

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі

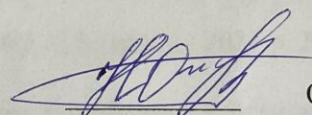
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Корпоративний тимблдинг як ефективний HR-інструмент
командоутворення організації (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

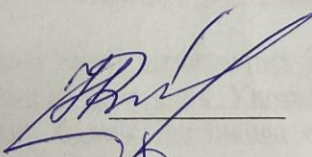
ДРУПЕП. 020078.01.07.00

Виконала:
студентка 2 курсу групи УПЕПмз-20-1



О.В. Назарова

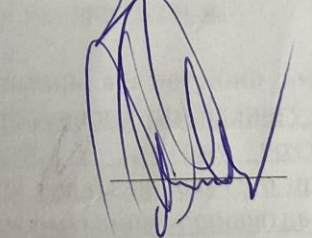
Керівник
к.е.н., доцент



Н.П. Базалійська

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф



М.Д. Ведерніков

15 12 2021 р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра управління персоналом і економіки праці
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
 Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Назарова Олена Вячеславівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Корпоративний тимбілдинг як ефективний HR-інструмент командоутворення організації (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

керівник проекту (роботи) Базалійська Н.П., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 15 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи корпоративного тимбілдингу як ефективного HR-інструменту командоутворення організації. У другому розділі аналіз системи командоутворення на ДП «Новатор». Третій розділ присвячено шляхам удосконалення командоутворення на ДП «Новатор» через формування корпоративного тимбілдингу.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця – Складові процесу командоутворення як інноваційного HR-інструменту управління персоналом організації; Рисунок – Основні принципи побудови команди в організації; Таблиця – Переваги та недоліки використання тимбілдингу в організації; Таблиця –

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: Корпоративний тимбілдинг як ефективний HR-інструмент командування організації (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Виконала студентка гр. УПЕПмз-20-1 Назарова О. В., керівник к.е.н., доц. Базалійська Н. П.

Обсяг – 100 с., 23 рис., 28 табл., 92 джерела.

Ключові слова: управління персоналом, корпоративний тимбілдинг, командування, HR-інструмент, адаптація персоналу, Scrum-команда.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій із впровадження корпоративного тимбілдингу як ефективного HR-інструменту командування організації.

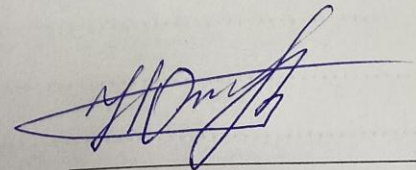
Об'єктом дослідження є процеси корпоративного тимбілдингу на підприємстві.

У першому розділі наведено теоретичні основи корпоративного тимбілдингу як ефективного HR-інструменту командування організації.

У другому розділі наведено аналіз системи командування на ДП «Новатор».

Третій розділ присвячено шляхам удосконалення командування на ДП «Новатор» через формування корпоративного тимбілдингу, а саме: створення ефективної системи адаптації в організації як одна із HR-функцій тимбілдингу; моделювання процесу згуртованості та розвитку трудового колективу на ДП «Новатор»; формування ефективного корпоративного тимбілдингу на ДП «Новатор» шляхом створення Scrum-команди.

13.12.2024



ЗМІСТ

С.

Вступ	5
1 Теоретичні основи корпоративного тимбілдингу як ефективного HR–інструменту командування організації	8
1.1 Інноваційні HR–інструменти командування в системі управління персоналом	8
1.2 Застосування технологій тимбілдингу в організації	13
1.3 Особливості організації тимбілдингових заходів в Україні та світі.....	19
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз системи командування на ДП «Новатор»	26
2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП «Новатор».....	26
2.2 Дослідження ефективності трудової діяльності в організації	35
2.3 Оцінка системи командування як основи формування корпоративного тимбілдингу на ДП «Новатор».....	42
Висновки до розділу 2	49
3 Удосконалення командування на ДП «Новатор» шляхом формування корпоративного тимбілдингу	50
3.1 Створення ефективної системи адаптації в організації як одна із HR–функцій тимбілдингу	50
3.2 Моделювання процесу згуртованості та розвитку трудового колективу на ДП «Новатор»	58
3.3 Формування ефективного корпоративного тимбілдингу на ДП «Новатор» шляхом створення Scrum-команди.....	73
Висновки до розділу 3	87
Висновки	90
Перелік джерел посилання	92
Додатки	101

ВСТУП

Епоха цифрової економіки наповнена інноваційно-технологічними, соціально-економічними, психологічними та політичними процесами, що пронизують усі сфери життєдіяльності суспільства. Водночас посилення глобалізаційних викликів, розвиток інформаційних технологій, домінування приватного комерційного інтересу над суспільним (соціальним) благом та інші тенденції також збільшують можливість виникнення конфліктів в організаціях. Додається й пришвидшення економіки завдяки діджиталізації всіх ключових процесів, що виводить необхідність швидкого й якісного реагування на людський чинник до пріоритетних завдань забезпечення ефективності управління.

Компанії все частіше стикаються з проблемою своєчасного та швидкого реагування на зміни в мінливому бізнес середовищі. Превентивним дієвим засобом розв'язання зазначеного питання виступає формування потужного ресурсу – корпоративної культури організації. Саме вона ґрунтується на ціннісних орієнтирах і дозволяє мобілізувати всі ресурси підприємства. Науковцями розроблено безліч рекомендацій щодо формування і розвитку корпоративної культури. Все більше управлінців надають перевагу сучасним технологіям тимбилдингу з метою сприяння досягненню поставлених цілей та підвищення результативності роботи компанії.

Необхідність формування команди може виникати в різних ситуаціях розвитку організації. Швидкі зміни ставлять ряд завдань, пов'язаних з командоутворенням. Найбільш часто виникає запит на формування оперативних команд для роботи в умовах обмеженого часу; згуртування з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей організації в цілому; згуртування співробітників усередині підрозділу (відділу) з метою підвищення ефективності управління підлеглими і підвищення працездатності підрозділу; поліпшення психологічного клімату.

Упродовж останніх років набувають актуальності питання щодо процесу формування команд та ефективності командної роботи: вивчення теоретичних питань командування (Г. Гертер, Л. Карамушка, А. Карпов, Р. Кричевський, Р. Муха, М. Прищак, А. Халіна та ін.); особливості тимблдинг (В. Боковець, О. Виноградова, О. Гавриш, В. Горбунова, Т. Куликова, О. Романовський, О. Сорочан та ін.). Варто зазначити, що аналіз наукової літератури вказав на достатню кількість публікацій з проблем тимблдингу у сфері бізнесу, все ж корпоративний тимблдинг на сучасному етапі розвитку економічної науки розроблений недостатньо, що й формує актуальність його дослідження.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій із впровадження корпоративного тимблдингу як ефективного HR-інструменту командування організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено комплекс теоретичних, науково-методичних і практичних завдань:

- розглянути теоретико-методологічні основи командування в сучасній системі управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності ДП «Новатор»;
- проаналізувати систему командування та ефективності її застосування в ДП «Новатор»;
- визначити основи створення ефективної системи адаптації в організації як одна із HR-функцій тимблдингу;
- змодельовати процес згуртованості та розвитку трудового колективу;
- сформування шляхи ефективного корпоративного тимблдингу на ДП «Новатор» шляхом створення Scrum-команди;

Об'єктом дослідження є процеси корпоративного тимблдингу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти впровадження корпоративного тимблдингу на підприємстві.

Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного

підходу, кадрового менеджменту, економіко-математичних і статистичних методів, індукції і дедукції, структурно-логічного аналізу і синтезу, економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень. Коректність результатів досліджень і висновків базується на використанні практики кадрового менеджменту, кваліфікованих експертних оцінок, статистичної звітності по персоналу організації, зібраних автором у процесі дослідження.

Методологічною основою досліджень слугували загальнофілософські методи і принципи пізнання (аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження), абстрактно-логічний (узагальнення й формулювання висновків), системний аналіз ефективності застосування командного управління, комплексний підхід – при розробці шляхів та напрямів удосконалення командотворення; методи аналізу статистико-економічної інформації (табличний, графічний методи); а також метод соціологічного дослідження (спостереження, анкетування та інтерв'ю).

Інформаційною базою дипломної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених з впровадження корпоративного тимблдингу на підприємстві, економічного аналізу, матеріали періодичних видань, матеріали науково-практичних конференцій, облікові дані підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що розробка теоретичних та методичних положень інструментарію впровадження корпоративного тимблдингу на підприємстві дозволить отримати додаткову конкурентну перевагу бізнесу, а саме згуртовану команду.

Обсяг дипломної роботи становить 100 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 28 таблиць і 23 рисунків, висновки, перелік посилань з 92 найменувань, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО ТИМБІЛДІНГУ ЯК ЕФЕКТИВНОГО HR-ІНСТРУМЕНТУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Інноваційні HR-інструменти командування в системі управління персоналом

Ефективна діяльність і конкурентоспроможність сучасного підприємства значною мірою зумовлюються якістю, кваліфікацією та ініціативністю його працівників. Саме вони формують людський капітал, який сприяє досягненню бізнес-цілей організації. На Всесвітньому економічному форумі в Давосі (1916 р.) був приведений список професійних компетенцій персоналу, які будуть найбільш затребуваними у 2020 р. Лідируючі позиції зайняли вміння вирішувати складні завдання, критичне мислення, креативність, навички роботи в команді [1].

