузковий курс.***

У "низьких" вправах учасникам не потрібно підніматися на висоту більше двох метрів, від сюди і назва. Здебільшого учасникам необхідно подолати дистанцію з пункту А до пункту Б із проходженням перешкод, що зустрічаються на маршруті. Для проходження перешкод учасникам знадобиться додатковий реквізит. Страховку під час проходження етапів "низького" курсу забезпечують самі учасники тренінгу та, в деяких варіантах, тренер. Залежно від цілей тренінгу та поточної ситуації в команді можна підбирати різноманітні вправи, що з більшою чи меншою ефектністю акцентує на певні завдання. Одним із засобів управління динамікою та групою в ході "Низьких" вправ є прийняття певних правил проходження етапу.

***Високий мотузковий курс.***

High Ropes Elements – високі вправи мотузкового курсу їхня основна особливість у тому, що вони проходять на висоті від 7 до 15 метрів і вимагають навичок користування альпіністськими системами. Виконуються всі високі вправи зі страховкою, яку забезпечує тренер. Зазвичай на майданчику тренінгу будуються 3-4 "високі" вправи.

Основна особливість високого мотузкового курсу в тому, що на відміну від "низьких" вправ, де мірило успіху, — вдале виконання завдань усіма членами групи для участі у "високих" вправах будь-який учасник робить особистий вибір. Тобто інструктор просить будь-кого ухвалити рішення самостійно, розвиваючи лідерство.

**Приклади вправ мотузкового курсу.**

Падіння на довіру – падіння на руки членів усієї команди спиною вперед, не бачачи куди падаєш.

Стрибок з висоти на трапецію розташовану за кілька метрів.

Розтяжки – вправа для двох, у якій учасникам необхідно подолати натягнуті на невеликій висоті мотузки, допомагаючи один одному витягнутими руками.

Болото – команді потрібно перебратися через умовне болото, використовуючи для цього купини та обмежену кількість жердин.

Стіна – вся команда повинна перебратися через високу стіну (стандарт 4 м 20 см), без використання підручних засобів. Зазвичай фінішне завдання.

Мінне поле – для двох учасників, одному з них необхідно подолати поле з перешкодами із зав’язаними очима, виконуючи команди іншого.

Найчастіше завдання підбираються індивідуально залежно від потреб компанії.

Додаток З

*Тренінг "Ефективна командна робота"*

**Програма тренінгу**

Модуль 1. Команда та її складові.

1. Вправа трейлер. Команда у моєму розумінні.

2. Команда та її складові. Потреба роботи у команді. Типи команд.

3. Принципи команди. Основні правила гри у команді.

4. Фасілітація Піраміда ефективної команди.

5. Етапи формування команди. 5 ступенів створення команди.

Модуль 2. Ефективні комунікації.

1. Типи поведінки людей комунікаціях. Типологія людей комунікаціях. Підстроювання під співрозмовника. Інструменти спілкування з різними типажами людей.

2. Як виглядає процес передачі та сприйняття інформації? Трикутник комунікацій. Учасники комунікативного процесу. Точки спотворення інформації. Як подолати бар'єри у взаєморозумінні. Прості та ефективні способи.

3. Вербальне та невербальне спілкування. Основні інструменти передачі. Конструктивне спілкування. Як у інформації виділити головне.

4. Секрети ефективного спілкування. Принципи емпатії. Стріла емпатії. Техніка управління своїми емоціями в комунікаціях. Активне слухання.

5. Вправа: "Ланцюжок повідомлень".

Модуль 3. Конфлікти. Як із ними працювати.

1. Розуміння конфлікту. Формули конфліктів. Конфліктогени. Ситуації, що спричиняють конфлікти.

2. Як уникати конфліктних ситуацій. Техніки вступу в діалог. Рапорт.

3. Конфлікти у команді. Вигоди конфлікту. Штучна гармонія спілкування. Конструктивне спілкування.

Модуль 4. Результативність.

1. Результати команди. Як подолати своє "ЕГО".

2. Вправа "Показники результативності ефективної команди".

3. Гра "Мета" на прикладі досягнення пріоритетної мети для компанії. Як із цим може впоратися ефективна команда.

