

Хмельницький національний університет
Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський)
Освітній рівень

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ
РОБОТИ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ

Галузь знань - 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність - 053 Психологія
Шифр і назва спеціальності

Шифр _____
номер ІНП

Виконав: студент 2 курсу, група ППм – 22-1 _____
Підпис

Ілля МЕЛЬНИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кандидат педагогічних наук, доцент _____
Підпис

Оксана ВАРГАТА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри психології та педагогіки
доктор психологічних наук, професор

Підпис

Таїсія КОМАР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи «Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери».

Здобувач Ілля МЕЛЬНИК

Керівник Оксана ВАРГАТА

Кваліфікаційна робота включає 67 сторінок, 6 рисунків, перелік джерел посилення складає 61 найменування.

Ключові слова: «команда», «командоутворення», «командна робота», «навички командної роботи», «командні відносини», «командна взаємодія», «командний дух», «командна діяльність».

Об'єкт дослідження: розвиток навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Предмет дослідження: психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

За результатами дослідження: проаналізовано базові поняття «командоутворення» та «команда» у науковій літературі; розкрито командну взаємодію як важливу навичку «soft skills» фахівців соціономічної сфери; визначено психологічні чинники та показники ефективності розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери; здійснено комплексне дослідження психологічних чинників навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери; розроблено технологію розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Одержані результати можуть бути використані як практичний супровід у професійній підготовці та діяльності фахівців соціономічної сфери.

Дипломник _____ Ілля МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ РОБОТИ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ	9
1.1 Базові поняття «командоутворення» та «команда» у науковій літературі	9
1.2 Командна взаємодія як важлива навичка «soft skills» фахівців соціономічної сфери	17
1.3 Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.....	27
Висновки до розділу.....	34
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ РОБОТИ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ	35
2.1 Показники ефективності розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери	35
2.2 Методика комплексного дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.....	41
2.3 Технологія розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери	50
Висновки до розділу.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	61

ВСТУП

Євроінтеграційні процеси, що відбуваються сьогодні в соціально-економічній сфері України потребують принципово нових фахівців, які володіють навичками командної роботи та уміють ефективно працювати в команді. Необхідність розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери зумовлена такими обставинами, а саме: по-перше, складністю поставлених завдань, які потребують значних інтелектуальних та емоційних ресурсів; по-друге, динамічністю та оперативністю виконання поставлених завдань; по-третє, підвищення мотиваційної ролі професійної діяльності фахівців соціономічної сфери в умовах невизначеності.

Складність поставлених завдань, динамічність та оперативність їх виконання потребує від фахівців соціономічної сфери швидкого реагування на зміни, що в свою чергу, зумовлює необхідність об'єднання їх ресурсів, згуртованості та взаємопідтримки. У зв'язку з цим важливо розвивати навички командної роботи, що сприятиме підвищенню продуктивності праці фахівців соціономічної сфери, їх особистісно-професійному зростанню, покращенню соціально-психологічного клімату та загальної задоволеності працею.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах особливого значення набуває командна робота, оскільки ефективність діяльності будь-якої організації визначається не лише зусиллями окремих фахівців, а результативністю праці колективу в цілому. На практиці можна зустріти, що більшість менеджерів не надають особливого значення психології згуртованості колективу. Психологія згуртування сприятиме не лише об'єднанню колективу, але й позитивно впливатиме на професійну діяльність в цілому. У ході дослідження необхідно здійснити вивчення психологічних чинників, що впливають на розвиток навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери на різних етапах психічної організації та провести комплексне дослідження їх розвитку.

На сьогоднішній день існує багато наукових праць присвячених дослідженню процесів формування та розвитку команд. В той же час, проблемі розвитку навичок командної роботи та організації ефективної командної взаємодії приділено недостатньо уваги. Проте це питання є досить актуальним, адже, якщо командна взаємодія відсутня, то це, сприятиме погіршенню мікроклімату в колективі. Врахування командної взаємодії сприятиме розкриттю внутрішніх резервів фахівців соціономічної сфери, що дозволить збільшити продуктивність праці та підвищить їх рівень конкурентоспроможності.

Проблема командоутворення та особливостей діяльності команди знайшла відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців таких, як: R. Wageman, О. Виноградова, Н. Гавриш, R. Hackman, О. Голентовська, В. Горбунова, Т. Гура, О. Долженков, О. Дубовська, Л. Калініченко, Л. Карамушка, О. Квасник, Н. Клокар, О. Колосович, О. Кондратенко, О. Куций, E. Lehman, В. Лук'янихін, Л. Пастух, Ж. Ремпель, О. Романовський, О. Сакалюк, О. Сорочан, О. Траверсе, В. Третьяченко, О. Філь, К. Фопель, І. Хахуда, О. Шенкаренко, О. Янко та ін.

Незважаючи на значну кількість зарубіжних та вітчизняних публікацій щодо формування команд, проблемі розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери, відводиться недостатня увага, що й зумовило вибір теми дослідження: **«Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери»**.

Об'єкт дослідження: розвиток навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Предмет дослідження: психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Мета дослідження: здійснити комплексне дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери та розробити технологію їх розвитку.

Завдання дослідження:

1. Теоретично проаналізувати базові поняття «командоутворення» та «команда» у науковій літературі.
2. Розкрити командну взаємодію як важливу навичку «soft skills» фахівців соціономічної сфери.
3. Визначити психологічні чинники та показники ефективності розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.
4. Здійснити комплексне дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.
5. Розробити технологію розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Гіпотеза дослідження: розвитку навичок командної роботи сприятиме ряд чинників, а саме: врахування показників ефективності розвитку навичок командної роботи та впровадження технології розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Методи дослідження:

- *теоретичні:* аналіз та узагальнення наукових підходів до сутності понять «командоутворення» та «команда» у науковій літературі.
- *емпіричні:* підбір тестових опитувальників та методик щодо комплексного дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Практичне значення результатів дослідження: визначено психологічні чинники і показники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери та розроблено технологію їх розвитку.

Експериментальна база: Хмельницький національний університет.

Апробація результатів дослідження: представлена на науково-практичних конференціях.

Структура роботи: вступ, два розділи, висновки, перелік джерел посилання.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ РОБОТИ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ

1.1 Базові поняття «командоутворення» та «команда» у науковій літературі

У сучасній соціальній психології визначають два основних підходи щодо утворення команд: перший підхід більше уваги звертає на формування та розвиток команди, що утворилися природнім шляхом (даний підхід пов'язують з поняттям *team building* або *development* – командоутворення), а другий підхід більш зосереджений на основних принципах проектування команди та розподілу ролей у команді (*team design role distribution*) [45].

У своїх дослідженнях Ж. Ремпель спирається на перший підхід та зазначає, що командоутворення є природнім процесом соціально-психологічного групового розвитку, що стосується організаційних груп та має скеровуватися керівником. Авторка зазначає, що цей процес є розгорнутим у часі та відіграє досить важливу роль у житті групи [45].

У науковій літературі з організаційної та соціальної психології переважає підхід до сформування та аналізу команди як організаційної системи з відповідним набором ознак та критеріїв ефективної взаємодії, тому дане питання, що стосується сутності поняття «команда» є дуже суперечливим та неоднозначним [45].

Командоутворення (*team building*) – це спеціально розроблені заходи, що спрямовані на згуртування сильної та ефективної команди, учасники якої орієнтовані на досягнення поставленої мети, на взаємодію та на взаємопідтримку один одного [46].

В. Горбунова визначає командоутворення як процес певних конструктивних перетворень у невеликій групі, які в подальшому формують її як команду, яка переходить на вищий рівень, на якому зростає ефективність командної взаємодії [12].

З позиції Ж. Ремпель командоутворення розглядається, як:

- процес, що забезпечує трансформацію групи на більш високий рівень згуртованості;
- сукупність відмінних групових характеристик, що відображає рівень інтеграції групи;
- спеціально організовані заходи, що спрямовані на підвищення групової згуртованості [45].

На основі аналізу та узагальнення наукових публікацій Л. Пастух визначає командоутворення як особливий метод управління колективом фахівців, зорієнтований на створення ефективної команди, учасники якої спрямовані на досягнення поставленої мети, на взаємодію та взаємопідтримку один одного, що реалізується на засадах компетентності й взаємнорозподіленої відповідальності, що дасть змогу у подальшому ефективно втілювати їх енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціали [41].

Таким чином, командоутворення визначається як процес цілеспрямованого формування особливого стилю командної взаємодії, що дасть змогу ефективно реалізовувати енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціали створеної команди відповідно до стратегічних цілей організації.

Метою командоутворення є розвиток людських ресурсів з ефективним використанням потенціалу кожного, виявлення неформального лідера та навчання учасників команди згуртованості на принципах взаємної довіри.

О. Виноградова виокремлює основні підходи щодо командоутворення:

- перший підхід заснований на розвитку й узгодженні цілей команди, даний підхід визначає командоутворення як здатність групи фахівців досягати спільних цілей;
- другий підхід інтерперсональний або ж підхід, що орієнтований на аналіз процесів поліпшення міжособистісних взаємин, даний підхід визначає,

що командоутворення спрямоване на збільшення командної взаємодії в групі та засноване на припущенні, що команда робота стане ефективнішою;

- третій підхід рольовий визначає командоутворення як заходи спрямовані на покращення командної роботи за рахунок чітко визначених ролей, у результаті чого кожен учасник команди розуміє свою роль та ролі інших;

- четвертий підхід до командоутворення заснований на вирішенні проблем, характеризує, що команда стає більш ефективною в результаті спільного прийняття рішення у вирішенні проблеми, тобто в процесі командоутворення усі учасники команди визначають ключові проблеми, займаються їх вирішенням та активно планують свою діяльність [7].

Серед складників процесу командоутворення виокремлюють [46]:

1. Формування та розвиток навичок командної роботи (team skills), що є основою командного менеджменту, а саме:

- гармонізація поставленої команді мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат командної роботи;
- ситуаційне лідерство та гнучкість стилю відповідно до особливостей поставленого завдання;
- конструктивна командна взаємодія та самоврядування;
- прийняття ефективного командного рішення та узгодження його з учасниками команди.

2. Формування командного духу (team spirit), що є сукупністю психологічних феноменів, що сприятимуть неформальній взаємодії в команді. Комплекс заходів спрямований на розвиток командного духу полягає в наступному:

- в почутті згуртованості та формуванні стійкого відчуття «ми»;
- в розвитку довіри між учасниками команди;
- в розумінні та прийнятті індивідуально-особистісних особливостей кожного;
- в створенні мотивації на спільну діяльність;

- в набутті досвіду високоефективних спільних дій;
- в підвищенні неформального авторитету менеджерів;
- в розвитку лояльності учасників команди щодо ставлення до організації.

3. Формування команди – це дії з підбору, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу, що передбачає:

- ефективне використання сильних сторін учасників команди;
- розподіл ролей у команді для ефективного досягнення результатів;
- формування нової структури через злиття, поглинання або ж реструктуризацію організації;
- створення сприятливої атмосфери під час формування команд;
- налагодження горизонтальних взаємозв'язків усередині колективу та зовні [46].

Таким чином, сутність поняття командоутворення полягає у створенні відповідних умов для формування навичок ефективної командної роботи, командної взаємодії, вироблення командного духу та створення сприятливого психологічного клімату.

У науковій літературі переважає підхід до визначення та аналізу сутності поняття «команда» як організаційної системи з відповідним набором ознак, показників, критеріїв ефективної взаємодії, тому дане питання залишається досить суперечливим.

Аналіз теоретичних досліджень з означеної проблеми виокреслив відсутність однастайності серед науковців щодо сутності поняття «команда». Охарактеризуємо дане поняття з різних точок зору. Команда – це:

- згуртована робоча група, яка є сукупністю людей, які об'єдналися завдяки спільній меті та діяльності, мають єдині інтереси та організацію, несуть взаємну відповідальність, засновані на відносинах співпраці та взаємодопомоги. Команда виступає як найважливіша складова спільної діяльності в організації в умовах соціально-економічних відносин та виступає

характеристикою вищого рівня розвитку малої групи і є інтегративною характеристикою групових норм [45];

- особлива група у якій кожен учасник взаємодоповнює та взаємозамінює один одного у ході досягнення поставлених цілей [45];

- незначна група фахівців, які володіють взаємодоповнюючими навичками та спільно вирішують поставлене завдання відповідно поставлених цілей [45];

- група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, злагодженою роботою з виконання поставлених завдань та функцій управління організацією, використовуючи і поєднуючи знання, уміння, навички в процесі виконання командних ролей на принципах співпраці та взаємодії [25];

- мала група, що має позитивну синергію спільної консолідованої діяльності, орієнтовану на розв'язання командних задач, командна взаємодія якої будується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаєморозподілу відповідальності, при цьому міжособистісні взаємини повинні сприяти відчуттю психологічного комфорту, що у подальшому надасть можливість для особистісного зростання [12].