За дослідженнями спеціалістів Бостонської консалтингової групи, нині інноваційними HR-інструменти командування є такі [2, с. 100]:

- управління талантами і лідерством;
- HR-аналітика;
- управління залученням;
- управління поведінкою і культурою.

Управління талантами і лідерством – інтегрований процес, тому що сучасні компанії формують команди завдяки вдалому поєднанню талантів учасників і учасниць, межі між формальним і неформальним лідерством поступово деактуалізуються на користь ефективного лідерства та його поєднання з навичками ефективного менеджменту [3, с. 137].

HR-аналітика є процесом, в якому методи обробки даних і бізнес-аналітики застосовуються до обробки HR-даних. У HR-аналітики є дві основні цілі: надання інсайдів (невідомої раніше інформації) і визначення ключових даних. Використання HR-аналітики створює широкі можливості для формування системи управління персоналом в організації, дає змогу зрозуміти причини низки

міжособистісних конфліктів та спрогнозувати їх наслідки, що особливо актуально в умовах вимушеної віддаленої зайнятості [4].

Управління залученням, поведінкою та культурою передбачає використання комплексних заходів економічного, організаційного та психологічного характеру. Наведемо деякі з них: оцінка та мотивація персоналу на основі ключових показників успіху; управління кар'єрою, зокрема на основі застосування методики LAB-profile; тимібілдінг; розширення знань із конфліктологічної грамотності персоналу [5, с. 68].

В таблиці 1.1 відображено складові процесу командування як інноваційного HR-інструменту управління персоналом організації [6, с. 101].

Таблиця 1.1 – Складові процесу командування як інноваційного HR-інструменту управління персоналом організації

HR-інструменти	Характеристика та навички процесу командування
1.Формування й розвиток навичок командної роботи	Гармонізація спільної мети з особистими цілями Прийняття відповідальності за результат команди Ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання Конструктивна взаємодія та самоврядування Прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди
2.Формування командного духу	Посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми» Розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного Створення мотивації на спільну діяльність Створення досвіду високоефективних спільних дій Підвищення неформального авторитету керівників Розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації
3.Формування команди	Ефективне використання сильних сторін складу команди Розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів Формування нової структури внаслідок злиття, поглинання або реструктуризації підприємства Створення робочої обстановки під час формування проектних команд Налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів

Існують різноманітні визначення щодо тимблдингу та умов його застосування. Тимблдинг (англ. Team building – побудова команди) становить одну з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії та є одним із найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командне будівництво спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності та на рівній основі здійснюють розподіл праці в команді. «Гуртування, гуртотвір, командобудування» – це лише декілька варіантів перекладу слова «тимблдинг». «Тимблдинг, або командоутворення – термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди» [7, с. 219-220].

Тимблдинг є сучасною технологією формування команди за допомогою нестандартних форм впливу та виховання командного духу. В умовах конкуренції налагодження ділових зв'язків на ділових і тимблдинг-зустрічах може сприяти взаємовигідним умовам бізнесу на основі партнерства, довіри та взаємодії. Процес командоутворення включає в себе кілька етапів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи процесу командоутворення як інноваційного HR–інструменту управління персоналом організації [8, с. 57].

№	Назва етапу командоутворення	Загальна характеристика етапів командоутворення
1	Командна робота	Керівник повинен сформувавши і розвинути в колективі навички командної роботи; кожен співробітник повинен мати спільну мету зі своїми колегами, брати на себе відповідальність за результати роботи всієї команди і конструктивно взаємодіяти з кожним учасником колективу.
2	Командний дух	Формування командного духу, тобто всі співробітники повинні відчувати згуртованість, довіряти один одному і надавати посильну допомогу.
3	HR–інструмент	Безпосередньо побудова команди, коли управлінцю необхідно розподілити ролі кожного з учасників для досягнення найкращих результатів роботи, а також налагодити зв'язки між окремими структурами підприємства, філіями та представництвами.

Потенціал командної діяльності можна побачити в успішному функціонуванні підприємства завдяки збільшенню інноваційних здібностей його складових шляхом створення творчої атмосфери, «множини ідей», перетворення певної групи працівників, які раніше працювали, не звертаючи уваги один на одного, у колектив односторонців й співників, які беруть на себе відповідальність. Фактично командний підхід можна назвати першим етапом впровадження інноваційності в HR-систему організації [9, с. 259-263].

Основні принципи, які варто враховувати при формуванні команди в публічній організації, подано нижче (рисунок 1.1).

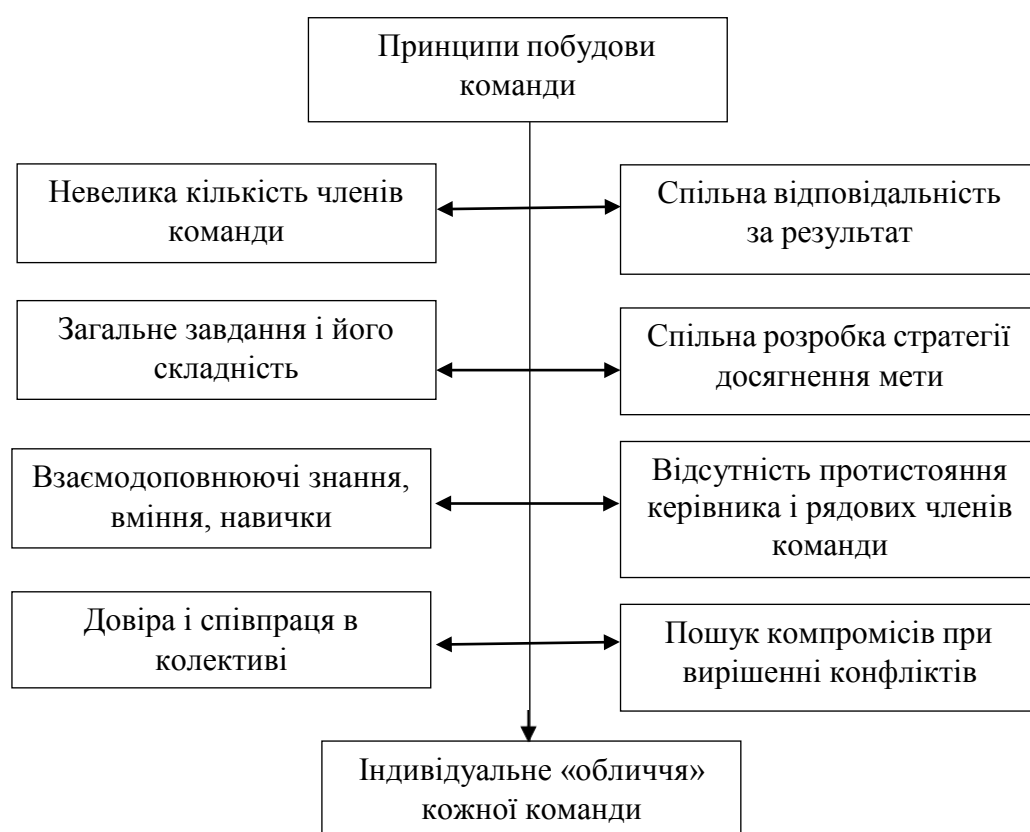


Рисунок 1.1 – Основні принципи побудови команди в організації

Щоб організувати командну роботу в організації, необхідно знати особливості формування команд та основні типи (моделі) команд, адже не всі типи команд підійдуть тій чи іншій організації [10, с. 211].

На окрему увагу заслуговують типи команд, охарактеризовані

Е. Картушиною, які, на думку дослідниці, будуть актуальними в майбутньому:

- Global Teams – Cross-Cultural Teams (глобальні команди і крос-культурні команди, які повинні будуть працювати згуртовано в екстрим-умовах міжнародного бізнесу і стануть основним і найбільш ефективним форматом для роботи).

- Virtual Teams – віртуальні команди (уміння працювати в глобальних віртуальних командах стане однією із заповорок успіху в бізнесі майбутнього).

- Project Teams – Short-Term Teams (команди, створені для проекту, і короткострокові проектні команди).

- Multi-Teams – мультикоманди (навички ефективної одночасної роботи в декількох командах стануть ключовими для менеджерів майбутнього).

- Cross-Functional Teams (крос-функціональні команди), що включають представників різних спеціальностей.

- Woman Teams – жіночі команди (тимбілдингові жіночі команди стануть популярними як можливі моделі командної роботи, а також тренувань і тестування для роботи в бізнес-середовищі) [11, с. 22-23].

Дослідники (О. Сорочан, І. Хахуда) зазначають, що формування команди не відбувається стихійно. Це закономірний процес, у якому всі учасники проходять чотири умовні етапи, а саме [12, с. 14–40]:

«Формінг (з англ. forming) – «притирання». На цьому етапі всі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що? Хто? Коли?» Формінг – це стадія орієнтації, коли члени майбутньої команди перевіряють ситуацію, шукають опори. Люди починають орієнтуватися в усіх аспектах життя команди – від мети до стосунків. Довіра на цьому етапі відсутня, проте конфлікти ще не виникають. Відбувається поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності в професії та стосунках; формується стиль ділового спілкування [12, с. 14–21].