Модуль 5. Управління цілей.

1. Час як стратегічний ресурс. Вправа "Карта мети".

2. Інвентаризація часу.

3. Стратегічне та тактичне планування.

4. Цілепокладання. Метод SMART. Практика.

5. Рівні та властивості цілей.

6. Стратегії постановки цілей. Види цілей.

7. Декомпозиція цілей.

8. КАНБАН. Вправа.

9. Аналіз інструментів постановки цілей.

10. Фасилітація: Взаємодія підрозділів під час роботи з однієї метою.

Модуль 6. Зворотній зв'язок.

1. Мотивуючий зворотний зв'язок, форми зворотного зв'язку та ситуації їх ефективного використання.

2. Управління діалогом за допомогою питань, типи питань, їх можливості та обмеження.

3. Розвиток діалогу за допомогою перефразування, види перефразування, можливості технік перефразування у ситуаціях взаємодії.

4. Вправа "5 Чому".

5. Коучинг для роботи із командою. Коучингові техніки з Зворотного зв'язку.

6. Мітинги. Проведення загальних зборів, планерок, нарад. Правила підготовки, аналіз прийнятих спільно рішень.

Модуль 7. Ефективні комунікації у команді (фасилітація: Консенсус). Резюме тренінгу.

1. Мозковий штурм "Правила ефективної взаємодії".

2. Розробка плану дій щодо підвищення ефективності роботи команди. Спільна командна робота.

3. Вибір критеріїв роботи та успіхів ефективної команди.

4. Підсумки тренінгу. Зворотній зв'язок.

Додаток Ж

*Рольові ігри в тренінгу комунікативної компетентності*

Моррі Ван Ментс виділяє наступні способи розігрування ролей:

1. Акваріум – основні гравці збираються в центрі кімнати, інші учасники розсідаються навколо них правильним колом і спостерігають за дією. Залежно від параметрів приміщення умови просторової організації можуть бути і іншими – під словом "акваріум" мається на увазі тип гри, коли одна група здійснює дію, а інша спостерігає за ним.

2. Паралель – група розбивається на дрібні групи (2-4 учасника), які одночасно розігрують рольову гру. Іншими словами, кілька однакових рольових ігор розігрується паралельно.

3. Ротація ролей – спосіб організації розігрування ролей, в якому роль протагоніста (основного учасника) по черзі виконують всі члени групи. Ця техніка, безумовно, корисна, тому що дозволяє кожному учаснику програти роль, отримати відповідний досвід і продемонструвати свій підхід до вирішення означеної ситуації, хоча вона має певні обмеження при використанні у великих групах.

4. Звернення (обмін) ролями. Можуть бути різні варіанти обміну ролями.

В одному випадку обмін може відбуватися між двома реальними партнерами, якщо вони грають самих себе, або між протагоністом і двійником. В іншому випадку гравцям пропонується зіграти ролі, які в поведінковому або фізичному плані їм незнайомі. Наприклад, ролі осіб іншої статі, раси тощо. Обмін може відбуватися в останній сцені або за сигналом ведучого. Даний метод дозволяє поглянути на себе очима іншого, поставитися з емпатією до його переживань, краще зрозуміти проблему і конструктивно вирішувати міжособистісні проблеми.

5. Дублювання – спосіб, в якому головний герой і антагоніст програють свої ролі, але в їх дії вбудовується інший гравець (або кілька гравців), щоб висловлювати вголос ті думки і почуття, які, як він думає, відчувають головні гравці. При цьому помічники, що озвучують думки і почуття протагоніста і антагоніста, відповідно стоять за ними.

6. Відображення (дзеркало). Прийом полягає в об'єктивній (а не гротескній) імітації поведінки одного учасника іншим або іншими, причому зображуваний стежить за діями імітатора в якості мовчазного глядача. У терапевтичних умовах психодрами це може виявитися відмінним способом показати людині, яким його бачать оточуючі. Однак даний прийом вимагає особливої уваги, чутливості і контролю з боку ведучого.