Спираючись на методологічний підхід В. Горбунової щодо формування і розвитку команд Ж. Ремпель визначає суттєві ознаки команди:

- спільна командна діяльність;
- командні норми;
- міжособистісні, ціннісно-рольові відносини [45].

Модель команди за Ж. Ремпель складається з трьох блоків.

До першого блоку авторка відносить особливості спільної командної діяльності до яких можна віднести такі складові:

- консолідовану спільність;
- вирішення спільного завдання;
- синергетичний ефект [45].

З позиції дослідниці консолідована спільність є базовою відмінністю команди від інших груп. Учасникам команди необхідно не лише займатись

спільною діяльністю, але й консолідуватись, об'єднувати усі можливі та необхідні ресурси, «зливати» в одне ціле знання, уміння, прагнення та дії.

Наступною ознакою команди є вирішення спільного завдання, адже саме задля його вирішення вона створюється, без вирішення спільного завдання втрачається сенс спільної консолідованої праці усіх її учасників.

Третьою ознакою команди є синергетичний або командний ефект, що є головною метою створення команд, адже спільно фахівці вирішують краще завдання, ніж кожен окремо.

До другого блоку дослідниця відносить особливості нормативно-рольової взаємодії у команді та визначає такі її складові:

- взаємодоповнювальна компетентність;
- рольова доцільність;
- взаємно розподілена відповідальність.

Команда неможлива без професійної компетентності її учасників, саме дана компетентність є основою відносин у команді. Фахівці не тільки взаємодоповнюють один одного, але мають змогу покращити власні професійні знання та навички. Розглядаючи рольову доцільність з позиції командної норми, необхідно відзначити, що командна діяльність визначається не стільки посадовими інструкціями, а саме особистісними компетенціями, реальними можливостями та здібностями фахівців. Рольова структура створюється зсередини та є залежною від командних завдань.

Таким чином, соціально-психологічні ролі, які беруть на себе учасники команди, не прив'язані до штатного розкладу або алгоритму діяльності. Запропоновані ролі є гнучкими, такими, що стимулюють ефективність, командної діяльності та відносин [12].

Система розподілу відповідальності є відмінною від класичної схеми ієрархічної відповідальності. Саме завдяки такій системі відбувається колегіальне визначення спільної стратегії та прийняття індивідуальних рішень на практиці, що робить відповідальність взаємно розподіленою. Це означає, що кожен учасник команди відповідає за ефективність власних дій та рішень

у спільній стратегії. При цьому всі фахівці незалежно від їх посади та покладених функцій активно залучаються до вирішення проблем та несуть відповідальність за результат.

До третього блоку науковець відносить міжособистісні, ціннісно-рольові відносини учасників команди. Такі відносини безпосередньо не пов'язані зі змістом, цілями діяльності та є переважно емоційними. До їх складу включаються:

- можливості особистісного зростання;
- значущість міжособистісних відносин;
- психологічний комфорт.

Міжособистісні, ціннісно-рольові відносини характеризуються внутрішньоконандною взаємодією, що детермінується суб'єктивно цінними для учасників змістами свідомості. Внутрішньоконандна взаємодія лежить в основі таких понять, як командний дух, групова ідентичність тощо. Важливо зазначити, що спільні інтереси та цінності є основоположними для учасників команди, адже саме вони сприяють ефективній командній роботі [45].

Психологічний комфорт характеризується особливістю якості командної взаємодії. Така взаємодія проявляється тоді, коли відсутні плітки, негативні висловлювання, неконструктивна критика, суб'єктивне ставлення один до одного тощо. Конандна взаємодія є можливою лише за певного рівня так званої ціннісно-рольової відкритості, коли в команді є відкрита комунікація, взаємодовіра, взаєморозуміння та взаємодопомога.

Підводячи підсумки узагальнення суттєвих ознак команди, Ж. Ремпель зауважує, що будь-яка група, згуртована навколо вирішення спільного завдання, постійно шукає шляхи та засоби для створення балансу між такими складовими: змістом мети або завдання; процесом командної взаємодії; індивідуальністю учасників групи. Важливо зазначити, якщо рівновагу знайдено, то можна стверджувати про досягнення високого рівня розвитку групової організації, яку називають сформованою «командою» [45].

Л. Карамушка та О. Філь до характерних ознак команди відносять:

- наявність цілей командної діяльності, які є спільними та приймаються кожним учасником на мотиваційному рівні;

- командна взаємодія для досягнення поставлених цілей, що базується на принципах партнерства і можливостях особистісно-професійного зростання;

- структура ролей у команді, що задається зсередини та є гармонійною [25].

Дослідники О. Долженков та О. Сакалюк виділяють такі типи команд:

- за статусом (неофіційні та офіційні);

- за характером внутрішніх зв'язків (формальні та неформальні);

- за механізмом формування (стихійно сформовані або свідомо організовані команди);

- за часом існування (тимчасові та постійні);

- за функціями (команди, які орієнтовані на досягнення певної мети; команди, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; команди, які орієнтовані на спілкування);

- за розмірами (великі та малі) [16].

Таким чином, узагальнюючи теоретичні погляди можна зробити такі висновки, команда це мала група, що має певні характеристики: по-перше, вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності; по-друге, відзначається орієнтацією на вирішення поставлених завдань, результат яких виступає не лише у вигляді певного продукту, але ще й приносить особисте задоволення кожному учаснику команди, спонукаючи їх до самореалізації; по-третє, взаємодія на предмет командної діяльності будується на засадах позиціонування й спільному баченні групових цілей; по-четверте, міжособистісні командні відносини характеризуються відчуттям психологічного комфорту та надають можливість для особистісного зростання [45].

1.2 Командна взаємодія як важлива навичка «soft skills» фахівців соціономічної сфери

В сучасних умовах головним ресурсом ефективного функціонування організації є здатність фахівців соціономічної сфери ефективно працювати в команді. Різко зростає роль особистостей, які володіють даними компетентностями. Від їх компетенції, ділової активності, вміння взаємодіяти в команді, досягати ефективного результату залежать перспективи розвитку організації та колективу в цілому. З огляду на актуальність означеної проблеми поряд із професіоналізмом важливою соціально-психологічною компетенцією фахівців соціономічної сфери визначають здатність до командної взаємодії.

Головним чинником ефективної командної роботи є здатність кожного її учасника взаємодіяти в команда та «працювати на результат». Саме ці навички є надзвичайно важливими особистісними якостями сучасного фахівця. У ході даного дослідження будемо визначати командну взаємодію як важливу навичку «soft skills» фахівців соціономічної сфери та детально охарактеризуємо її.

Часто на практиці психологічний акцент з результатів діяльності зміщується на нездорову міжособистісну конкуренцію, що призводить до неефективної командної взаємодії. А це, в свою чергу, спричиняє міжособистісні конфлікти, створює напругу всередині колективу, негативно впливає на особистісний розвиток фахівців. На думку теоретиків, метою командоутворення є допомога керівникам, менеджерам, організаційним психологам у процесі формування ефективних команд. Важливо зазначити, що сучасні реалії професійного середовища висувають високі вимоги до фахівців соціономічної сфери, що значно відрізняються від тих, що були декілька десятиліть тому. Окрім професіоналізму, компетентності, мотивації, дедалі більше зростає роль командної взаємодії. Адже саме командна взаємодія у

будь-якій сфері діяльності визначає швидкість досягнення поставлених результатів та їх ефективність загалом [31].

Часто сучасні стандарти навчання майбутніх фахівців соціономічної сфери орієнтовані на індивідуальні показники, що формують компетентних спеціалістів, які спрямовані на індивідуальний результат. Здебільшого в освітньому процесі вищої школи існує така взаємодія між викладачем і здобувачем. Слід зазначити, що цілеспрямоване навчання командній взаємодії на початковому етапі та вироблення навиків командної роботи є не тільки доцільним, а й необхідним інструментом у підготовці майбутніх фахівців соціономічної сфери. Тому є нагальна потреба у формуванні таких універсальних навиків «soft skills» як навички взаємодії у команді [31].

На сучасному етапі існують численні наукові підходи до класифікації поняття «soft skills». Сучасні дослідження, свідчить про те, що цілісного наукового підходу до класифікації сутності поняття «soft skills» не знайдено. До класифікації сутності поняття «soft skills» відносять:

- розвинені навички критичного та креативного мислення;
- розвинені комунікативні та самопрезентаційні навички;
- розвинені навички стресостійкості та емоційної стабільності;
- розвинені лідерські та організаторські навички;
- розвинені навички командної роботи та навички управління особистим часом [6; 9; 13; 14; 15; 18; 21; 22; 29, 40].

Дослідниками О. Глазунова, Т. Волошина та В. Корольчук представлено комплексну модель «soft skills».

До класифікації навичок «soft skills» автори відносять:

- комунікативні навички;
- навички особистої ефективності;
- управлінські навички;
- стратегічні навички;
- навички управління інформацією [9].

Саме для нашого дослідження важливо охарактеризувати третю групу навичок до яких дослідники відносять управлінські навички. Дані навички визначаються компетентностями щодо роботи в команді. Управлінські навички характеризуються такими уміннями:

- сформувати та згуртувати команду;
- налагодити систему комунікацій між учасниками;
- лідерськими якостями;
- мотивувати учасників команди [9].

Згідно даного дослідження саме ці компетентності необхідні для ефективної роботи в складі команди.

Н. Длугунович визначає «soft skills» як навички та вміння, що спрямовують бути успішними незалежно від організації та специфіки її діяльності. Важливо зазначити, що окрім: лідерського потенціалу; комунікативних навичок та презентаційних навичок; навичок ораторського мистецтва та креативності; навичок розв'язку конфліктних ситуацій та стресостійкості; навичок планування та досягнення поставлених задач; навичок ділової комунікації та навичок у проведенні переговорів; навичок керування робочим часом; важливе місце дослідниця відводить саме «навичкам командної роботи», що надзвичайно доцільно саме для нашого дослідження [15].

Л. Гребінник до навичок «soft skills» відносить:

- самодисципліну та самоконтроль;
- роботу в команді, що виконується у парах, у групах чи міні-групах;
- навички презентації, що передбачають проведення презентації перед аудиторією, що додає впевненості та допомагає долати страх перед публічним виступом [13].

Г. Гуща зазначає, що командна робота особливою значимість набуває у різних режимах, а саме у (мікрогрупах або парах). Дослідниця зазначає, що прослуховування повідомлень або проектів актуалізують певну проблему та спрямовують команди до діалогічних, полілогічних видів взаємодії. Дана

технологія сприяє розвитку не тільки комунікативних навичок, але й навичок міжособистісного спілкування. Зокрема, здобувачі навчаються слухати один одного, відноситись з повагою до думки інших, враховувати та ефективно використовувати ресурси своєї групи. Саме за цих умов створюється атмосфера співробітництва, взаємопідтримки, взаємодопомоги та взаємодовіри [14].

I. Зайцева серед навичок «soft skills» виділяє:

- самоусвідомлення та самоконтроль;
- критичне мислення та самостійність в ухваленні рішень;
- навички тайм-менеджменту;
- мотивацію та прагнення до досягнення поставленої мети;
- відповідальність, гнучкість та професіоналізм;
- емпатію та позитивний настрій;
- етичні норми ввічливого спілкування;
- чіткість ціннісних орієнтацій та готовність до компромісу;
- комунікабельність та навички взаємодії із співрозмовниками;
- здатність долати труднощі в спілкуванні;
- здатність переконувати та вміння вести переговори;
- лідерські якості;
- навички працювати в команді [21].

Окремого значення у праці дослідниці заслуговують навички працювати в команді, що є досить актуальним для нашого дослідження.

З позиції I. Зварич «soft skills» характеризуються:

- критичним мисленням;
- творчістю;
- навичками приймати рішення;
- навичками оцінювати ситуацію;
- навичками вести переговори та домовлятися;
- кваліфіковано та творчо виконувати поставлені завдання;
- умінням працювати в команді [22].