Стормінг (з англ. storming) – «ближній бій». У цей період виникають незгоди стосовно того, що необхідно робити й хто має це робити. Працівники плутають своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота, і

сприйняття групи. Люди зближуються, вибудовуються ціннісні позиції. Наявність чіткої спільної мети на цьому етапі – одна з найважливіших рушійних сил для вирішення конфліктних ситуацій [12, с. 23–25].

Нормінг (з англ. norming) – «зближення та гармонія». На цій стадії мету, ролі й розмежування пояснено і прийнято всіма членами команди. Кожен бере на себе відповідальність за виконання роботи. Зростає згуртованість команди, формується взаємна довіра та суперництво змінюється кооперацією. Відбуваються регулярні зустрічі членів команди для того, щоб усі могли контролювати прогрес і вирішувати проблеми по мірі їх виникнення [12, с. 27].

Перформінг (з англ. performing) – «зріла команда». На завершальному етапі команда нарешті стає справжньою командою, яка працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів. Команда, а не лідер керує процесом. Команда повністю відповідає за роботу, що виконує, та за динаміку команди також. Це етап комплексного керування якістю» [12, с. 28–31].

Отже, для успішного управління колективом керівнику варто постійно застосовувати інноваційний HR-інструмент командоутворення, що сприятиме ефективному використанню потенціалу кожного працівника, згуртуванню єдиної, сильної команди, яка спрямована на досягнення спільної мети.

1.2 Застосування технологій тимблдингу в організації

На сьогодні тимблдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток компанії, та одним із найефективніших інструментів управління персоналом.

Побудова команди спрямована на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності й на рівних засадах здійснюють розподіл праці в команді. У тимблдингу важлива роль відводиться знанню сильних сторін щодо кожного

учасника команди та вмiле застосування цих навичок у практичній роботi. Для прийняття рiшення щодо застосування тимбiлдингу, як одного з ефективних методiв корпоративного менеджменту, доцiльно, перш за все, визначитися з необхіднiстю обрати саме цей iнструмент корпоративних зв'язкiв, по-друге, застосувати iндикативний пiдхiд iз врахуванням специфiки та варiативностi видiв, засобiв, методики та вiдповiдного iнструментарiю тимбiлдингу [13, с. 84].

Авторство тимбiлдингу належить вiйськовим. Ще в 1950-х роках у Великобританiї був презентований так званий «Мотузковий курс» – тренiнг, покликаний забезпечити психологiчну пiдготовку та командну сумiснiсть вiйськовослужбовцiв спецпiдроздiлiв королiвства [14]. Курс виявився настiльки вдалим, що його тут же взяли на озброєння «акули бiзнесу» США. Маючи прикладний характер, цей тренiнг мiг вирiшити головну проблему американського бiзнесу – зростаючу конкуренцiю з боку японцiв, дiлова культура яких докорiнно вiдрiзнялася вiд американської i захiдноєвропейської. Японцi, вихованi в дуci колективiзму i орiєнтованi на команднi дiї, зумiли за короткий термiн зробити величезний економiчний стрибок – «японське диво» – чим поставили в глухий кут свiтове спiвтовариство [14]. Це стало першим поштовхом, який допомiг усвiдомити ефективнiсть командного пiдходу до роботи.

Тимбiлдинг (вiд англ. «team building») в буквальному сенсi означає «побудова команди» [15]. Командне «будiвництво» спрямоване на створення груп рiв ноправних фахiвцiв рiзної специалiзацiї, якi спiльно несуть вiдповiдальнiсть за результати своєї дiяльностi i на рiвних пiдставах здiйснюють розподiл працi в командi. Також тимбiлдинг, у бiльш вузькому сенсi, розглядається як активний корпоративний вiдпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди. Тимбiлдинг – це заходи, спрямованi на створення певної атмосфери в колективi, яка буде сприяти досягненню загальних цiлей i згуртуванню персоналу (таблиця 1.3) [16].

Основним завданням тимбiлдингу є об'єднання кожного окремого працiвника в єдину систему — колектив для налагодження вiдносин всерединi органiзацiї та успiшної роботи кожної її ланки [17, с. 10].

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки використання тимблдингу в організації

№	ПЕРЕВАГИ ТИМБЛДИНГУ	НЕДОЛІКИ ТИМБЛДИНГУ
1	Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Занадто тривале, бурхливе і супроводжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході
2	Досягнення згуртованості колективом компанії	Зниження самооцінки у деяких членів колективу
3	Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги	Тимблдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід
4	Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлена на результат
5	Підвищується ефективність роботи	Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом

Всі недоліки виникають від неправильного формування та проведення тимблдингу. Враховуючи те, що будь-яка команда в своєму формуванні проходить кілька етапів, кожен з яких має свої особливості, то, на наш погляд, як об'єкт управління її слід розглядати саме через ці основні фази [18, с. 100].

Сьогодні ж тимблдинг є одним з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, так як дозволяє торкнутися таких аспектів роботи з персоналом (рисунок 1.2) [19].

Група співробітників схильна виконувати стандартні дії і не сприймає ніяких нововведень, а команда використовує індивідуальні навички кожного для того, щоб досягти більшого результату. Часто керівник не розуміє, чому в групі цінного працівника недолюблюють, а якийсь вискочка, з його точки зору, є лідером думок. У команді ж взаємодія налагоджено так, що керівнику можна стояти осторонь, оскільки всі конфлікти вирішуються без його участі. Причому якщо розбіжності і виникають, то вони можуть призвести не до протистояння, а до появи нових ідей [20, с. 119-122].

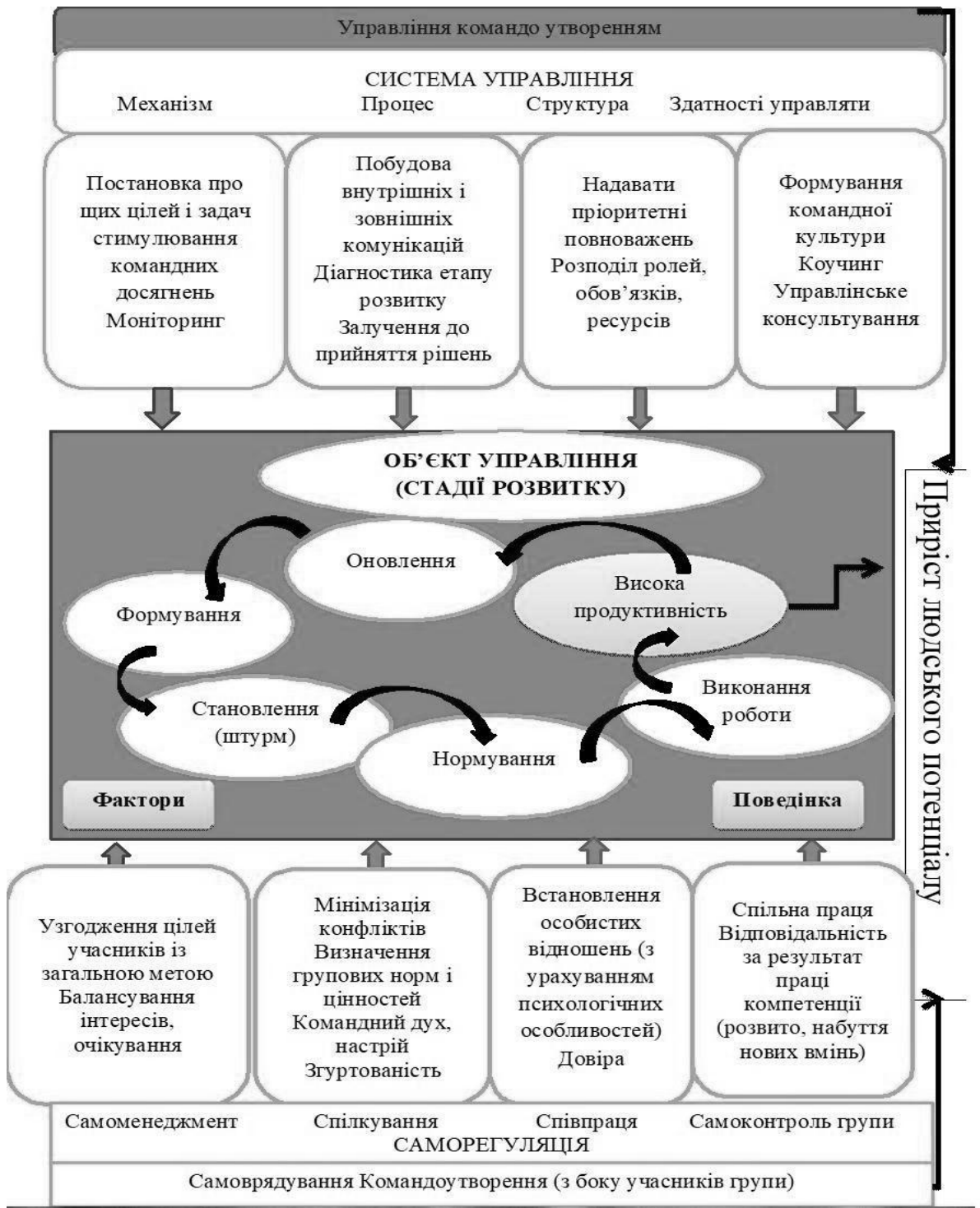


Рисунок 1.2 – Тимбілдинг як основа ефективного розвитку колективу організації

Разом з тим, такі популярні технології командотворення як тимбілдинг часто підлягають критиці [21, с. 27-30]. Зокрема, їх критикують через невелику кількість ролей (з точки зору їх достатності), які виконують гравці; через базування їх не на справжній, реальній діяльності команди (вони є своєрідним

симулятором); через спрощення як дійсності, так і ролі членів команди; через недостатність психометричної обґрунтованості основного діагностичного інструменту; через недостатність теоретичних засад. Окрім того, статистична перевірка ефекту пригодицтва у командотворенні свідчить про недостатність підстав вважати, що екстрим стимулює зростання продуктивності діяльності чи гармонізацію стосунків між членами команди (рисунок 1.3) [22, с. 194].