7. Стілець-співрозмовник. В поле гри ставиться стілець, а гравець уявляє на його місці людину, з якою він спілкується. Гравець звертається до "співрозмовника на стільці" і відповідає за нього, пересідаючи на його стілець і представляючи його відповіді. Цю ідею можна успішно поширити і на кілька стільців. При цьому головний герой, у міру того як він по черзі грає роль кожного персонажа, пересідає з одного стільця на інший і з цих позицій говорить з іншими. У деяких випадках можливе посадити на стілець співрозмовник людину, яка мовчить, але своєю присутністю підбадьорює і підтримує протагоніста

Вправи на активне слухання.

Інформаційний лист "Методи активного слухання".

Перефразовування – переказ значущих і важливих фраз своїми словами. Допомагає почути власні висловлювання з боку або сенс, який ними передається.

Ехотехніка – повторення слів співрозмовника.

Резюмування – коротка передача сенсу висловленої інформації. Виглядає у вигляді підсумків, висновків розмови.

Емоційний повтор – переказування почутого з проявом емоцій.

Уточнення – задавання питань з метою уточнення сказаного. Вказує, що мовця слухали і навіть намагалися зрозуміти.

Логічний наслідок – спроба висунути припущення про мотиви сказаного, розвиток майбутнього або ситуації.

Нерефлексивне слухання (уважне мовчання) – мовчки слухаючи, вникаючи в слова співрозмовника, оскільки можна пропустити повз вуха важливу інформацію.

Невербальна поведінка – встановлення зорового контакту зі співрозмовником.

Вербальні знаки – продовження розмови і вказівка, що ви його слухаєте: "так-так", "продовжуйте", "я вас слухаю".

Дзеркальне відображення – вираз тих же емоцій, що і у співрозмовника. Зараз ми будемо виконувати вправу, в ході якого нам знадобляться правила хорошого слухання. Запишіть їх, будь ласка (можна роздати учасникам групи картки з надрукованими правилами). Вправу ми будемо виконувати в парах. Виберіть собі в пару того з членів нашої групи, кого ви поки знаєте менше інших, але хотіли б знати ближче. Тренер чекає, поки всі учасники сядуть парами. Розподіліть між собою ролі: один з вас буде"мовцем", а інший – "слухачем". Завдання буде складатися з декількох кроків (етапів). Кожен крок (етап) розрахований на певний час, але вам не треба стежити за часом. Я буду говорити, що треба робити і коли треба завершити виконання завдання. Спочатку правилами хорошого слухання керується "слухач", а "мовець" може поки відкласти їх в сторону. Отже, "мовець" протягом 5 хвилин розповідає "слухачу" про свої труднощі, проблеми в спілкуванні. Особливу увагу при цьому він звертає на ті свої якості, які зумовлюють ці труднощі. "Слухач" дотримується правил активного слухання і тим самим допомагає "мовцю" розповідати про себе. Через 5 хвилин тренер зупиняє бесіду. Зараз у "мовця" буде 1 хвилина, протягом якої йому треба буде сказати "слухачу", що в поведінці останнього допомагало йому відкрито висловлюватися, розповідати про себе, а що ускладнювало цю розповідь.

Поставтеся, будь ласка, до цього завдання дуже серйозно, тому що саме від вас ваш співрозмовник може дізнатися, що в його поведінці спонукає інших людей висловлюватися відкрито, говорити про себе, а що ускладнює таку розповідь, а знати це кожному дуже важливо. Після того як 1 хвилина пройшла, тренер дає таке завдання: Тепер "мовець" протягом п'яти хвилин буде розповідати "слухачу" про свої сильні сторони в спілкуванні, про те, що йому допомагає встановлювати контакти, будувати взаємини з людьми. "Слухач", не забуваючи дотримуватися правил активного слухання, повинен врахувати всю ту інформацію, яку він отримав від "мовця" протягом попередньої хвилини.