Дослідниця К. Коваль окреслює таку класифікацію «soft skills», як:

- індивідуальні якості (вміння приймати рішення , вирішувати проблеми, чітко ставити завдання, формулювати цілі, позитивне мислення, оптимізм, орієнтація на особистість клієнта та на кінцевий результат);

- комунікаційні якості (вміння зрозуміло формулювати думки, навички взаємодіяти з різними типами особистостей, модерувати та структурувати заходи, аргументовано, зрозуміло, вчасно відповідати, готувати та розробляти презентації, враховувати міжкультурні та міжнаціональні особливості);

- управлінські якості (бути активним учасником команди, об'єднувати та мотивувати команду, розвивати та навчати колег, запобігати ризикам, планувати та керувати часом) [29].

У даному контексті звернемося до поглядів С. Наход. У структурі «soft skills» дослідниця визначає соціальний компонент, що включає в себе:

- розвинуті навички міжособистісної взаємодії;
- вміння працювати в команді;
- розвинуті комунікативні здібності;
- відповідність соціальному статусу;
- приналежність до соціальної ролі співрозмовника;
- вміння знаходити спільне рішення та домовлятися;
- вміння вести переговори та керувати ситуацією;
- вміння здійснювати оцінку соціальної ситуації;
- вміння ефективно вибудовувати модель своєї поведінки;
- вміння оперативно, адекватно, гнучко, швидко реагувати на будь-яку ситуацію;
- вміння швидко адаптуватися при прийнятті відповідного рішення [40].

Слід зазначити, що сучасні дослідження висувають новітні вимоги до фахівців соціономічної сфери, що визначаються розвинутими навичками «soft skills», зокрема навичками роботи в команда, що, в свою чергу, сприятиме ефективній командній взаємодії.

З питань особливостей формування команд опубліковано низку досліджень [26; 30; 31; 58; 61] аналіз яких, свідчить про те, що:

1. Командна форма роботи застосовується в разі непередбаченого порушення звичайного технологічного ритму робіт (стрімке скорочення термінів, поява несподіваних перешкод, нових явищ тощо), це вимагає додаткових фінансових та матеріальних ресурсів для заохочення учасників команди та несе ризик для керівництва, у разі, якщо команда не зможе виконати поставлене завдання.

2. Команда є самостійним колективом професіоналів, які здатні оперативно, якісно, ефективно вирішувати поставлені завдання.

3. Основними чинниками команди є ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія, компетентність кожного співробітника, позитивне мислення орієнтоване на загальний успіх групи, здатність злагоджено працювати на кінцевий результат, нефіксований, мобільний, гнучкий розподіл функцій між учасниками команди.

4. Ефект команди досягається через самостійне врегулювання інтенсифікації праці, скорочення витрат робочого часу шляхом досягнення високого рівня організації праці всередині команди, використання корпоративних форм прийняття рішень [26; 30; 31; 58; 61].

Практика свідчить, що у разі постановки надскладних завдань необхідно формувати цілеспрямовані команди, в яких необхідно сприяти розвитку високоефективних процесів колективної діяльності, що можна визначити поняттям «командна взаємодія».

Сучасні наукові праці присвячені дослідженню процесів формування та розвитку команд розкривають їх у повній мірі, натомість, проблема організації ефективної командної взаємодії залишається недостатньо розглянута. У сучасних реаліях переведення більшості фахівців соціономічної сфери на віддалену форму роботи, важливо проаналізувати питання організації командної взаємодії в режимі нових умов. Як свідчить практика, це питання є актуальним для сьогодення, адже, якщо така взаємодія відсутня, то це

сприятиме розвитку міжособистісних конфліктів, погіршенню психологічного мікроклімату в колективі зниженню психологічної згуртованості, що у подальшому може призвести до професійного вигорання та психосоматичних захворювань у фахівців соціономічної сфери. В кінцевому результаті ми отримаємо зниження продуктивності праці фахівців соціономічної сфери та суттєве погіршення показників діяльності організації.

Нові можливості організації праці фахівців соціономічної сфери зумовлюють необхідність вирішення менеджерами освіти важливої проблеми, що стосується забезпечення ефективної командної взаємодії під час дистанційної роботи. Вирішення цієї проблеми надасть менеджерам і командам нові можливості, зокрема: змінити звичні формати роботи; навчитися експериментувати; підвищити якість взаємодії, що сприятиме високій результативності діяльності [1; 30; 31].

Якщо розглядати ефективність командної взаємодії в цілому, то вона визначається згуртованістю команди для досягнення поставленої мети. Команда значно відрізняється від звичайної робочої групи, її основною метою є обмін інформацією між учасниками та спільне прийняття рішення, що дозволить, що дозволить учасникам команди досягати спільних цілей. В ефективній команді особистості не лише діляться інформацією, але й спільно несуть відповідальність за роботу команди. Синергетичний ефект від такої співпраці допомагає учасникам команди працювати результативніше разом, ніж вони могли б досягти ці результати самотійно [30; 31].

Таким чином, командна взаємодія є універсальною навичкою «soft skills» та особливим видом командної діяльності систем чи підсистем, що спрямовані на спільне виконання певної мети [30; 31].

Комплексний розвиток навичок командної взаємодії трансформують робочу групу в високоефективну команду. Така команда у подальшому здатна отримувати екстраординарний результат. Тому, надзвичайно важливо зробити все можливе під час дистанційної роботи щоб не втратити важливі компетенції

команди та забезпечити їх подальший розвиток. Для цього необхідно дотримуватися основних принципів дистанційної командної взаємодії [1].

До основних принципів результативної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи Т. Афанасьєва та Є. Гревцева відносять: емпатію, довіру, експериментування.

Емпатія. Дистанційна робота часто пов'язана зі скороченням неформального спілкування, що викликає відчуття самотності та зниження ефективності роботи. Для запобігання цьому, необхідно забезпечити збереження стандартних форматів неформального спілкування або додати нові. Важливо щоденно наголошувати колегам про важливість неформального спілкування та враховувати те, що фахівці в умовах віддаленої роботи не мають можливості часто спостерігати емоції колег, що не означає їх відсутність. При дистанційній формі роботи потрібно не забувати цікавитися психоемоційним станом один одного [1].

Довіра. При різкому переході на дистанційну роботу в учасників команди (і особливо менеджера) частіше з'являється відчуття тривожності, відносно того, що колеги працюють менше, ніж потрібно або займаються сторонніми справами. На даному етапі важлива взаємодовіра: доки не виявлено, що фахівець дійсно порушує трудову дисципліну та зловживає відсутністю контролю, слід припустити, що він сумлінно підходить до виконання своїх обов'язків. Важливо зазначити, що довіра – це не відсутність контролю. В основі довіри лежать принципи контролю, що однаково розуміються та розділяються всіма. Дотримання принципів контролю – важливе завдання керівника [1].

Експериментування. Зміни які виникають зовні найчастіше дають нові можливості для лідерів втілити в життя задумані реформи та підвищити ефективність командної роботи. Під час змін, що викликані неминучими зовнішніми факторами, фахівці будуть більш гнучкими та готовими до їх сприйняття (якщо менеджеру вдасться знизити власний рівень тривожності з приводу невизначеності майбутнього). Можна впроваджувати новітні

формати роботи методом проб та помилок і спонукати фахівців бути більш відкритими до експериментів на даному етапі. Необхідно погодити з учасниками команди, що не слід робити, а що почати, аби підвищити оперативність обміну інформацією та ефективність прийняття рішень [1].

Для налагодження ефективної командної взаємодії в дистанційних умовах роботи Т. Афанасьєва та Є. Гревцева рекомендують фахівцям дотримуватися наступних рекомендацій:

По-перше, організуйте віддалене робоче місце.

По-друге, задайте робочий ритм (визначте час початку та закінчення робочого дня, обідньої перерви, спілкування з близькими та відпочинок; піднімайтеся з-за столу кожен годину; намагайтеся виконувати фізичні вправи кожні 2-3 години; послідовно виконуйте завдання, розраховуйте достатньо часу для кожної питання над яким ви працюєте) [54].

По-третє, підтримуйте соціальні контакти. Після переходу на дистанційну форму роботи велика кількість фахівців може відчувати себе в ізоляції. Здійснюйте неформальні дзвінки, виділяйте частину часу на початку або наприкінці розмови для обговорення неформальних тем, формуйте список колег з якими ви би хотіли поспілкуватися протягом тижня [56].

По-четверте, аналізуйте підсумки та досягнення в кінці робочого дня. Більшість фахівців під час дистанційної роботи відчують незадоволеність своєю продуктивністю в кінці робочого дня, бо вважають що провели весь день в домашній обстановці та підсвідомо звинувачують себе за це. Задля відстеження прогресу встановлюйте цілі на початку робочого дня та в кінці дня підводьте підсумки, наскільки вам вдалося їх досягти [56].

По-п'яте, зосередьтеся на позитивних аспектах досвіду роботи у дистанційному режимі. Намагайтеся не зважати на тимчасові незручності дистанційної роботи – краще плануйте, як ефективніше витратити час, заощаджений, для прикладу, на дорогу до місця роботи, для підвищення рівня свого добробуту [56].

По-шосте, дотримуйтесь правил інформаційної безпеки. Одноразовий перехід мільйона фахівців по всьому світу на дистанційний режим роботи відкриває небезпеку бути зламаними кіберзлочинцями через незахищеність систем. Будьте уважні та дотримуйтесь інструкцій фахівців у сфері кібербезпеки [1].

По-сьоме, проводьте рефлексію на ситуативному, ретроспективному та перспективному рівнях. На ситуативному рівні необхідно проводити самоконтроль власної поведінки та дій в актуальній ситуації. На ретроспективному рівні важливо здійснювати аналіз професійної діяльності, що вже відбулася. На перспективному рівні суттєво здійснювати аналіз майбутньої професійної діяльності, поведінки та проектувати бажаний результат [1].

Таким чином, створення команди є складним та витратним проектом порівняно із більш традиційними формами організації професійної діяльності. В окремих випадках та у деяких професійних сферах виконати поставлені завдання буде неможливо без створення команди. Команда є надзвичайно потужним потенціалом, що дає здатність подолати вершини, що недоступні за використання традиційних форм організації роботи, адже така форма є високоефективною та більш продуктивною [30; 31].

Слід зазначити, що командна взаємодія є важливою навичкою «soft skills» фахівців соціономічної сфери, що характеризується рівнем згуртованості команди при досягненні поставленої мети та рівнем загальної відповідальності за роботу команди. Встановлено, що при ефективній командній взаємодії учасники досягають більш високих результатів спільно, ніж вони могли б досягти самотійно. Розуміння психологічних чинників командної взаємодії зазначені дослідниками вище, є значущими для покращення психологічного стану кожного учасника команди та підвищення ефективності командної роботи загалом.

1.3 Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери

Успішне формування команд та ефективний розвиток навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери передбачає від менеджера проведення певних змін у системі комунікації з урахуванням психологічних чинників, зокрема: підвищення рівня мотиваційного фону команди; створення сприятливого психологічного клімату для розкриття потенційних ресурсів усіма учасниками команди; впровадження нестандартних форм та методів стимулювання, що сприятиме ініціативі усіх учасників команди; використання психотехнік згуртованості колективу, що дозволить усім учасникам команди отримувати задоволення від роботи.

У міру зростання ролі навичок командної роботи в ході реалізації поставлених цілей та вирішення складних проблем постає потреба в зміні самого змісту та характеру командної діяльності.

Для ефективної командної роботи необхідно створити оптимальні умови включаючи взаємообмін інформацією та саморозвиток її учасників. Важливо зазначити, що у командній роботі всі ці характеристики взаємопоеднуються та взаємодоповнюються, зокрема::

- більш тісна командна взаємодія та взаємна залежність;
- учасники команди працюють не окремо, а обов'язково спільно;
- командна робота передбачає спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей [47].

Команду визначають як соціальну систему, що складається із взаємозалежних об'єднаних колегіальною метою учасників.

Г. Паркер визначає три складові, що визначають характер команди:

- мета командної діяльності (зазвичай, це розвиток системи, продукту чи якості);
- тривалість функціонування команди (це відбувається за короткий або тривалий проміжок часу залежно від характеристик та мети команди);

- участь в команді (може бути функціональним або взаємним перехресним) у першому випадку кожен член команди відповідально виконує визначені функції, не порушуючи межі діяльності колег; у другому випадку усі члени команди взаємодоповнюють один одного) [47].

Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких чинників:

- реалізація завдання вимагає різних знань, навичок, думок та експертиз у даному випадку усі компоненти діяльності є взаємозалежними;
- вистачає часу для організації та структурування командної роботи;
- культура та структура організації не виключають ефективного функціонування команд;
- учасники команди зацікавлені у встановленні моральних зобов'язань і підтримці один одного та виявляють відданість загальній ідеї та цілям;
- усвідомлюється висока потреба в координації та інноваціях;
- серед учасників групи встановлюється певна взаємодовіра;
- особистості мають деякий досвід командної роботи;
- менеджер організації використовує демократичний стиль взаємодії, розуміючи важливість делегування повноважень [47].

Перш ніж почати формування команди менеджеру важливо вдумливо проаналізувати сформовану ситуацію і відповідно до цього чітко визначити мотиви й мету, що спонукають його до формування команди. Важливо зазначити, що процес формування команди нелегкий і менеджеру доведеться докласти значних зусиль для досягнення цієї мети.

Слід пам'ятати, що формування команди не є самоціллю, адже команда є ефективним засобом реалізації більш складних та суттєвих організаційних завдань.

Ефективна командна робота вимагає від менеджера та всієї організації проведення послідовних змін щодо процедури прийняття рішень, розподілу повноважень та виконання поставлених завдань. Менеджеру необхідно

модифікувати традиційні моделі поведінки на новітні з метою створення ефективною командної взаємодії.

Науковці виділяють такі етапи діяльності менеджера в процесі створення команд:

- перший етап передбачає діагностику та зміну стилю взаємодії, створення сприятливого середовища, встановлення мети та завдань, вироблення показників та критеріїв оцінки, визначення напрямів та сфер компетенцій потенційних учасників команди;

- другий етап передбачає формування команди, підбір учасників та створення умов розподілу ролей;

- третій етап передбачає управління командою або командами (визначення мети, моніторинг та оцінка командної діяльності, забезпечення відповідних умов для розвитку команди) [47].

Слід зазначити, що ефективна команда, як правило, складається з таких учасників, між якими немає великих відмінностей у компетенціях, оплаті праці та ресурсному забезпеченні.

Менеджер може створити команду у якій він може бути її учасником; виконувати конкретно визначені ролі та функції; ініціювати формування команди або команд у яких він безпосередньої участі брати не буде.

Діяльність менеджера з формування та керування командою здійснюється в таких напрямках, а саме:

- надання допомоги учасникам команди в переорієнтації їхніх сподівань, переважаючих мотивів поведінки та досвіду (з метою перенести зусилля усіх учасників із самореалізації на досягнення колегіальної мети);

- сприяння учасникам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як ефективну команду, що має спільні цінності та моделі поведінки;

- надання допомоги учасникам команди в усвідомленні, що вони є взаємозалежними в досягненні успіху або невдачах;

- підвищення рівня взаємодовіри, взаєморозуміння між учасниками команди;

- постійне удосконалення комунікації та взаємодії в самій команді або команди з іншими структурами організації [47].

Психологічними чинниками розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери визначено:

- встановлення взаємодовіри та взаєморозуміння між усіма учасниками команди;
- встановлення ефективної командної взаємодії;
- створення сприятливого, психологічного клімату;
- створення ефективних міжособистісних відносин;
- врахування типів сприймання особистістю групи;
- вирішення міжособистісних та групових конфліктів;
- створення відкритої комунікації;
- забезпечення взаємопідтримки та взаємодопомоги між усіма учасниками команди;
- створення мотивації успіху для досягнення ефективних результатів;
- залучення та ініціювання усіх учасників команди;
- проведення оцінки основних організаційних навичок (планування, встановлення мети та завдань, контроль за виконанням завдань);
- впровадження технології тимбілдингу.

Формування ефективної команди можливе з урахуванням певних умов та психологічних чинників.

Позитивна взаємозалежність передбачає усвідомлення учасниками команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечить колегіальну діяльність кожного. Позитивна взаємозалежність передбачає максимальний внесок кожного учасника команди у спільну справу, об'єднання усіх ресурсів, взаємопідтримку та взаємодопомогу.

Формування позитивної взаємозалежності передбачає дотримання від менеджера такого алгоритму:

- встановлення мети та створення позитивної взаємозалежності на основі існування сукупності колегіальних цілей (намагання досягти їх об'єднує всіх

учасників команди) та відчуття того, що колективний успіх залежить від зусиль кожного учасника команди;

- заохочення розвитку позитивної взаємозалежності (кожного учасника команди слід заохочувати до виконання групових завдань);

- встановлення та розподіл взаємозалежних ролей відповідно до тих, які учасники команди виконуватимуть взаємозалежні функції взаємодоповнюючі один одного, важливо, щоб кожен учасник ніс персональну відповідальність за ефективну діяльність команди в цілому;

- формування взаємозалежності завдань (при цьому, доцільно розділити завдання на частини чи етапи), щоб робота одного учасника могла бути завершеною лише в тому випадку, якщо інший фахівець уже виконав свою частину завдання (у такому разі учасник теж буде залежати від відповідальності іншого учасника команди);

- формування позитивної взаємозалежності ресурсів (кожному учаснику команди необхідно мати у своєму розпорядженні таку частину ресурсів, інформації чи матеріалів, яка необхідна для виконання колективного завдання) [47].

Чинниками формування та розвитку індивідуальної відповідальності в команді визначають такі, як:

- постійне інформування команди про те, хто з учасників найбільше потребує допомоги та підтримки для завершення поставленого завдання;

- підтримання переконаності учасників команди в тому, що їхній особистісний внесок у командну роботу відзначено і їм необхідно підвищувати власну відповідальність за спільний успіх.

Процедура визначення якісних та кількісних показників внеску кожного учасника команди є необхідною з ряду причин:

- по-перше, це дозволяє учасникам команди чітко визначити частку внеску кожного в загальну справу;

- по-друге, знижується ймовірність того, що учасники команди несвідомо дублюють один одного;

- по-третє, учасники команди мають можливість надавати та отримувати необхідні підтримку та допомогу;

- по-четверте, підкреслюється та визначається відповідальність кожного учасника команди [47].

Врахування вищезгаданих психологічних чинників, сприятиме ефективній комунікативній взаємодії, що підвищить рівень працездатності кожного учасника команди в цілому. Саме у цьому випадку частка та величина зусиль кожного учасника визначається й мотивується, а також присутня персональна відповідальність за кінцевий результат.

Одним із важливих психологічних чинників формування ефективної команди є міжособистісне спілкування. Адже саме під час спілкування формуються групові норми, здійснюється обмін інформацією, розвивається взаємодовіра та взаєморозуміння. Невелика кількість учасників команди є обов'язковою умовою, що забезпечує регулярне спілкування між ними.

Розвинуті навички командної роботи необхідно учасникам для ефективної колегіальної діяльності. Багато фахівців не мають досвіду роботи в команді та не усвідомлюють, які соціальні навички їм необхідні для успішної професійної діяльності.

Співпраця є особливим видом діяльності, що спрямована на пошук та реалізацію спільних цілей і завдань. Вона заснована на підтримці та створенні сприятливої атмосфери, що ґрунтується на принципах доброзичливості, співпереживанні та взаємоповазі усіх учасників команди.

Формування та підтримка учасників команд необхідні для реалізації досягнення спільної мети та налагодження ділових взаємин у команді.

Команда потребує спільного обговорення та формування ефективних моделей поведінки на основі чого у подальшому приймаються оптимальні рішення.

Формування команди залежить від змісту проблем, що виносяться на обговорення учасниками команди, а також від організації самої командної діяльності. Важливе значення має те, як учасники команди взаємодіють, та

наскільки ефективними є сама комунікація, процес прийняття рішень, вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Формуванню команди сприяє систематичний колективний аналіз таких питань:

- по-перше, підсумовування результатів функціонування команди за даними особистого контролю, який здійснюють її учасники;
- по-друге, обговорення результатів спостереження за ефективними та неефективними діями колег;
- по-третє, досягнення згоди щодо статистики ефективних або неефективних дій та пошуку причин такого співвідношення [47].

Для ефективної командної роботи необхідний стійкий емоційний зв'язок між усіма учасниками команди, відчуття єдності та взаєморозуміння. Саме на основі такого емоційного зв'язку та взаєморозуміння виникає колегіальність поглядів, формуються відповідні моделі поведінки, що у подальшому сприятиме згуртованості усіх учасників команди.

Згуртованість команди залежить від впливу багатьох психологічних чинників, що визначають бажання фахівців бути учасниками команди.

Основними чинниками, що впливають на згуртованість команди визначено:

- природа самої групи;
- механізм та процедури встановлення мети й завдань;
- організаційна культура;
- характер співробітництва та взаємодії учасників команди;
- способи та методи досягнення мети й вирішення конфліктів;
- рівень гармонійного поєднання особистісних та ділових якостей кожного з учасників команди між собою та їх адекватність колегіальним цілям [47].

Прагнення та готовність до командної взаємодії виявляється в тому, як учасники оцінюють бажані результати та прийняті ними рішення у командній

діяльності. На практиці, чим більші сподівання покладаються на учасників команди, тим наполегливіші прагнення до командної взаємодії.

Таким чином, створення ефективних команд можливе за умов врахування та впровадження психологічних чинників в системі організації. Тому на етапі формування команд важливо проводити зустрічі з учасниками команди, щоб з'ясувати для себе їхні професійні компетентності, мотиви, інтереси та приналежність до певних соціальних ролей. Доцільно також ініціювати відкриті обговорення щодо місії команди, ролі та внеску кожного учасника в її функціонування. Саме завдяки такій командній взаємодії відбувається зближення позицій, думок учасників, що у подальшому сприятиме створенню атмосфери взаємопідтримки та взаємодовіри.

Висновки до розділу

Узагальнено сутність поняття команда, що характеризується цілеспрямованою, злагодженою роботою з виконання поставлених завдань використовуючи та поєднуючи знання, уміння, навички в процесі виконання командних ролей на принципах співпраці та взаємодії.

Встановлено, що командна взаємодія є важливою навичкою «soft skills» фахівців соціономічної сфери, що характеризується рівнем згуртованості команди при досягненні поставленої мети та рівнем загальної відповідальності за роботу команди. Визначено, що для формування ефективної команди необхідно враховувати психологічні чинники, що впливають на емоційний зв'язок, відчуття єдності та взаєморозуміння. Врахування вищезгаданих психологічних чинників сприятиме створенню сприятливого, психологічного клімату для розкриття потенційних ресурсів усіма учасниками команди і підвищить ефективність командної взаємодії та рівень працездатності кожного учасника команди в цілому.

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ РОБОТИ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ

2.1 Показники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери

У зарубіжних дослідженнях наведені показники та критерії, що свідчать, про ефективність командної діяльності. Дані дослідження виводять на перший план показник розвитку команди у контексті розвитку особистості фахівця-професіонала. У працях західних спеціалістів наведені й традиційні показники, що свідчать, про успіх командної діяльності. Такий синтез показників розвитку команди, свідчить, про досягнення запланованого результату та вважається найбільш оптимальним, з точки зору, ефективності командної діяльності [23].

Вивчаючи наукові праці з ефективності командної роботи важливо звернути увагу на те, що дослідники розрізняють ефективність командної роботи, саме з позицій організаційно-психологічного клімату та професійної діяльності. У професійному значенні ефективність – це перш за все націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціативність та творчість при вирішенні завдань [23].

Ефективна команда із позицій організаційно-психологічного клімату характеризується такими ознаками:

- неформальна атмосфера;
- завдання зрозумілі та швидко виконуються;
- її учасники прислуховуються один до одного;
- завдання обговорюються усіма учасниками;
- конфлікти і розбіжності наявні, але вони концентруються навколо ідей та методів, а не на особистостей;
- учасники команди свідомо виконують покладені на них обов'язки;

- рішення ґрунтуються на колегіальній згоді, а не на голосуванні більшості [23].

При дотриманні цих умов команда не лише успішно виконуватиме спільну місію, але й задовольнятиме особисті та міжособистісні потреби усіх учасників. У результаті чого отримуємо кінцевий результат, яким є реалізований проект із запланованими ознаками як показник ефективної командної діяльності.

Оцінити ефективність командної діяльності можливо із використанням показників розвитку навичок командної роботи.

Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками:

- рівнем ефективності кожного з учасників команди у виконанні закріплених за ним функцій та соціальних ролей (ефективність пов'язана також зі здатністю особистості працювати над собою, розвиваючи при цьому необхідні для команди якості, ефективний учасник команди демонструє гнучкість у виборі власної моделі поведінки та адаптивність до змінного середовища);

- рівнем ефективності команди як сукупності індивідів (ефективність діяльності команди обумовлена її здатністю реалізовувати загальний потенціал усіх учасників та уміннями перетворювати його на щось більше, ніж просто сума потенціалів);

- рівнем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем (дана ефективність пов'язана зі здатністю команди створювати, підтримувати та використовувати потенціал співпраці із зовнішніми структурами для ефективного досягнення цілей командної діяльності) [47].

Таким чином, ефективна команда характеризується розвинутими навичками командної роботи та командної взаємодії, що визначають її рівень продуктивності діяльності та відчуття задоволення результатами колегіальної діяльності.

Наведемо характеристики ефективної команди:

- високий рівень злагодженості й довіри між учасниками команди;
- чітка самоідентифікація особистостей з командою;
- спільне бачення місії команди та її цілей;
- професійна компетентність учасників команди;
- висока мотивація учасників команди;
- взаємозалежність та взаємодоповнюваність між учасниками в команді;
- невелика кількість учасників команди;
- високий рівень участі та задоволеності від участі в команді [47].

З практики, команди часто зазнають невдачі, коли не володіють навичками ефективної командної роботи.

Показником ефективності розвитку навичок командної роботи можна вважати кінцевий результат спільної діяльності з реалізації поставлених завдань. Результативність командної роботи в даному разі вимірюють у показниках: якості, кількості, ресурсних витрат та інновації.

Здатність до навчання передбачає підвищення професіоналізму й компетентності всіх учасників команди в ході виконання завдання. У процесі спільної діяльності відбувається взаємозбагачення знаннями та досвідом.

Задоволеність учасників команди виявляється:

- в підвищенні рівня взаємодовіри та взаємоповаги один до одного;
- у зміцненні атмосфери співробітництва та взаємопідтримки;
- у готовності учасників команди до подальшої плідної роботи [47].

Задоволеність учасників відображає результат забезпечення потреб зовнішніх структур (керівництва, партнерів, клієнтів та інших). Прагнення задовольнити запити учасників виявляється у своєчасному й адекватному реагуванні на зміни умов середовища. При цьому кожен учасник команди ставить реалізацію колегіальних цілей вище за власні інтереси та цілі.

Управління ефективними командами передбачає:

- спільне бачення мети;
- проведення необхідних змін, що забезпечують досягнення мети;

- культивування відповідальності учасників команди за свої дії;
- делегування повноважень з виконання поставлених завдань;
- надання команді свободи дій та забезпечення цієї свободи в рамках визначених повноважень;
- удосконалення організаційної та командної систематизації щодо досягнень й комунікації з метою підвищення активності командної діяльності [47].

Деякі фахівці спостерігають тісний зв'язок між ефективністю та чисельністю команди. Часто керівники вважають, що залучення великої кількості спеціалістів у команду закономірно сприятиме зростанню продуктивності її професійної діяльності, збільшенню кількості творчих ідей та альтернатив їх рішення. Практика свідчить, що невеликі команди, чисельність яких не перевищує 4-6 осіб, почувають себе комфортніше, вони більш легко обмінюються думками та ідеями; у такий спосіб налагоджується атмосфера взаємодовіри, яка сприяє більш продуктивному вирішенню завдань [47].

Вагомим аргументом проти збільшення кількості учасників команди можна також вважати соціально-психологічну закономірність, що сприятиме зниженню індивідуальної відповідальності та продуктивності в міру зростання кількості робочої групи.

Деякі менеджери збільшують кількість учасників команди, щоб продемонструвати її важливість та підкреслити статусність власне її керівника. Однак, як свідчить практика, результативність командної роботи та діяльності не залежить від їхньої чисельності, а визначається успіхом у реалізації поставлених цілей та завдань.

Аналогічно неправильно штучно залучати нових учасників до складу ефективно функціонуючої команди з метою навчання новачків командним методам діяльності. Наявність баласту, тобто фахівців, що можуть лише дублювати (частково і повністю) функції інших учасників команди, руйнує сформований баланс сил і впливу в команді, роз'їдає атмосферу довіри та

взаєморозуміння. Це призводить до падіння ефективності команди і дає негативний досвід новачкам.

Таким чином, можна узагальнити, що оптимальний розмір команди, в першу чергу, визначається її місією. Дослідження з питань формування та розвитку команд стверджують, що для ефективної команди максимальна її кількість повинна становити 10-12 осіб [47].

Л. Калініченко запропонувала власну систему показників, що може засвідчувати факт ефективної командної роботи.

Запропоновані показники результативності процесу управління командою визначають наскільки в роботі менеджером представлені всі ключові фактори успіху та наскільки менеджер забезпечив розвиток навичок командної роботи та командних компетенцій за допомогою використання певних елементів управління.

Розглянемо показники результативності процесу управління командою з позиції дослідниці:

А – управління цілепокладанням та формування умов для чіткого розуміння цілей усіма учасниками команди;

В – досягнення мети командної діяльності, що визначається за такими критеріями:

- проект повністю реалізований у запланований відрізок часу та дає запланований прибуток (заплановану корисність);

- проект повністю реалізований у запланований відрізок часу, але, на жаль, одержаний результат не відповідає запланованому;

- проект не вдалося реалізувати у запланований відрізок часу;

С – управління формуванням ефективної командної взаємодії, що дозволить після реалізації проекту працювати над наступними новими проектами;

Д – управління процесом делегування повноважень, це коли кожен учасник команди може ефективно працювати у покладеному сегменті роботи над проектом;

E – управління командною роботою над проектом, це коли команда ефективно взаємодіє у процесі роботи над проектом, що сприяє формуванню корпоративної єдності;

F – управління конкурентоспроможністю команди та формування умов для переваги команди, заснованої на розвитку професійно-особистісних якостей учасників команди;

G – управління гнучкістю та адаптивністю команди, що може швидко переорієнтуватися для роботи над іншим проектом та для роботи над проектом у нових умовах;

H – управління безперервним удосконаленням й зростанням компетенцій учасників команди, коли після реалізації проекту учасники команди набувають нових професійно-особистих навичок [23].

На думку дослідниці, ефективним управлінням з урахуванням визначених вище критеріїв та показників необхідно вважати управління командою проекту, що вкладається у певні часові проміжки, це коли проект реалізується безпосередньо. Таким чином, ефективною командною роботою можна вважати тоді, коли найкращі результати досягаються за менший проміжок часу [23].

Підсумовуючи вищесказане, необхідно зазначити, що від ефективності розвитку навичок командної роботи залежить ефективність управління командою. Формування ефективної команди, свідчить про те, що цей процес є поетапним та багатоаспектним. Тому є надзвичайно важливим щоб у менеджера були розвинені навички командної роботи, що у подальшому допоможе йому поставити цілі, розподілити обов'язки та згуртувати команду, що в свою чергу, сприятиме ефективній, злагодженій, безконфліктній командній роботі, а також надасть йому можливість не лише оцінювати загальний рівень ефективності управління командою, але й оцінювати ефективність окремих елементів управління, що підвищить рівень його компетентності та рівень компетентності фахівців.

2.2 Методика комплексного дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери

Поняття «критерій» у літературі пов'язане з поняттям «показник» під яким розуміють узагальнену характеристику властивостей об'єкта чи процесу. Під показниками розуміють якісні чи кількісні характеристики сформованості того чи іншого критерію [34].

І показники, і критерії науковці розглядають як інструмент, що забезпечує можливість перевірки теоретичних положень. Вважається, що якісні показники дають суб'єктивну характеристику, а кількісні показники дають об'єктивну характеристику досліджуваному явищу, вимірюючи його [33].

Узагальнення вище дає змогу зробити висновок для нашого дослідження про те, що показники є складниками критерію, за якими можна визначити наявність та рівень розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери. При обґрунтуванні критеріїв та показників ефективності командної роботи необхідно виходити з таких базових положень:

- критерії та показники ефективності мають бути тісно пов'язані з цілями розвитку навичок командної роботи;
- критерії та показники мають об'єктивно, цілісно та адекватно відбивати властивості та явища;
- критерії та показники повинні відображати результативні аспекти розвитку навичок командної роботи;
- критерії оцінки ефективності мають бути тісно пов'язані та відповідати сутності командної роботи;
- кожен критерій має характеризуватися сукупністю показників, що підлягають вимірюванню.

Критерієм ефективності командної роботи визначено:

- показник ефективності планування команди;
- показник організованості команди;

- показник мотивації учасників команди для досягнення мети;
- показник типу сприймання особистістю команди;
- показник сприятливого, психологічного клімату в колективі.

Для комплексного дослідження психологічних чинників та ефективності розвитку навичок командної роботи підбрано психодіагностичний супровід:

- тестова методика «Визначення ефективності планування»;
- тестовий опитувальник «Чи організована Ви людина»;
- тестовий опитувальник «Уміле вирішення проблеми»;
- методика «Оцінка мотивації досягнення мети»;
- тестова методика «Сприймання індивідом групи»;
- методика «Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі».

Дослідження проводилося на базі Хмельницького національного університету. Респондентами стали 30 фахівців соціономічної сфери.

Для вивчення показника ефективності планування фахівців соціономічної сфери обрано тестову методику «Визначення ефективності планування» (С. Бутмарчук). Дана тестова методика містить 6 питань на які необхідно дати відповідь: «ніколи», «рідко», «інколи», «часто», «завжди». Кожна відповідь у бланку тестової методики оцінюється відповідними балами. За результатами тестової методики необхідно підсумувати бали та визначити відповідний рівень ефективності планування. Важливо зазначити, що дана тестова методика допоможе виявити труднощі та недоліки у системі планування за обраними показниками.

За результатами дослідження визначено такі рівні: високий рівень ефективності планування визначено у 3.3%; рівень вищий за середній ефективності планування отримано у 13.3%; середній рівень ефективності планування констатовано у 46.7%; рівень нижчий за середній ефективності планування діагностовано у 20.0%; низький рівень ефективності планування виявлено у 16.7% . Результати дослідження подані на рис. 2.1.

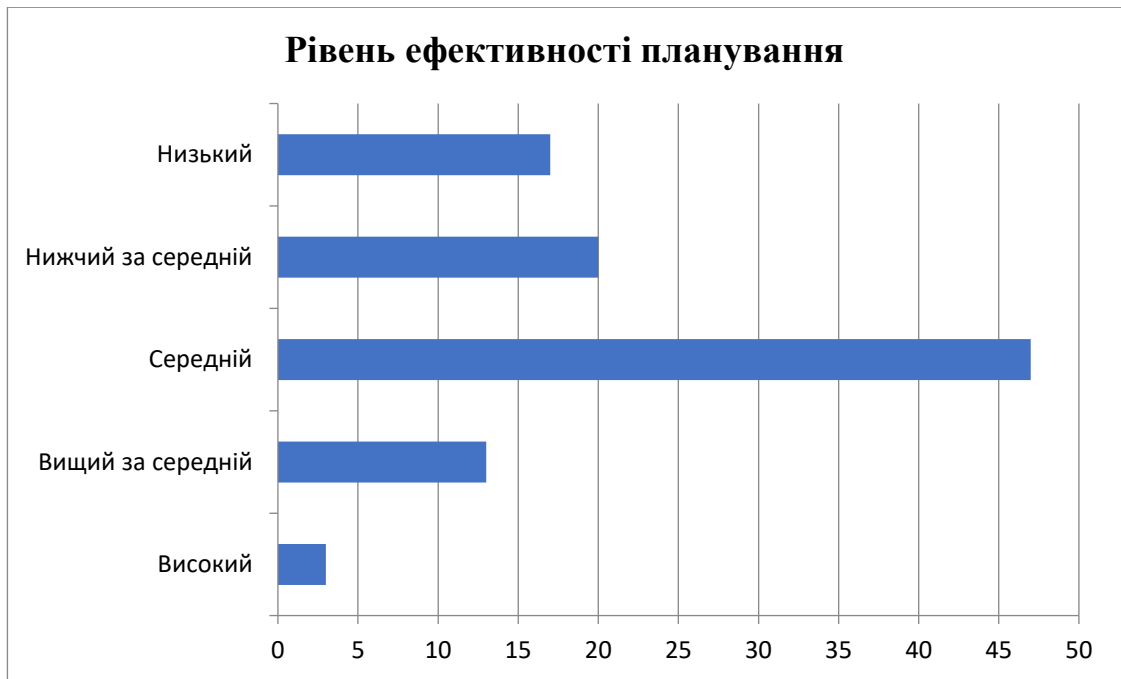


Рис. 2.1 – Результати за методикою «Визначення ефективності планування»

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити певні висновки, а саме, чим вищий рівень ефективності планування, тим результативніші показники діяльності фахівців соціономічної сфери, що спрямовує необхідність у подальшому розробленні технології розвитку навичок командної роботи.