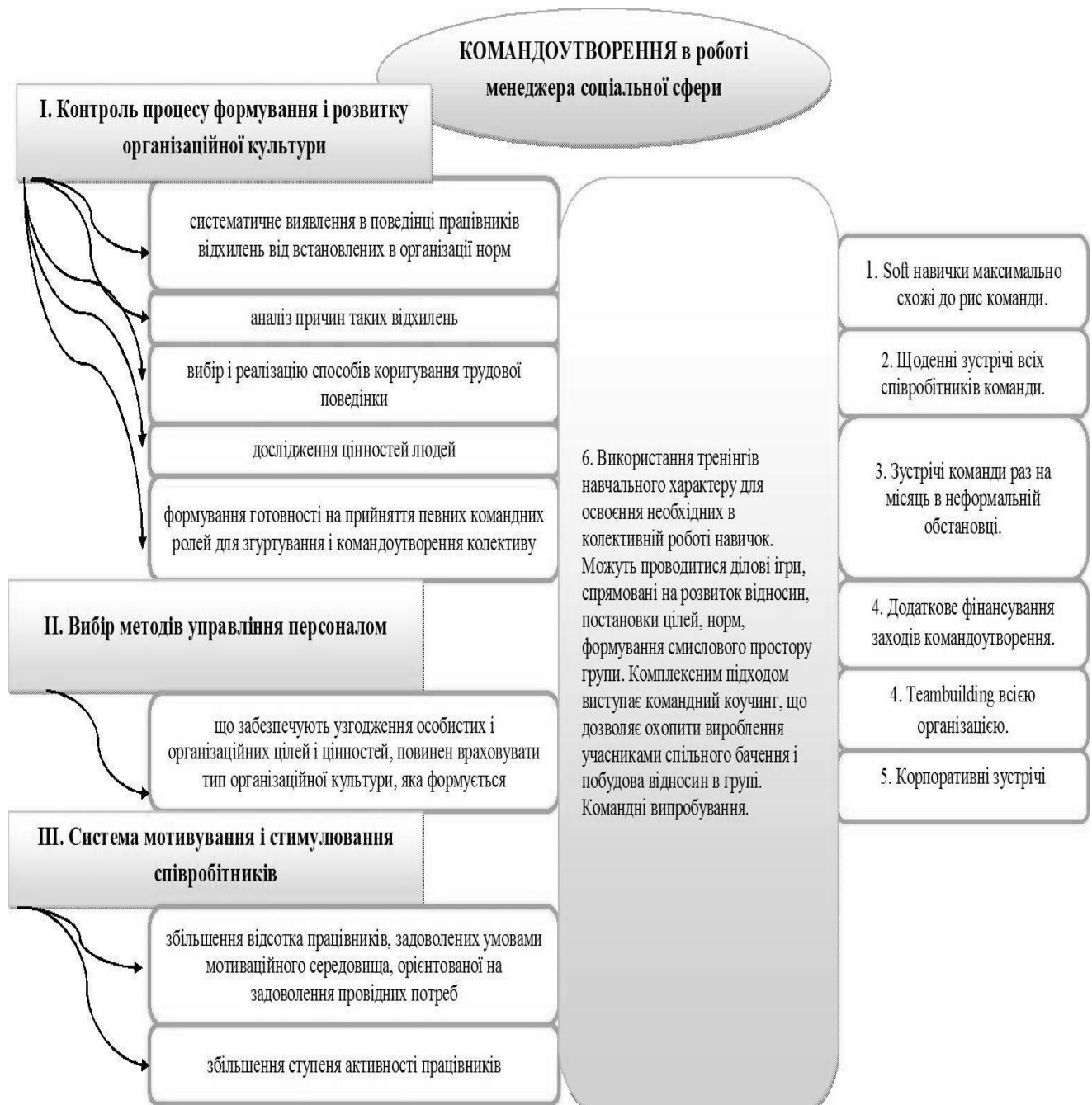


Рисунок 1.3 – Тимбілдинг як інноваційна технологія командотворення в організації

Незважаючи на прагнення співробітників до спільної діяльності в команді, їх орієнтація на командну роботу, стає очевидним необхідність виявлення співробітників, готових на прийняття певних командних ролей для згуртування і командоутворення колективу [23, с. 24-25].

I. Контроль процесу формування і розвитку організаційної культури передбачає систематичне виявлення в поведінці працівників відхилень від встановлених в організації норм, аналіз причин таких відхилень, вибір і реалізацію способів коригування трудового поведінки.

II. Вибір методів управління персоналом, що забезпечують узгодження особистих і організаційних цілей і цінностей, повинен враховувати тип організаційної культури, яка формується [23, с. 25-26].

III. Вектором модернізації процесу командоутворення повинна стати система мотивування і стимулювання співробітників, яка дозволить створити адекватну мотивуючу середу з урахуванням провідних потреб працівників; очікуваними результатами реалізації комплексу заходів стане збільшення відсотка працівників, задоволених умовами мотиваційного середовища, орієнтованої на задоволення провідних потреб; збільшення ступеня активності [23, с. 27].

У повсякденній управлінській діяльності, звичайно, є можливості для реалізації командних форм роботи, але особливо актуальний процес управлінського командоутворення, коли з'являються творчі, інноваційні задачі. В будь-якому випадку розвиток управлінської команди, як і інших типів, починається з освіти робочої групи, яка може досягти рівня повноцінної команди при правильному виборі методів і підходів управління цим процесом [23, с. 28].

Отже, можна сформулювати висновок, що тимблдинг є одним із найбільш ефективних методів управління персоналом. Він дозволяє об'єднати кожного окремого працівника в єдину систему – колектив – для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки. У разі об'єднання колектив підвищується працездатність, персонал більш мотивований та зацікавлений в успішній роботі. Тімблдинг є не просто методом згуртування колективу, він виконує дуже важливу функцію, а саме навчання роботи в команді.

1.3 Особливості організації тимблдингових заходів в Україні та світі

Компанії все частіше стикаються з проблемою своєчасного та швидкого реагування на зміни засобом розв'язання зазначеного питання виступає формування потужного ресурсу – корпоративного тимблдингу організації. Саме вона ґрунтується на ціннісних орієнтирах і дозволяє мобілізувати всі ресурси підприємства.

Особливого значення тимблдинг набуває на стадіях становлення та нормування, оскільки досвід українських і зарубіжних компаній, які домоглися значних успіхів у підприємницькій та інноваційній діяльності, підтверджує, що основну роль в них грають не особистості, а робочі групи, вищою формою прояву яких є команди [24]. За даними соціологічних опитувань топ-менеджерів найважливішою професійною якістю лідера і менеджера є вміння формувати команду, злагоджений, згуртований колектив [24], а заходи тимблдингу якраз і допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів, формувати й просувати корпоративний імідж, встановлювати корпоративні цінності.

Перші компанії, які пропонували послуги тимблдингу виникли у США та Великобританії на початку 90-х років. Перша офіційна організація, яка координувала діяльність компаній щодо організації перших тимблдингів – мотузкових курсів з'явилась в США в 1993 році (Association for Challenge Course Technologies, подібна організація в Європі – в 1998 році (European Rope Course Association) [25, с. 134-136].

«Мотузкові курси» або Курси Хеберта (Hebertism) і сьогодні популярні в Європі та у Французькій Канаді. Ці заходи передбачають фізичний і моральний розвиток, поряд із формуванням мужності [25]. Мотузковий курс складається з «низького» (LowRopescourse) – більше спрямований на зміцнення команди, розвиток командних комунікацій, та «високого» курсів (HighRopescourse) – більше спрямований на особистісний розвиток і досягнення.

Говорячи про види тимблдингу, фахівці пропонують наступну

класифікацію [25, с. 142]: екстремальні, інтелектуальні, творчі. Розглянемо їх більш детально.