Через 5 хвилин тренер зупиняє бесіду і пропонує перейти до наступного кроку. "Слухач" за п'ять хвилин повинен повторити "мовцю", що він зрозумів з двох його оповідань про себе, тобто про труднощі і проблеми в спілкуванні і його сильні сторони в спілкуванні. Протягом цих 5 хвилин "мовець" весь час мовчить і тільки рухом голови показує, згоден він чи ні з тим, що говорить "слухає". Якщо він робить негативний рух головою в знак того, що його неправильно зрозуміли, то "слухач" повинен одужувати до тих пір, поки не отримає підтвердження правильності своїх слів. Після того як "слухач" скаже все, що він запам'ятав з двох оповідань "мовця", останній може сказати, що було пропущено або спотворено. У другій частині вправи учасники пари міняються ролями: той, хто був "слухачем", стає "мовцем" і навпаки. Всі чотири кроки вправи повторюються, при цьому тренер кожен раз сам дає завдання на наступний крок.

В ході обговорення вправи можна задати групі такі питання:

• Як вам вдавалося виконувати запропоновані правила, які правила було легше виконувати, які складніше?

• Про що вам було легше говорити – про свої труднощі і проблеми в спілкуванні або про сильні сторони?

• Яке враження справила на вас та частина вправи, коли ви були "мовцем", який вплив на вас чинили різні дії "слухача ", як вони вами сприймалися?"

Рольова гра "День прийому керівника з особистих питань" -до "керівника" організації приходять з особистих конфліктних питань і претензій "співробітники". При аналізі гри дуже важливо звернути увагу групи як на вербальні, так і на невербальні прояви конфліктної поведінки (мовчання, погляд, поза, міміка, тон промови, різкі заперечення в розмові, прізвиська, усний і письмовий суперечка і всі інші особливості манери поводження і спілкування).

Додаток К

*Вправа "Правило LAST"*

Ведучий розповідає про спеціальний алгоритм роботи в конфліктних ситуаціях, який називається «Правило LAST»:

Listen - вислухати (активно, уточнити конкретно, що трапилося).

Apologize - вибачитися, поспівчувати проблеми.

Solve - вирішити проблему або запропонувати рішення.

Thank - подякувати і ще раз вибачитися (будь-яка проблема - підказка

бізнесу).

Керуючись правилом LAST, якщо гість висловив своє невдоволення якістю сервісу або продукту, персоналу слід:

• Ввічливо уточнити, конкретизувати невдоволення гостя: «Що конкретно вам не сподобалося?».

• Уважно вислухати гостя, дивлячись в очі не менше половини часу спілкування і киваючи на знак того, що проблема почута.

• Переконатися, що проблема правильно зрозуміла, і ясно, чого хоче гість. Наприклад: «Чи правильно я вас зрозумів (а), що вам не сподобалася якість ..., і ви хочете ...?». Після слід дочекатися від гостя підтвердження.

• Показати свою участь, наприклад: «Згоден (на), це неприємно, коли ...».

• Вибачитися перед гостем за ситуацію, що склалася: «Приношу свої вибачення за те, що ...».

• Запропонувати рішення проблеми, якщо це в межах ваших повноважень (очевидно неякісний продукт або напій, який необхідно замінити, занадто довге очікування): «Зараз я повідомлю адміністратору / уточню у кухаря / заміню продукт».

• Негайно виконати обіцяне. Після вирішення проблеми ще раз вибачитися перед гостем, наприклад: «Ще раз приношу свої вибачення».

• Подякувати гостю: «Спасибі, що повідомили».

Потрібно намагатися вирішити проблему до її виникнення і діяти.

Якщо передбачати потреби ваших гостей, але НЕ ДІЯТИ, то жодна зі сторін не виграє. Якщо була зроблена помилка, то в обов'язки персоналу входить прийняття рішення з надання гарантій якості в обслуговуванні. Важливо використовувати тверезий розрахунок, щоб забезпечити повернення гостей в ваш заклад.

Учасники об’єднуються у пари: «Один з вас буде конфліктним гостем, інший – офіціантом. Завдання «гостя» - пред'явити якусь (краще необгрунтовану) претензію. Завдання офіціанта - підібрати гідну відповідь, який згладить претензію за Правилом LAST. На підготовку однієї сценки відводиться 5 хв. Потім демонстрація і зміна ролей. Обговоренню після кожної сценки необхідно приділити пару хвилин, обов'язково зазначити успішні знахідки.