Для вивчення показника організації часу використано опитувальник «Чи організована Ви людина». Часто організовані фахівці характеризуються такими якостями, як: цілеспрямованість, надійність, результативність, самоорганізованість та дисциплінованість. Поданий опитувальник є не лише перевіркою рівня організованості фахівців, а й засобом, що може сприяти усвідомленню самоорганізації та розвитку організаційних навичок.

Даний опитувальник містить 30 питань з варіантами відповідей. Важливо щоб після кожного питання досліджуваній обирав лише один варіант відповіді. Опитувальник містить запропонований ключ, що знаходиться наприкінці тесту, важливо знайти кількісні оцінки вибраних варіантів відповідей. У кінці опитування експериментатор підводить підсумок та порівнює результати із відповідним ключем.

За результатами дослідження визначено такі рівні:

- високий рівень оцінюється такими балами (від 72 до 78) визначено у 20.0%.
- середній рівень визначається такими балами (від 63 до 71) у 56.7%.
- низький рівень містить менше 63 балів встановлено у 23.3%.

Результати опитувальника подані на рисунку 2.2.

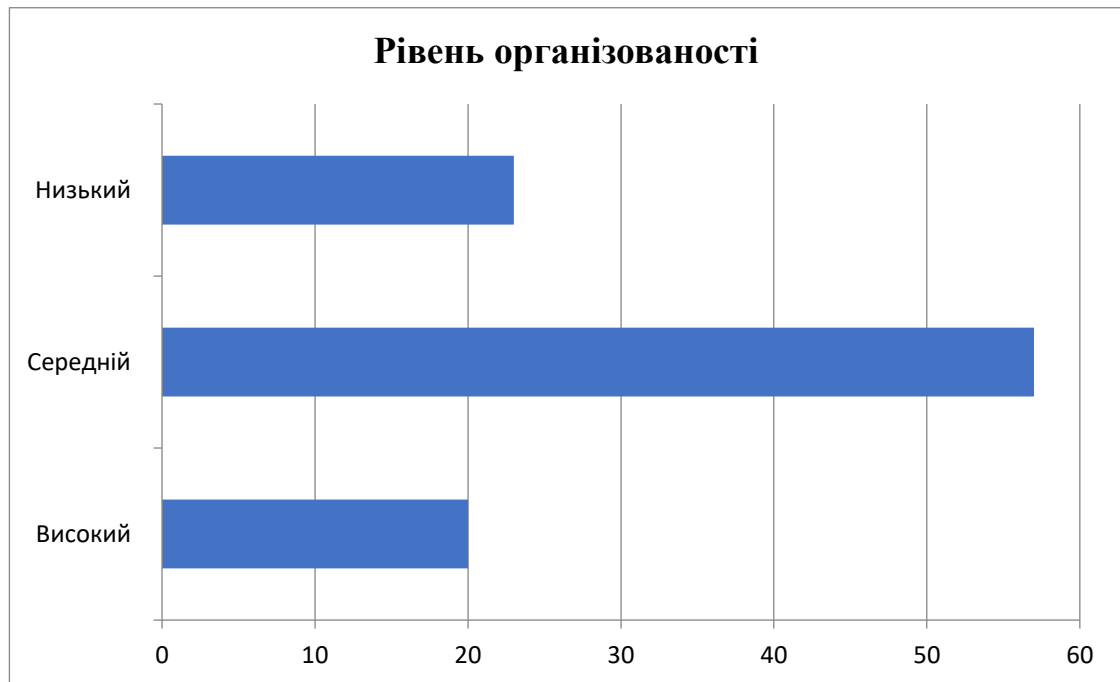


Рис. 2.2 – Результати за опитувальником «Чи організована Ви людина»

За результатами проведеного опитування «Чи організована Ви людина» переважають середні показники (56.7%). Важливо констатувати, що таким фахівцям необхідно не зупинятися на досягнутому та продовжувати розвивати здатність до самоорганізації.

Для вивчення показника ефективного вирішення проблеми використано тест «Ефективне вирішення проблеми» (матеріали ЛНУ ім. Е. Дідоренка). Даний тест містить 10 питань, які необхідно оцінити за шкалою: «зазвичай», «час від часу», «рідко». Інтерпретація результатів передбачає: за відповідь «зазвичай» (2 бали), за відповідь «час від часу» (1 бал) та за відповідь «рідко» (0 балів). За результатами опитування необхідно підрахувати бали. Результати опитування подані на рисунку 2.3.

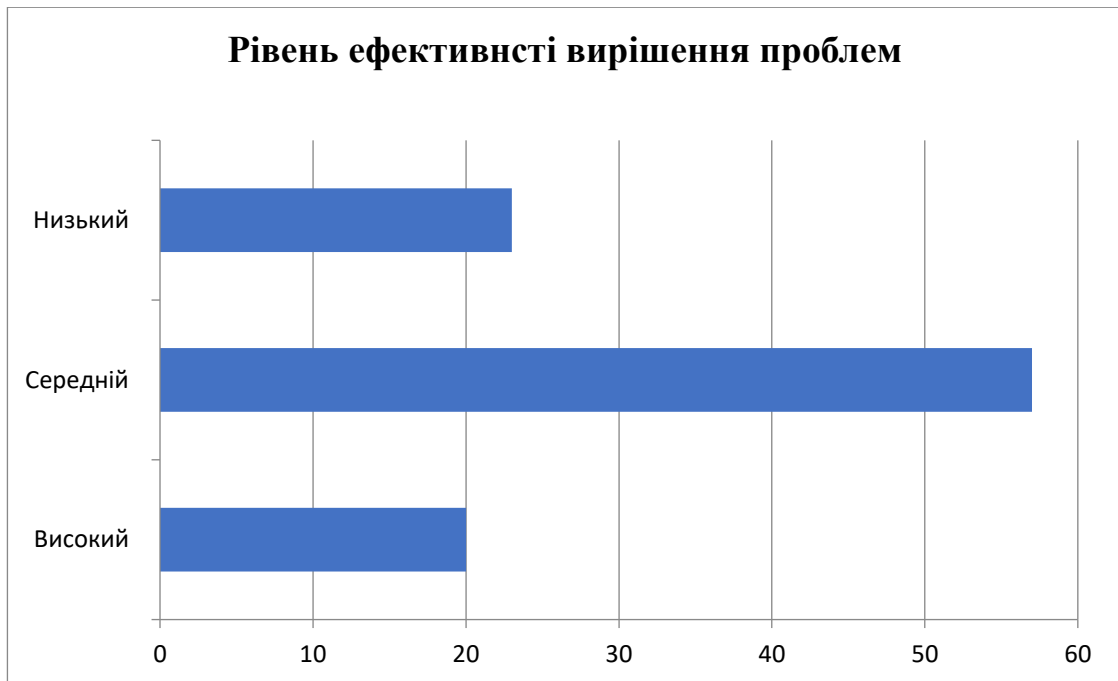


Рис. 2.3 – Результати тестування «Ефективне вирішення проблеми»

За результатами опитування визначенні такі рівні:

- високий рівень ефективного вирішення проблем (20.0%), свідчить про те, що фахівці здатні на прийняття інноваційних рішень;
- середній рівень ефективного вирішення проблем (56.7%), свідчить про те, що фахівці здатні вирішувати проблеми не вище за адаптаційний рівень;
- низький рівень ефективного вирішення проблем (23.3%), свідчить про те, що фахівці погано справляються з проблемами.

Для вивчення показника мотивації учасників команди для досягнення мети використано методика «Оцінка мотивації досягнення мети (Т. Елерс). Дана методика складається з низки тверджень, що розкривають значні ознаки поведінки фахівців у процесі виконання ними різного роду завдань, їх спонукань та прагнень при досягненні кінцевих результатів. Використання даної методики дозволить визначити наступне: наскільки у фахівців проявляється впевненість у своїх можливостях та втіленні власних задумів; наскільки фахівці активно та тривало працюватимуть з метою здобуття позитивного результату; які засоби досягнення мети стають можливими; які здібності, якості визначають успішність дій тощо. Тобто дана методика допоможе визначити наскільки мотиви є дієвими, оскільки саме мотиви

викликають зацікавленість до виконання поставленого завдання колегіально та сприяють емоційній привабливості роботи в команді.

Використання обраної методики дозволить визначити наступне:

- наскільки виявляється впевненість кожного учасника команди у своїх можливостях;
- наскільки виражена творча активність кожного учасника команди під час виконання спільного завдання;
- за допомогою яких засобів можливо досягнути спільної мети;
- які якості та здібності визначають ефективність командної діяльності.

Досліджуванним пропонується уважно прочитати кожне висловлювання опитувальника та оцінити, наскільки твердження відповідають саме тому, що ви думаєте та відчуваєте. У ході опитування поставте знак «+», якщо ви погоджуєтесь з даним твердженням та знак «-», якщо ви не погоджуєтесь з даним твердженням. Результати опитувальника відображені на рисунку 2.4.

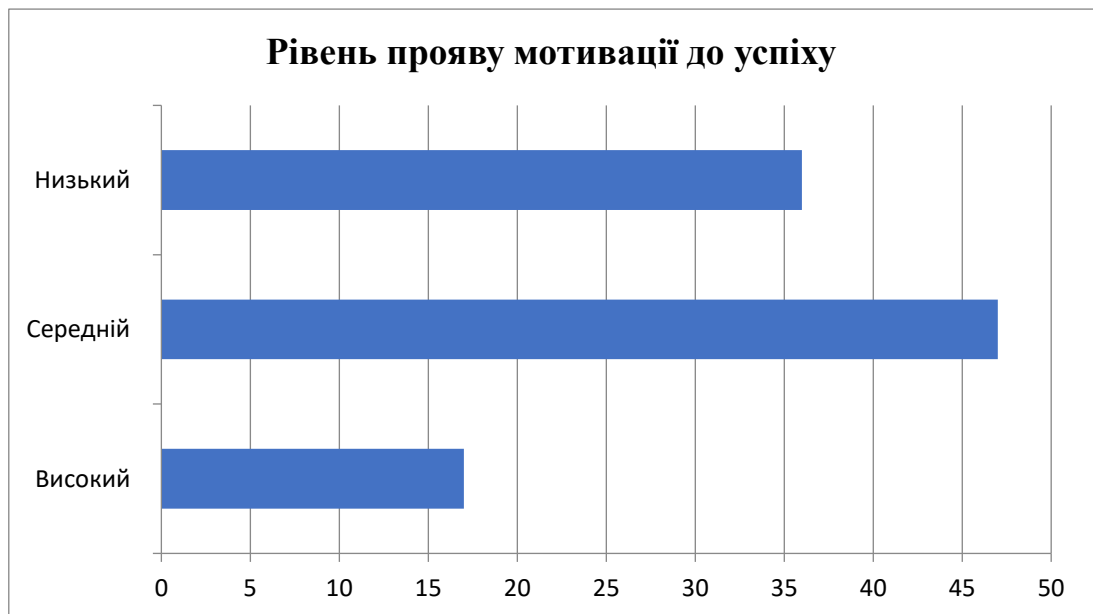


Рис. 2.4 – Результати за методикою «Оцінка мотивації досягнення мети»

За результатами опитування визначенні такі рівні:

- низький рівень прояву мотивації до успіху (36.6%);
- середній рівень прояву мотивації до успіху (46.7%);
- високий рівень прояву мотивації до успіху (16.7%).

Таким чином, за результатами методики переважають середні показники прояву мотивації до успіху, що характеризуються середнім рівнем самомотивації учасників команди, середнім рівнем активізації їх можливостей та середнім рівнем подоланням внутрішніх та зовнішніх бар'єрів при виконанні колегіальних завдань.

Для вивчення показника сприймання особистості групи обрано «Тест сприймання індивідом групи» (Є. Мосейко, Н. Нелісова). Дана методика дає змогу виявити три типи сприймання особистістю групи. Важливо зазначити, що показником такого типу даного приймання виступає роль групи в індивідуальній діяльності фахівця.

Індивідуалістичний тип сприймання характеризується такими ознаками:

- особистість сприймає групу як перешкоду для своєї діяльності або ставиться до неї нейтрально;
- група не являє собою самостійної цінності для особистості;
- проявляється в обмеженні контактів в ухиленні від спільних форм діяльності та у проведенні індивідуальної роботи.