Екстремальні. Основний інструмент – екстремальний вид спорту. Одним із прикладів є корпоративні пригодницькі перегони (CorporateAdventureRaces), які були започатковані в США. Сутність полягає в тому, щоб команди, у кількості 6-10 осіб, причому у складі повинно бути не менше однієї жінки, впродовж 2-10 годин шукали контрольні пункти, долаючи при цьому дистанції з використанням завдань різного рівня складності: спортивне орієнтування, гірські велосипеди, спуски, переправи тощо. Ще одним цікавим варіантом, є експедиційні перегони, під час яких команди за 5-6 днів долають маршрути у 500 кілометрів. Це стало вже свого роду унікальним видом спорту, який дозволяє максимально тестувати навички роботи в команді в екстремальних умовах. Такі командні перегони набули значної популярності в США, Канаді, Новій Зеландії, Австралії в компаніях IBM, Boing, Accenture, Microsoft, Dell. Якщо в основі корпоративних цінностей вміння працювати в форматі 24/7, заохочуються ризиковані, нестандартні, сміливі рішення, цінується швидкість прийняття рішень – то формат екстремальних тимблдингів саме для цього [25, с. 145-146].

Інтелектуальні. Цей різновид тимблдингу охоплює етнічні, Quest&Urban, Hand-made, Reality-Show. Спеціалізуючись на цьому виді тимблдингу британська компанія TheTeambuildingCompany пропонує відчути себе учасником реаліті-шоу під назвою «Заручниця»: під час конференції «зловмисники» беруть штурмом зал засідань та викрадають вище керівництво, а звільнити зобов'язуються після виконання їхніх вимог. Бажаючих же проявити емоції на корпоративному «FatlessFatFun» – етнічному тимблдингу, який дає можливість відтворити атмосферу Японії й відчути себе борцем сумо, забезпечують спеціальними костюмами, які імітують зайву вагу, головними уборами, які нагадують зачіску борця сумо [26]. З успіхом проводить у себе в компанії інтелектуальні тимблдинги власник Бостонської пивоварні Sam Adams Beer Джим Коч: він влаштовує для своїх співробітників (850 осіб) вікторину із сліпим дегустуванням пива, для згуртованості колективу і формування лояльності до продукту [27].

Творчі: театральні, музичні, танцювальні, фото-тимбілдинги, кулінарні тощо. Цей клас тимбілдингів з кожним роком поповнюється новими пропозиціями, адже дозволяє вирішувати багато командних задач: налагодження комунікацій, сприяння емоційній згуртованості, побудова довіри, формування спільних цілей. Німець Андреас Хайнеке – керівник компанії Dialogue Social Enterprise GmbH, у 1995 році створив проект [27].

«Діалоги у темряві». За умовами усі тренери сліпі, а сам тренінг, який триває декілька годин, проходить в абсолютній темряві. Тільки та його частина, що присвячена обговоренню відбувається при світлі [28]. Цікавим прикладом творчого тимбілдингу є тимбілдинг.

«Пальто на п'ятьох», який проводився в Лондоні: команда топ-менеджерів у зшитому спеціальному пальто, яке вони у будь-який момент могли розрізати, виконувала поставлені завдання. Ще одним видом тимбілдингу, який популярний не тільки в США, а як зазначають автори від Австралії до Зимбабве та на всіх континентах, окрім Антарктиди – Humansvs. Zombies. Він являє собою суміш пейнтболу і костюмованої вечірки: ролі зомбі виконують найняті актори, а співробітники компанії вибираються із закритого приміщення й рятують світ [29].

Для усунення непорозумінь між департаментами в Нью-Йоркській компанії She Finds Media провели дієвий тимбілдинг, сутність якого полягала в розбиванні глиняних горщиків, в яких були написані проблеми, які їх турбують на роботі та в особистому житті, а потім, для підняття емоційного фону, вони перевдягалися в білі комбінезони й кидали один в одного фарбою [30]. Незвичний і доволі популярний вид тимбілдингу в Японії, який також можна віднести до творчих – сумісне відвідування лазні NadakanoTsukiai: голі стосунки, або голе спілкування. Азіатські бізнес-тренери вважають, що таке сидіння в гарячому джерелі допомагає створити довірливу атмосферу, стирає межі між начальниками і підлеглими, знімає формальності й бар'єри і зміцнює зв'язок між членами команди [30].

В таблиці 1.4 наведено підбірку кращих, за даними агентств з організації тимбілдинг-заходів у Києві, які пропонують незвичайні та ефективні івенти для

колективів маленьких і великих компаній. Як зазначають, наприклад, у «Rockets», їхні тимблдинг-івенти об'єднують колектив, підвищують мотивацію співробітників і вчать знаходити нестандартні рішення звичних та нових завдань. Нещодавно це агентство організувало 4-денний тур до Грузії, де для учасників була розроблена насичена програма на кожен день. За інформацією команди агентства «Rockets», вони першими в Києві та Україні запустили програму тимблдингу «Trash регата». Це – формат тимблдингу, в якому учасники розбиваються на команди та з підручних матеріалів збирають плавзасіб, здатний не тільки плисти, але й тримати на собі всю команду, а потім ще й позмагатися за першість у загальному запливі. В портфоліо компанія «TeamMaster» – організація заходів для «Київенерго», «Епіцентру» та Альфа-банку [31, с. 153].

Таблиця 1.4 – Організація тимблдингових заходів в Україні

№	Назва агентства з організації тимблдингу	Характеристика організації тимблдингових заходів
1	Івентагентство Rockets	Агентство функціонує вже 13 років. Головна перевага – максимальна клієнтоорієнтованість, тому сценарій кожного заходу унікальний, індивідуально створюється під вимоги та інтереси компаніїклієнта.
2	TeamMaster	За п'ять років в організації тимблдингзаходів компанія провела сотні івентів, створених під індивідуальні потреби компанійзамовників. Своїм клієнтам пропонують кілька динамічних програм на вибір.
3	«Школа тимблдингу» Сергія Іванова	Тренери працюють з 2002 р. й за цей час написали першу в СНД книгу з мотузкового курсу та зареєстрували торгову марку «Мотузковий курс», провели найбільший в історії України тимблдинг на 1500 осіб. Фокусується на розвитку корпоративної культури та вирішенні бізнес-задач клієнта. Основним продуктом вважається «Мотузковий курс», коликоманда проходить серію випробувань, зокрема екстремальних, отримує незнайому задачу й повинна вивчити її, створити стратегію та безпомилково виконати завдання. Головне – тимблдинг вирішує бізнес-завдання клієнта. Рекомендують три фокуси уваги: постановка цілей і завдань на тимблдинг, проведення програми та впровадження результатів у діяльність компанії.

В Україні програми тимбілдингу набувають усе більшого попиту. З кожним роком збільшується кількість компаній, які надають послуги, пов'язані з проведенням відповідних заходів, що різняться за бюджетом, цілями, та видами. Аналіз ринку послуг щодо організації тимбілдингу показав велике розмаїття їхніх видів і форм [32, с. 124].

В Україні програми тимбілдингу набувають усе більшого попиту. З кожним роком збільшується кількість компаній, які надають послуги, пов'язані з проведенням відповідних заходів, що різняться за бюджетом, цілями, та видами [33, с. 181]. Аналіз ринку послуг щодо організації тимбілдингу показав велике розмаїття їхніх видів і форм в Україні (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Види та форми тимбілдингових заходів, проведених в організаціях України

Корпоративний тимбілдинг здатний здійснювати значний вплив на результати діяльності організації. Формування і підтримка певного рівня корпоративного тимбілдингу вимагає від сучасних менеджерів нових ідей, ґрунтовних знань та певних підходів, щодо вирішення цього питання. Тимбілдинг дозволяє мобілізувати ресурси підприємства для розширення кордонів діяльності й виходу на міжнародну арену. Важливо враховувати склад

колективу, який має брати участь у відповідних тимбілдинг-заходах, зокрема стать, вік, уподобання, а також сезонність, погодні умови в день заходу. Організаторам тимбілдинг-пропозицій варто уникати шаблонних підходів із врахуванням запитів учасників заходів [34, с. 196].

Зазначене наглядно демонструє, що в Україні представлені всі види тимбілдингу: активні, творчі й бізнес-ігри. Можна зустріти й «Мотузкові курси», котрі раніше вважалися чи не єдиним можливим видом тимбілдингу і такі, що донедавна відносилися до категорії «незвичних»: екологічні тимбілдинги. При формуванні корпоративного тимбілдингу керівникові варто застосовувати сучасні технології тимбілдингу. У зв'язку з тим, що ці технології в нашій країні застосовуються не так давно й переважним чином є запозиченими з інших країн, то виникає вірогідність бездумного копіювання і нав'язування [35, с. 83].

Корпоративний тимбілдинг повинен мати ознаки певних базових цінностей, які існують в національній культурі й не викликати внутрішніх суперечок. Дослідженням є факт впливу національного менталітету на формування корпоративного тимбілдингу в організації, а національний характер, що представляє собою буття і форми самоусвідомлення народу.

Багато дослідників наголошують на величезній силі впливу основних культурних цінностей, на їхній здатності зберігатися й відтворюватися, навіть, якщо компанії виходять на міжнародну арену і починають працювати зі всім світом. Досліджуючи взаємодію в команді, авторизвертають увагу на неможливості розвивати ефективність праці, «лишивши за дужками цінності тих, хто цю працю творить».

Висновки до розділу 1

Сучасні менеджери все більше усвідомлюють, що формування і розвиток корпоративної культури є стратегічним інноваційним інструментом для

підвищення якості управлінської праці, удосконалення управління людськими ресурсами. Вирішуючи певні проблеми, що стосуються згуртованості й об'єднання людей в команди під час спільної роботи для вирішення різноманітних професійних ситуацій, керівники стикаються з вибором дієвих форм і методів, які б дозволили створити певний клімат організації, щоб підкреслював її унікальність. Наявність сьогодні великої кількості таких різноманітних методів з одного боку, полегшує вибір, а з іншого ускладнює його, адже пов'язаний з грошовими витратами та різним ступенем впливу на результат.

Компанії все частіше стикаються з проблемою своєчасного та швидкого реагування на зміни в мінливому бізнес середовищі. Превентивним дієвим засобом розв'язання зазначеного питання виступає формування потужного ресурсу – корпоративної культури організації. Саме вона ґрунтується на ціннісних орієнтирах і дозволяє мобілізувати всі ресурси підприємства. Науковцями розроблено безліч рекомендацій щодо формування і розвитку корпоративної культури. Все більше управлінців надають перевагу сучасним технологіям тимблдингу з метою сприяння досягненню поставлених цілей та підвищення результативності компанії.

Отже, тимблдинг дає змогу навчити учасників команди спілкуватися неформально, але при цьому зберегти елементи ділової компоненти. Тимблдинг дозволяє найкращим чином виявити і закріпити неформального лідера, що для менеджера проекту є особливо важливим. Крім того, цей метод дає змогу розвинути у членів команди здатність приймати на себе відповідальність за колективний результат поряд із можливістю проявити власні індивідуальні якості; засвоїти важливість чіткої субординації всередині команди та побачити можливість ефективного виконання завдання за застосування спільно виробленої стратегії та тактики її вирішення. Тобто члени команди мають можливість, з одного боку, зрозуміти переваги командної співпраці, а з іншого – усвідомити важливість власного внеску у загальний результат.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ НА ДП «НОВАТОР»

2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП «Новатор»

Державне підприємство «Новатор» (далі – Підприємство) є державним комерційним підприємством, засноване на державній власності шляхом перейменування Державного підприємства «Хмельницький радіотехнічний завод». Підприємство є повним правонаступником усіх майнових та немайнових прав та обов'язків Державного підприємства «Хмельницький радіотехнічний завод» та Державного виробничого об'єднання «Новатор», реорганізованого шляхом його приєднання до Державного підприємства «Хмельницький радіотехнічний завод» [36].

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Концерну, нормативно-правовими актами, які видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади, а також цим Статутом [36].

ДП «Новатор» – Хмельницький радіотехнічний завод – був заснований 1966 року в структурі Міністерства радіопромисловості СРСР як одне з підприємств по виготовленню бортового радіоелектронного, радіолокаційного, радіонавігаційного та іншого обладнання для авіаційної та аерокосмічної галузей.

Перший зв'язок продукції був освоєний заводом в кінці 60-х— на початку 70-х років, це були вузли для бортових прицільних систем винищувачів МіГ-21.

В цей період підприємство ще розгорнуло серійне виробництво плоских мікромодулів, які в той момент відіграли велику роль як елементна база для стратегічного ракетобудування, авіації і космонавтики [36].

Ця технологія постійно вдосконалювалася, набуваючи сучасних рис у вигляді виробництва тонко і товстоплівкових гібридних мікросхем, а потім і сучасних мікробірок.

Коротка характеристика ДП «Новатор», яка наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ДП «Новатор»

Назва ознаки		Інформація	
Найменування (повне, скорочене)		Державне підприємство «Новатор» ДП «Новатор»	
Код за ЄДРПОУ		22987900	
Код території за КОАТУУ		6800000000	
Територія (область)		Хмельницький	
Місце знаходження (пошт. адреса)		Вул. Тернопільська, 17, м. Хмельницький, Хмельницька обл., 29016	
Міжміський код	29016	Телефон	0382788013
E-mail	office@novator-tm.com		
Основні види діяльності:		Код за КВЕД	
Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (основний)		26.51	
Виробництво електричного освітлювального устаткування		27.40	
Ділові партнери:		Комбінат громадського харчування Хмельницького ДП ДП «Новатор»	
		Філія державного підприємства «Новатор» Новатор Польська.	

В умовах нестабільного економічного середовища потреба у стратегічному аналізі та у впровадженні змін є актуальною для підприємства будь-якої галузі. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати таке управління як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із середовищем.

SWOT-аналіз – це узагальнена оцінка, яка допомагає зрозуміти та управляти, якщо це можливо, зовнішнім середовищем, у якому функціонує машинобудівне підприємство. Модель дає змогу систематизувати основні перешкоди компанії, що видаляються під час аналізу чотирьох елементів матриці SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій пріоритетний акцент робиться на основних проблемах [37, с. 132].

Проведемо SWOT-аналіз на прикладі ДП «Новатор» (таблиця 2.2). Узагальнюючи вищесказане, можемо сказати, що створюється необхідність

упровадження поступовості стратегій, які розробляються. Поетапність маркетингових стратегій необхідно виконувати і по ієрархічних рівнях, і в процесі змінення базової стратегії згідно з постійно змінними умовами сучасного ринку. Основні проблеми стратегічної спрямованості та вірогідних досліджень у майбутньому характерні для створення маркетингових стратегій машинобудівних підприємств на абсолютно всіх рівнях, тому що механізм запровадження стратегії формується в процесі її створення.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ДП «Новатор»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стабілізація цінової політики; - забезпеченість замовленнями у середньому на 4 місяці роботи; - достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень 	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення обсягів заборгованості з оплати за виконані роботи; - прогнозується уповільнення погіршення економічного стану галузі; - стабілізація обсягу замовлень; - розвиток малого та середнього бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення обсягу робіт; - скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи; - високі процентні ставки кредиту; - висока конкуренція; - зростання рівня вимог покупців і постачальників; - підвищення впливу несприятливих погодних умов
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - зменшення завантаженості виробничих потужностей; - зменшення кількості працівників; - нестача фінансування; - нестача оборотних коштів; - задовільний рівень продуктивності праці; - відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; - нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> - сприяти стабілізації кількості працівників, підвищенню заробітної плати та продуктивності праці; - стабілізація обсягу оборотних коштів, достатніх для виконання робіт і задоволення попиту 	<ul style="list-style-type: none"> - несприятливі погодні умови додатково ускладнюють умови праці, погіршують продуктивність праці та сприяють скороченню чисельності працівників; - несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельно-монтажних робіт та ускладнюють фінансово-економічний стан

Щоб досягти успіху на ринку та досконало впровадити стратегічні зміни, керівним ланкам організацій необхідно дослідити правильність стратегії свого розвитку. Правильно обрана стратегія, своєчасний стратегічний аналіз – є головним важелем в управлінні та впровадженні змін на підприємстві [36, с. 245].

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ДП «Новатор» (таблиця 2.3). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Матеріальні затрати, тис. грн	253300	189886	128043	-25,0	-32,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	155534	136533	108979	-12,2	-20,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	33034	26752	24705	-19,0	-7,65
Амортизація, тис. грн	9923	6172	7399	-37,8	19,8
Інші операційні витрати, тис. грн	63904	59837	250171	-6,36	318,0
Разом	515695	419180	519297	-18,7	23,8

У таблиці 2.3 видно, що матеріальні затрати у 2019р. порівнюючи з 2018р. зменшилися на 25%, а у 2020р. порівнюючи з 2019 зменшилися на 32,5%.

Відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

Витрати на оплату праці 2019р. порівняно з 2018р. зменшилися на 12,2%, а 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 20,1%. Амортизація зменшилася у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 37,8%, а 2020 р. порівняно з 2019р. збільшилася на 19,8%.

Інші операційні витрати 2019 р. порівняно з 2018р. зменшилися на 6,36%, а 2020р. порівняно з 2019р. збільшилися на 318,0 %.

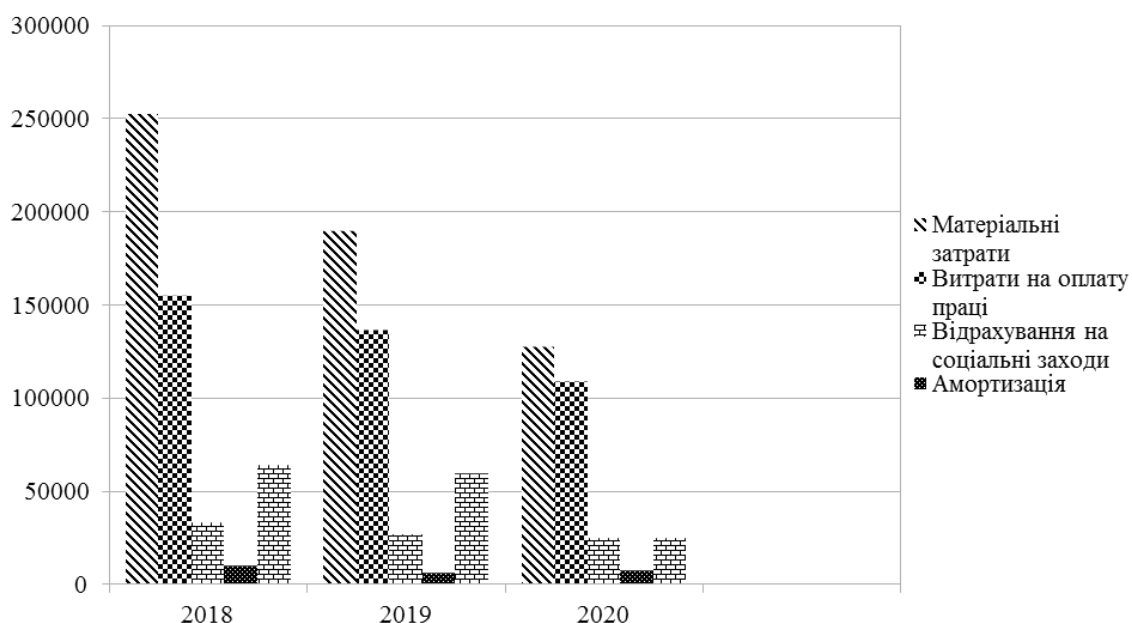


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ДП «Новатор» (таблиця 2.4).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ДП «Новатор», слід зазначити її зростання. Це пов'язано із значним зростанням вартості матеріалів, а також через зростання адміністративних та інших операційних витрат, боргів та втрат від знецінення запасів .