Прагматичний тип сприймання характеризується такими ознаками:

- особистість сприймає групу як засіб, що сприяє досягненню індивідуальних цілей;
- група сприймається та оцінюється з точки зору її корисності для особистості;
- перевага надається компетентнішим учасникам групи, які здатні допомогти та взяти на себе розв'язання складної проблеми чи стати джерелом потрібної інформації.

Колективістський тип сприймання характеризується такими ознаками: .

- особистість сприймає групу як самостійну цінність;
- на перший план для особистості виступають проблеми групи та окремих її учасників;
- спостерігається зацікавленість в успіхах як кожного учасника групи, так і групи в цілому;

- прагнення зробити свій внесок у групову діяльність;
- є потреба в колективних формах роботи.

Дана методика виявляє перевагу того чи іншого типу сприймання групи в досліджуваного індивіда.

Це дослідження орієнтоване на поліпшення організації трудового процесу. На кожен пункт анкети пропонується три відповіді; виберіть ту відповідь, що найточніше відображає вашу позицію. Букву, що відповідає вашій відповіді, необхідно вписати навпроти відповідного номера запитання. Пам'ятайте, що на кожне запитання можлива лише одна відповідь. За допомогою запропонованого ключа підраховують бали за кожним типом сприймання особистості групи. Кожна відповідь оцінюється одним балом. Бали за усіма 14 пунктами підраховують за кожним типом сприймання окремо. Загальна сума балів має становити 14 балів. І – Індивідуалістичний тип, П – Прагматичний тип, К – Колективістський тип. Результати подані на рисунку 2.5.

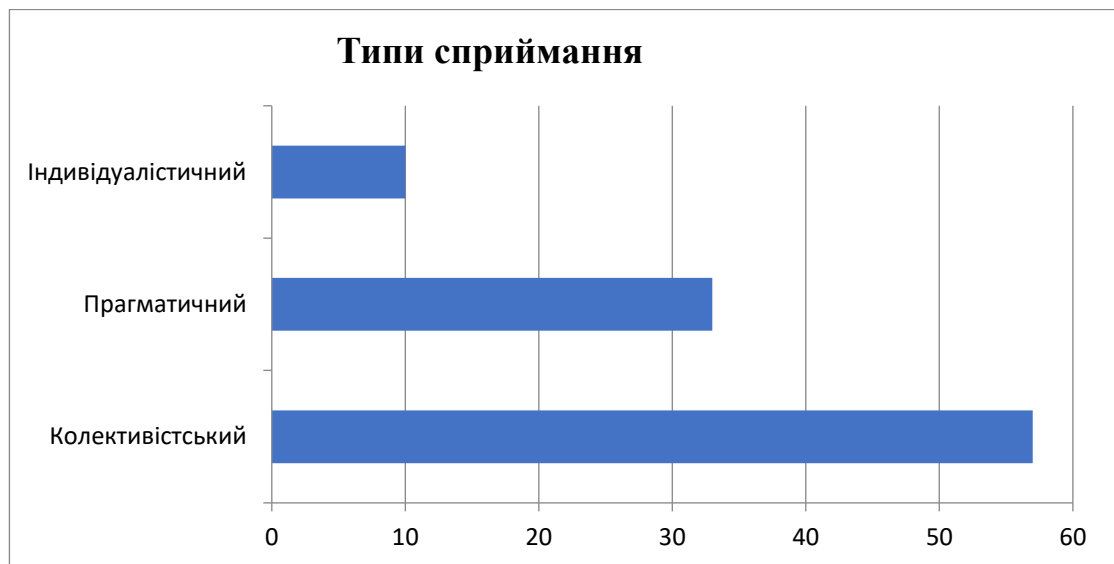


Рис. 2.5 – Результати за методикою «Сприймання індивідом групи»

За результатами дослідження отримано такі типи сприймання:

І – Індивідуалістичний тип сприймання – 10.0%;

К – Колективістський тип сприймання – 56.7%.

П – Прагматичний тип сприймання – 33.3%

За результатами опитування у фахівців соціономічної сфери переважає колективістський тип сприймання.

Для вивчення показника командної взаємодії та психологічного клімату обрано методикою «Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі» (В. Шпалінський, Е. Шелест).

Перед вами опитувальник з двома колонками з протилежними судженнями. Кожне з них є своєрідним параметром психологічного клімату колективу. Будьте уважними в лівій колонці розміщені судження, що відповідають ознакам сприятливого психологічного клімату, а в правій антипод судження. Між антиподами – п'ятибальна шкала. Чим ближче до лівого чи правого судження в кожній парі ви робите відмітину, тим більше виражена дана ознака у вашому колективі. Середня відповідь «3 бали» являється проміжною, що свідчить про наявність обох ознак. Результати подані на рисунку 2.6.

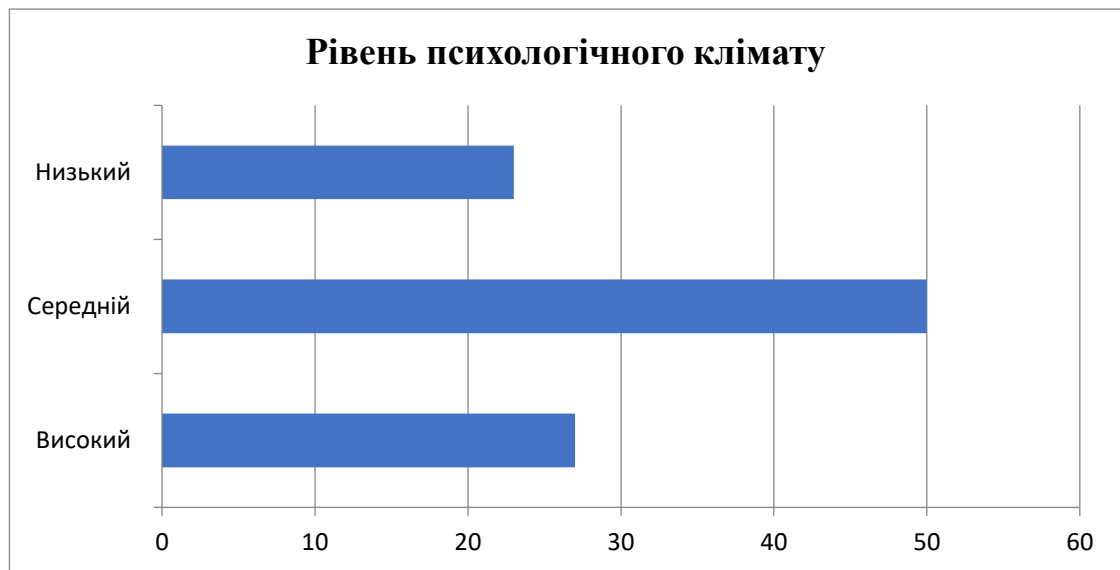


Рис. 2.6 – Результати за методикою «Діагностика психологічного клімату»

За результатами дослідження отримано такі рівні:

- високий рівень сприяє сприяє психологічного клімату 26.7%;
- середньої рівень сприяє психологічного клімату 50.0%;
- низький рівень сприяє психологічного клімату 23.3%.

За результатами дослідження переважає середній рівень сприяє психологічного клімату.

2.3 Технологія розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери

Психологічний клімат є важливою складовою частиною кожного колективу. Адже у колективі, де панує позитивна атмосфера, і проблем менше, і фахівці більш лояльні та вмотивовані. Задля створення сприятливого психологічного клімату керівнику необхідно використовувати ефективні методи покращення взаємодії колективу такі як team building [55].

Даний термін в останні роки став дуже широко використовуватися у сфері менеджменту, психології та соціології. Наукові дослідження визначають декілька дефініцій цього терміна.

Team building – це певні заходи, що спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка сприятиме досягненню загальних цілей та згуртуванню фахівців [55].

Team building – це техніка управління, що використовується для підвищення продуктивності та ефективності команди за допомогою різних заходів. Дана техніка передбачає наявність у фахівців соціономічної сфери навичок командної роботи для формування сильної та здібної команди. Головною метою даної техніки є досягнення спільної мети та цілей організації [58].

Team building – це спеціально розроблені заходи, що мають спрямування на згуртування сильної та ефективної команди, учасники якої спрямовані на досягнення колегіальної мети, на командну взаємодію, взаємодоповнення ролей один одного, взаємопідтримку та взаємоповагу [55].

Д. Ярмолюк, Д. Хлуп'янець та І Яблонська визначають team building як модель корпоративного менеджменту, за якої здійснюється прагнення створити команду, що становить собою щось більше, ніж просто група фахівців, що працюють спільно, задля продуктивної та результативної роботи колективу та підприємства загалом [55].

Проаналізувавши запропоновані формулювання, сформовано власне визначення терміна: team building – це розроблені відповідні заходи для розвитку навичок командної роботи з використанням методів та психотехнік згуртування ефективної команди, учасники якої спрямовані на досягнення колегіальної мети, на командну взаємодію, на взаємодоповнення ролей один одного, на взаємопідтримку та на взаємоповагу.

Важливою функцією team building є виявлення несумісних фахівців та визначення способів їх безконфліктної взаємодії, що особливо важливо на стадії формування колективу. Основного значення team building набуває на етапах становлення. Досвід українських та зарубіжних організацій, які досягнули значних успіхів у інноваційній та організаційній діяльності, свідчить, що важливу роль у них відіграють не особистості окремо, а саме команди [38].

За соціологічними даними найважливішою професійною якістю керівника є вміння формувати команду та згуртований колектив, а методи team building якраз і допомагають згуртувати команду [55].

В основу технології розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери покладено team building, що є одним з найефективніших моделей управління командами. Головним завданням технології team building є об'єднання кожного окремого фахівця в єдину систему тобто колектив для налагодження командної взаємодії та ефективної командної роботи кожного її учасника.

Основу team building становлять два компоненти:

- team skills – «командні навички»;
- team spirit – «командний дух».

Дані компоненти є важливими етапами розвитку ефективних команд.

В теорії менеджменту сформувалося два погляди щодо змістового наповнення терміна «team building», зокрема:

- відповідно до першого «team building» – це процес створення команди, що ґрунтується на розроблених напрямках у психології та

менеджменті, зокрема, організаційному розвитку, груповій динаміці, психології групи;

- відповідно до другого «team building» є альтернативним напрямом у навчанні та розвитку учасників та групи, оскільки учасники навчаються за допомогою досвіду та активної командної взаємодії [32].

Сьогодні особливого значення надають неекономічним способам ефективного розвитку колективу. Із часом в організаціях колектив почали досліджувати не як частину складного механізму, а саме як найголовніший об'єкт управління. Ефективність та якість діяльності організації визначається продуктивністю та результативністю праці всього колективу, а не зусиллями окремих фахівців. Заходи, що спрямовані на створення та об'єднання ефективного колективу (team building) позитивно впливає на роботу організації в цілому.

Формування навичок командної роботи є одним із ключових завдань сьогодення. Будь-яка організація має складну схему неформальних стосунків, поєднуючи при цьому в собі різну кількість мікрогруп, які впливають на якість колегіальної роботи та на ефективність діяльності організації. Задля успішної діяльності керівнику необхідно знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків та керувати роботою колективу, враховуючи при цьому особливості як окремих фахівців, так і групи в цілому. Тому team building розглядають як психологічні ігри, що моделюють життя усередині колективу та налаштовують його на колегіальну ефективну діяльність [35].

Саме командна робота є складним процесом, що зобов'язує керівника до постійного координування та підтримки колективу на всіх стадіях його розвитку, а цьому випадку team building спрямований на покращення колективно взаємодії та зміцнення команди.

Таким чином, ті складні завдання, що виникають у сучасних умовах організації, передбачають об'єднання ресурсів усіх учасників команди, їх згуртування та взаємопідтримку під час виконання поставлених завдань.

З огляду на вищесказане проблема team building є актуальною для будь-якого віку та сфери діяльності.

Сучасні зарубіжні та інноваційні підходи не завжди глибоко та системно розкривають визначення сутності поняття «team building». Тому необхідно ґрунтовніше проаналізувати сутність поняття «team building» та визначити, на чому саме потрібно акцентувати увагу при використанні цієї технології у формуванні та розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери.