Собівартість реалізованої продукції ДП «Новатор» упродовж досліджуваного періоду зменшується. Це пов'язано із зміною динаміки виробництва продукції.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості у 2020 р., що, безумовно, є позитивним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2019 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ДП «Новатор» порівняно з 2018 р. зросли на 12,9 %, а у 2020 р. зменшилися на 3,8 %.

У 2018 - 2020 р. підприємство отримувало прибутки. Протягом досліджуваного періоду виробничі запаси зменшуються. Вартість основних фондів ДП «Новатор» на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 3,6 %, а у 2020 р. зменшилась на 1,2 %.

а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 6,7 %.

Таблиця 2.4 – Основні техніко – економічні показники діяльності ДКП «Новатор» за 2018 - 2020 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	526449	470564	501994	-10,6	6,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	416065	359722	439317	-13,5	22,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,79	0,76	0,88	-3,8	15,8
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	3564	24262	1835	у 6,8 рази	-92,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,9	6,7	0,4	у 7,4 рази	-94,0
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	54101	57700	56012	6,7	-2,9
Фондовіддача	грн/грн	9,7	8,2	9,0	-15,5	9,8
Фондомісткість	грн/грн	0,1	0,12	0,11	20,0	-8,3
Виробничі запаси	тис.грн	40298,5	28419	26167,5	-29,5	-7,9
Незавершене виробництво	тис.грн	21771	17011	20124	-21,9	18,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1648	1414	1282	-14,2	-9,3
у т.ч. робітників	осіб	1328	1144	1015	-13,9	-11,3
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	2551956	2739232	2464004	7,3	-10,0
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	319,4	332,8	391,6	4,2	17,7
- одного робітника	грн.	396,4	411,3	494,6	3,8	20,3
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	162380	146194,8	114483,3	-10,0	-21,7
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	8211	8615,9	7441,7	4,9	-13,6

Зменшення фондовіддачі при одночасному зростанні фондомісткості у 2018-2020 рр. свідчить про неефективне використання основних фондів.

Позитивний вплив на зміну фондовіддачі протягом аналізованого періоду мало зменшення частки вартості основних засобів у загальній вартості основних засобів підприємства. Усі ці процеси спричинені такими основними чинниками: попитом на виконання робіт, що стимулює його виробництво, наявністю значної

питомої ваги морально і фізично застарілих основних фондів.

Зменшується вартість незавершеного виробництва у 2018-2020 рр. Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2020 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зростання фонду заробітної плати ДП «Новатор» у 2019 р. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

Аналіз фінансового стану за даними фінансової звітності є необхідною умовою оцінки якості господарської діяльності підприємства. Аналітичні дослідження фінансової звітності підприємства надають можливість оцінити його платоспроможність і ліквідність, рівень фінансової стійкості й ділової активності, обсяги і якість дебіторської та кредиторської заборгованості. Проаналізуємо динаміку структури активів ДП «Новатор» (таблиця 2.5). Інформаційною базою для проведення аналізу структури й динаміки активів є форма №1 «Баланс» (додатки А1-А3).

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна зробити висновок про те, що майно ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилось на 40802,5 тис. грн, що головним чином зумовлено зменшенням оборотних активів. У 2020 р. порівняно з 2019 р. майно підприємства зменшилось на 11759,5 тис. грн.

ДП «Новатор» характеризується надто високою матеріаломісткістю виробництва і енергоємністю. Величина нематеріальних активів у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 6602,5 тис.грн., а у 2020 р. збільшилась на 112,5 тис.грн. Незавершені капітальні інвестиції впродовж досліджуваного періоду зменшуються.

Основні засоби у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 296,5 тис.грн, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 2743,0 тис.грн. Ці зміни відбулися за рахунок введення об'єктів основних засобів в експлуатацію. Відстрочені податкові активи ДП «Новатор» протягом досліджуваного періоду мають змінний характер. Серед необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби, питома вага яких збільшилась з 19,3 %у 2018 р. до 25,2% у 2019 р.

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Вид активу	Рік						Відхилення	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
I Необоротні активи								
– нематеріальні активи:	14759	6,9	14162	6,1	13832	4,3	- 597	-330
Первісна вартість	16576	7,8	16577	7,2	16769	5,2	1	192
Накопичена амортизація	1817	0,8	2415	1,0	2937	0,9	598	522
– незавершені капітальні інвестиції	1	0,0	471	0,2	814	0,3	476	343
– основні засоби	54101	5,3	57700	25,0	56012	17,4	3599	- 1688
Первісна вартість	195492	91,4	204148	88,7	208681	64,9	8656	4533
Знос	141391	66,1	146448	63,6	152669	47,4	5057	6221
– довгострокові біологічні активи:								
– відстрочені податкові активи	942	0,4	657	0,3	633	0,2	-285	-24
Усього за розділом I	69803	32,6	72990	31,7	71291	22,2	3187	-1699
II Оборотні активи								
– запаси	100952	47,2	64302	27,9	93226	28,9	-36650	28924
– виробничі запаси	37407	17,5	19431	8,4	32904	10,2	- 17976	13473
– незавершене виробництво	22460	10,5	11562	5,0	28686	8,9	- 10898	17124
– готова продукція	39304	18,3	31614	13,7	29933	9,3	- 7690	-1681
– товари	1781	0,8	1695	0,7	1703	0,5	- 86	8
– дебіторська заборгованість	25664	12,0	13351	5,8	9753	29,8	- 12313	- 3598
– дебіторська заборгованість за розрахунками:								
виданих авансів	5840	2,7	7858	3,4	10554	3,3	2018	2696
з бюджетом	142	0,1	654	0,3	16	0,0	512	-638
у т.ч. з податку на прибуток	-	-	285	0,1	-	-	285	-
з внутрішніх розрахунків	-	-	17450	7,6	69436	21,6	17450	51986
інша поточна дебіторська заборгованість	801	0,4	1305	0,6	1624	0,5	504	319
– гроші та їх еквіваленти	7345	3,4	49270	21,4	61241	19,0	41925	11971
– готівка	57	0,02	61	0,03	47	0,01	4	-14
– рахунки в банках	7288	3,4	49209	21,4	61194	19,0	41387	11985
– витрати майбутніх періодів	249	0,1	651	0,3	222	0,1	402	-429
Інші оборотні активи	3008	1,4	2402	1,0	4400	1,4	-606	1998
Усього за розділом II	144001	67,4	157243	68,3	250472	77,8	13242	93229
III Необоротні активи, що тримають для продажу та груп вибуття								
Всього	213804	100	230233	100	321763	100	16429	91530

В таблиці 2.6 представимо основних показників ефективності управління.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників ефективності управління на ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	526449	470564	501994	-10,6	6,7
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	1648	1414	1282	-14,2	-9,3
		320	270	267	-15,6	-1,1
3 Операційний прибуток	тис.грн	29138	59677	17969	у 2 рази	-69,9
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	497311	410887	484025	-17,4	17,8
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	162380	146194,8	114483,3	-10,0	-21,7
		30040,3	27338,4	27237,3	-9,0	-0,4
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	1645,2	1742,8	1880,1	5,9	7,9
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	19,4	19,1	20,8	-1,5	8,9
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	18,5	18,7	23,8	1,1	27,3

Відбулося незначне збільшення питомої ваги заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП.

Таким чином, можна зауважити, що на ДП «Новатор» керівництву слід вибрати чітку стратегію діяльності підприємства, обрати правильну кадрову політику.

Керівництву ДП «Новатор» необхідно систематично проводити аналіз фінансового стану підприємства, адже наявність такої інформації разом із використанням поетапної методики визначення і обґрунтування можливостей адаптації фінансового потенціалу підприємств допоможе приймати адекватні управлінські рішення щодо забезпечення фінансової стійкості як у поточному періоді, так і в перспективі.

2.2 Дослідження ефективності трудової діяльності в організації

Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (чи інших) і управлінських процесів, ступеня їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори визначають її нормативну (планову) величину. Більш об'єктивно персонал характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, що офіційно працюють в організації в даний момент [12, с. 253].