Ґрунтовно визначаючи сутність поняття team building науковці зазначають, що це спеціально розроблені заходи, метою яких згуртування сильної, єдиної та ефективної команди, учасники якої спрямовані на досягнення колегіальної мети, на взаємодоповнення одне одного, взаємодію, взаємопідтримку, поважне ставлення та гармоній у взаємодії [46].

На основі дослідження наукових праць А. Кучеренко пропонує власний варіант визначення поняття «team building» – психологічні ігри, вправи, що направлені на створення психологічного комфорту між учасниками команди, гармонійної взаємодії між її учасниками, об'єднання колективу задля досягнення колегіальної мети та найефективніших результатів командної роботи [32].

Основними функціями тимбілдингу визначено:

- навчання фахівців роботі в команді;
- створення та підтримка товариських відносин у колективі;
- адаптація нових фахівців у колективі;
- зняття психологічного напруження та конфліктів;
- підвищення рівня довіри та взаємодопомоги в колективі;
- підвищення рівня особистої відповідальності учасників команди за результат;
- зміна стилю мислення фахівців зі стану конкуренції до співпраці;
- підвищення командного духу;

- підвищення бажання фахівців ділитися досвідом та відкрито обговорювати проблеми;

- аналізувати, робити висновки та враховувати помилки;
- підвищувати рівень мотивації та ініціативності фахівців [32].

А. Кучеренко пропонує додати функцію посилення почуття згуртованості та формування стійкого відчуття «ми» в колективі задля реалізації колегіальної мети та найвищих результатів роботи команди. А також авторка пропонує ще одну функцію підвищення рівня позитивної енергії учасників колективу, що буде заряджати їх на ефективну роботу та співпрацю всіх учасників команди [32].

Враховані вищеописані теоретичні дослідження з питань тимблдингу дозволили нам звернутися до емпіричних досліджень тимблдингу як інструменту командоутворення, що надало нам змогу ознайомитись із ефективними методами формування та розвитку команди на основі новітніх технологій тимблдингу таких, як: інформаційні кейси, вправи, психотехніки, та ігрові ситуації, що дозволяють учасникам тренінгових занять оволодіти навичками командної роботи, а саме:

- створення ефективної командної взаємодії;
- створення сприятливого психологічного клімату в групі;
- формування стійкого відчуття «ми» в колективі;
- розвитку соціально-комунікативної компетентності учасників тренінгу;
- зняття психологічного напруження та конфліктів;
- заряджання позитивною енергетикою від учасників колективу [32].

Дослідники О. Сорочан та І. Хахуда зауважують, що формування команди не відбувається стихійно. Даний процес є закономірним у якому всі учасники проходять чотири етапи, а саме:

- перший етап – «формінг» (forming) – «притирання»;
- другий етап – «стормінг» (storming) – «ближній бій»;
- третій етап – «нормінг» (norming) – «зближення та гармонія»;

- четвертий етап «перформінг» (performing) – «зріла команда» [48].

А. Кучеренко пропонує використовувати українські відповідники для надання характеристик чотирьох етапів розвитку команди, а саме:

- перший етап – «притирання» – етап формування (знайомство з учасниками команди, визначення їх можливостей та формування довірливих відносин);

- другий етап – «ближній бій» – етап упорядкування (визначення ролей та очікувань від фахівців);

- третій етап – «зближення та гармонія» – етап бурління та згуртування;

- четвертий етап – «зріла команда» – етап продуктивності та зрілості [32].

Для формування ефективної команди та розвитку у її учасників навичок командної роботи важливо впроваджувати тимбілдинг-тренінги з використанням інноваційних методів таких, як: інформаційні кейси, діагностичні вправи, психотехніки, ігрові ситуації тощо.

На тренінгових заняттях доцільно використовувати:

- метафоричні вправи (такі вправи сприятимуть становленню цінностей команди, розподілу ролей, такі вправи доцільно використовувати на першому етапі притирання (формування) та на другому етапі ближнього бою (упорядкування команди);

- артігри (метою таких ігор є допомога учасникам команди у прийнятті колективного рішення, розвиток стійкого почуття «ми», формування групової згуртованості, розвиток навичок командної взаємодії та навичок командної роботи; такі ігри доцільно використовувати на першому етапі (притирання), на другому етапі (ближнього бою) та на третьому етапі (зближення та гармонії);

- психологічні вправи (за допомогою психологічних вправ розвивається стійке почуття «ми» та закріплюються навички командної взаємодії та командної роботи; такі вправи доцільно використовувати на третьому

(зближення та гармонії) та на четвертому (зрілої команди) етапах розвитку колективу;

- діагностичні вправа-гра (метою такої вправи є спостерігати, усвідомлювати та розподілити ролі між учасниками команди, приймаючи при цьому спільні рішення для досягнення спільної мети; цю діагностичну вправу-гру доцільно застосовувати на різних етапах розвитку колективу задля розуміння й оцінки ефективності кожного учасника в команді та розвитку навичок командної взаємодії [32].

Впровадження тимбілдинг-тренінгу сприятиме формуванню та розвитку таких показників, як: командна робота (team skills); командний дух (team spirit); власне формування команди [32].

Таким чином, за результатами розглянутих та проаналізованих досліджень можна зробити висновок, про необхідність застосування тимбілдинг-тренінгів в системі організацій, що спрямовані на створення сприятливої, психологічної атмосфери неформального спілкування, формування командного духу та розвитку навичок командної роботи. Адже згуртування колективу та психологічне розвантаження є дієвими заходами, що суттєво вплинуть на рівень ефективності командної роботи в цілому [32].

Проаналізувавши дослідження науковців та практиків із розроблення методів тимбілдингу, ми переконалися, що організація командної роботи із використанням цього методу є надзвичайно важливим аспектом формування ефективної командної роботи. Врахування та систематизація етапів розвитку команд сприятиме систематизації дій, створюючи нові можливості переходу від попереднього етапу до наступного. Для згуртування ефективної команди рекомендується використовувати метод тимбілдингу, що орієнтований на досягнення успіху команди в цілому. Цей метод є ефективним, оскільки надає змогу фахівцям відповідально ставитися до своїх обов'язків та спільної командної роботи [32].

Незважаючи на прагнення керівників до спільної командної діяльності, їх орієнтація на командну роботу стає очевидною необхідністю для виявлення

таких фахівців, які готові на прийняття певних командних ролей та згуртування колективу в цілому.

Зважаючи на вищесказане, сучасному керівнику при створенні та розвитку команди необхідно дотримуватися такого алгоритму:

- контролювати процес формування та розвитку культури організації, що передбачає систематичне виявлення в поведінці фахівців відхилень від встановлених норм, аналізувати причини таких відхилень та обирати способи коригування такої поведінки фахівців;

- вибір ефективних методів управління персоналом, що, в свою чергу, забезпечить узгодження особистих та колективних цілей, а також важливо враховувати тип організаційної культури;

- вектором змін процесу командування має бути така система мотивування та стимулювання фахівців, що дозволить створити сприятливе мотивуюче середовище з урахуванням провідних потреб фахівців; результатами реалізації комплексу таких заходів стане збільшення відсотка фахівців, які задоволені умовами мотиваційного середовища, орієнтовані на задоволення провідних потреб та збільшення рівня їх активності [11].

У сучасній управлінській практиці, звичайно, є можливості для реалізації форм командної роботи, але особливо актуальний процес командування, коли з'являються творчі та інноваційні задачі. В будь-якому випадку розвиток команди починається з робочої групи, яка може досягти рівня ефективної команди при правильному виборі форм та методів управління цим процесом [11].

Д. Ярмолюк, Д. Хлуп'янець та І. Яблонська описала недоліки під час використання тимбілдингу, що виникають від невірного трактування терміну та неефективного проведення заходів згуртування колективу. Адже часто керівники дотримуються типових помилок під час здійснення такої діяльності. Автори виділили найбільш поширені з них:

1. Згуртування усіх з усіма. На практиці, прагнення досягти повної згуртованості колективу, призводить до того, що більшість менеджерів

намагаються залучити і об'єднати не якусь певну команду, не конкретний відділ, а весь штат. У такій ситуації через відмінність інтересів фахівців різних колективів інколи між ними виникають непорозуміння, у зв'язку з цим кожен почуває себе некомфортно. Тимбілдинг має бути організований для фахівців, які безпосередньо контактують одне з одним, тобто для команди, яка спільно працює над одним проектом [55].

2. Організація заходу «для галочки». Певний відсоток менеджерів під час реалізації важливих завдань обов'язковим пунктом вважає проведення тимбілдингу. Часто вони не враховують думку колективу, чи необхідно їм це. Менеджери просто використовують популярний метод, аби відзвітуватися перед керівництвом. Важливо, щоб заходи щодо згуртування колективу були актуальними саме для конкретного колективу та конкретної організації. Тимбілдинг має передбачати не лише розважальні заходи, але й сприяти збільшенню ефективності командної роботи [55].

3. Відсутність мети та завдання. Часто під час планування тимбілдингу менеджери не ставлять конкретної мети та завдань, що у результаті призводить до недосягнення поставлених цілей. Не варто організовувати колективні заходи лише тому, що це весело та дає можливість неформально спілкуватися. Необхідно щоб менеджери ставили конкретну мету. Саме наявність цілі відрізняє тимбілдинг від неформальних зустрічей колег чи корпоративу [55].

4. Не встановлено ключові показники ефективності. Установлення певної планки стимулює учасників команди брати активну участь у заходах, додаючи при цьому динаміку та підвищуючи ймовірність успіху у досягненні встановленої мети [55].

5. Неправильний вибір активності для аудиторії. Важливо враховувати інтереси та вподобання фахівців, які будуть брати участь у заходах. Необхідно зазначити, що без зацікавленості учасників команди ці заходи не будуть мати бажаного ефекту [55].

6. Нерегулярність. Практика вказує на те, що одного тимбілдингу на рік недостатньо для покращення ефективності робочого процесу. Певний ефект

відбудеться, але він буде короткостроковим та незакріпленим. Як правило, планується серія заходів протягом року, що будуть відповідати поставленим завданням [55].

7. Не вимірюється ефективність команди до та після заходу. Для кожного проекту необхідно завжди прораховувати його окупність і тимбілдингу також. Потрібно аналізувати, чи відповідає результат докладеним зусиллям [55].

Таким чином, можна сформулювати певні висновки, що тимбілдинг є ефективним методом управління персоналом. Даний метод дозволяє об'єднати кожного окремого фахівця в єдине ціле – колектив для налагодження внутрішніх відносин в організації та успішної роботи кожного її підрозділу. У разі згуртування колективу підвищується працездатність фахівців, вони стають більш вмотивовані та зацікавлені в успішній командній роботі. Тимбілдинг є не тільки методом згуртування колективу, він також виконує важливу функцію, яка сприяє розвитку навичок командної роботи [51].

Висновки до розділу

Здійснено комплексне дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери з урахуванням визначених нами критеріїв та показників. За результатами комплексного дослідження констатовано середні рівні розвитку таких показників, як: ефективність планування команди, організованість команди, мотивація учасників команди для досягнення мети, тип сприймання особистістю команди, сприятливий психологічний клімат в колективі.

Розроблено технологію розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери в основу якої покладено team building, що є одним із найефективніших методів управління командами.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проаналізовано поняття «командоутворення» та «команда» у науковій літературі. Командоутворення визначається як процес цілеспрямованого формування особливого стилю командної взаємодії, що дасть змогу ефективно реалізовувати енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціал створеної команди відповідно до стратегічних цілей організації; команда це група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, злагодженою роботою з виконання поставлених завдань та функцій управління організацією, використовуючи і поєднуючи знання, уміння, навички в процесі виконання командних ролей на партнерських принципах взаємодії.

Визначено психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери, зокрема: встановлення взаємодовіри та взаєморозуміння між усіма учасниками команди; створення сприятливого, психологічного клімату та ефективних міжособистісних відносин; врахування типів сприймання особистістю команди; створення відкритої комунікації та мотивації для досягнення успіху; впровадження технології тимбілдингу.

Здійснено комплексне дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери та визначено середні показники їх розвитку, а саме: ефективності планування команди; організованості команди; мотивації учасників команди для досягнення мети; типів сприймання особистістю команди; сприятливого психологічного клімату в колективі.

Розроблено технологію розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери в основу якої покладено team building, що є одним із найефективніших методів управління командами. Впровадження даної технології забезпечить розвиток навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери із використанням методів та психотехнік для згуртування ефективної команди, учасники якої спрямовані на досягнення колегіальної мети, на командну взаємодію, взаємопідтримку та взаємоповагу.