Порядок обліку персоналу визначений Інструкцією зі статистики персоналу і заробітної плати робітників та службовців на підприємствах, в установах і організаціях. Інструкція регламентує методи визначення облікового складу, середньооблікової чисельності працівників, перелік зайнятих в основній і неосновній діяльності, категорії персоналу, порядок обліку прийому і вибуття кадрів та інші питання. Розрахунки чисельності спираються не лише на кількісну та якісну оцінку самих трудових ресурсів, а й на можливий рівень їхнього використання, аналіз обумовлюючих факторів – технічних, організаційних, соціально-економічних [37, с. 172].

Проаналізуємо склад і структуру працівників ДП «Новатор» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	1648	1414	1282	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	320	270	267	19,4	19,1	20,8
- керівники	88	80	79	5,3	5,7	6,2
- фахівці	146	115	113	8,9	8,1	8,8
- технічні службовці	86	75	75	5,2	5,3	5,9
Робітники	1328	1144	1015	80,6	80,9	79,2

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ДП «Новатор» (таблиця 2.1), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ДП «Новатор» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2018-2020 рр. незначно коливалася.

Чисельність фахівців зменшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 11 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 31 особу; технічних службовців – на 11 осіб.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ДП «Новатор» відобразимо графічно (рисунок 2.2).

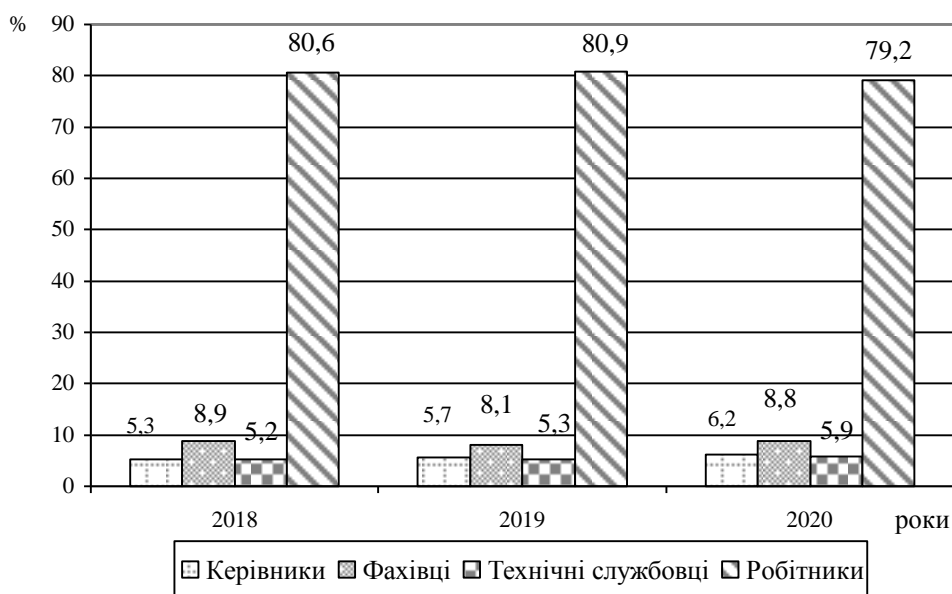


Рисунок 2.2 – Структура чисельності персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ДП «Новатор» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2017-2019 рр. збереглися.

Проаналізувавши показники для дослідження руху та розвитку персоналу, можна підсумувати, що інструментарій є достатнім, а вибір конкретних показників залежатиме від потреб дослідника та конкретних умов здійснення дослідження. [37, с. 86].

Організація трудової діяльності повинна бути націлена на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Структура і склад апарату управління ДП «Новатор» наведено у таблиця 2.8.

Як видно з таблиці 2.8, склад централізованого управління ДП «Новатор» у 2017 -2019 рр. зменшувався.

Таблиця 2.8 – Склад апарату управління ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Ланки управління	Кількість, чол.			Абсолютне відхилення (+/-), чол.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 – 2018 рр.	2020-2019 рр.
	Централізований апарат управління (1)				
1 Директор та його замісники	30	29	29	-1	-
2 Управління маркетингу, обліку і реалізації продукції	48	45	44	-3	-1
3 Відділ економіки	8	7	7	-1	-
4 Відділ комп'ютеризації і стандартизації	5	4	4	-1	-
5 Управління юридичного забезпечення та охорони підприємства	4	3	3	-1	-
Всього	95	88	87	-7	-1
Апарат управління цехів та дільниць (2)					
1 Технічний відділ	86	68	67	-18	-1
2 Управління технічного контролю	29	18	18	-11	-
3 Виробничо – диспетчерський відділ	62	60	59	-2	-1
4 Відділ капітального будівництва	18	16	16	-2	-
5. Відділ із загально – господарських питань	25	20	20	-5	-
Всього	225	182	180	-43	-2
Разом (1+2)	320	270	267	-50	-3

Для кращої наочності продемонструємо склад апарату управління ДП «Новатор» графічно (рисунок 2.3).

Серед працівників апарату управління цехів та дільниць протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення персоналу.

Функції управління діяльністю підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому вступають у економічні, організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним. Організаційні стосунки, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру.



Рисунок 2.3 – Чисельність централізованого апарату управління, цехів та дільниць ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр., осіб

В розрізі дослідження управління рухом персоналу організації, зростає актуальність питання аналізу існуючих показників руху персоналу організації, їх переосмислення та доповнення. Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.9). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

Таблиця 2.9 – Аналіз руху робочої сили на ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр	2020/ 2019 рр
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1648	1414	1282	-234	-132
Прийнято працівників	127	161	173	34	12
Вибуло працівників, всього	339	327	341	-12	14
з них:	9	-	-	-9	-
- змін в організації виробництва і праці					
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	272	281	341	9	60
Коефіцієнт обороту по прийому	0,077	0,114	0,135	0,037	0,021
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,206	0,231	0,266	0,025	0,035
Коефіцієнт сталості обороту	0,171	0,199	0,266	0,028	0,067

З таблиці 2.9 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ДП «Новатор» протягом 2018-2020 рр. зменшилась. У 2019 р. порівняно з 2018 р. було прийнято на 34 особи більше, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 12 осіб більше. Спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 12 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 14 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,037 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,021 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,025 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,035 пункти. Коефіцієнт сталості обороту протягом досліджуваного періоду зростає.

Відобразимо мобільність кадрів ДП «Новатор» графічно (рисунок 4.4).

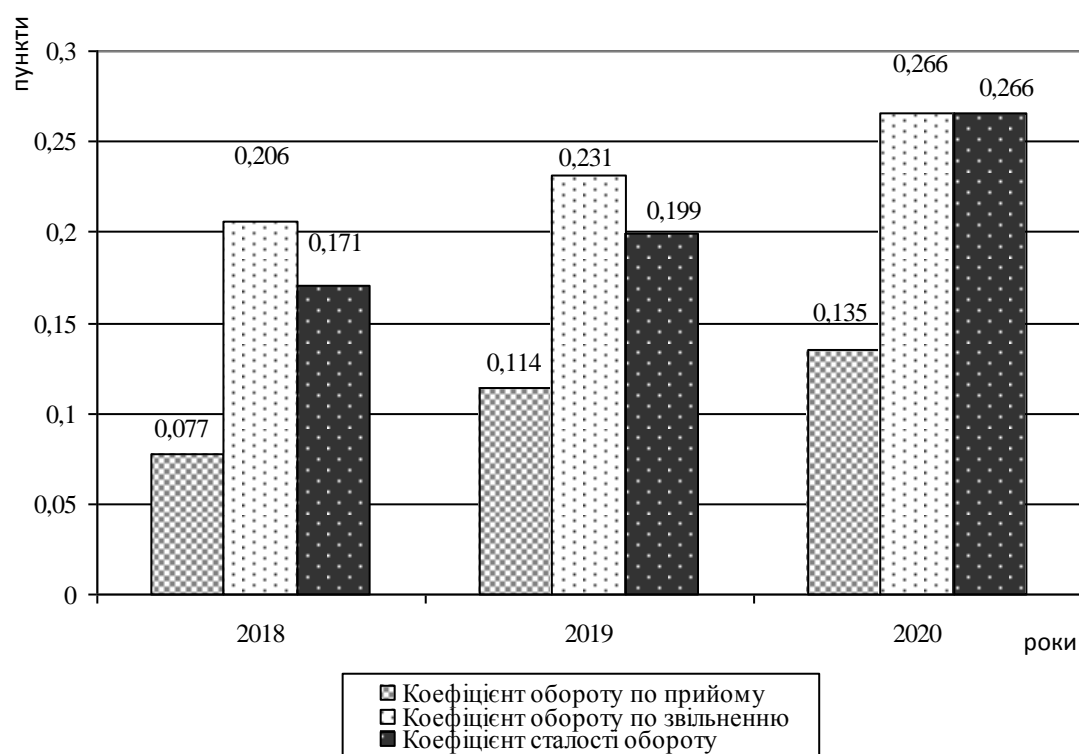


Рисунок 2.4 – Мобільність кадрів ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Підприємству слід стимулювати молодих працівників, оскільки молоді люди – мобільні, творчі і більш сприйнятливі до нововведень, ніж працівники інших вікових груп. У той же час, ці працівники ще недостатньо добре знайомі з

виробництвом, технологічним процесом, не мають достатнього досвіду і навичок. Крім того, ця група більше схильна до плинності, ніж інші.

Таким чином, на ДП «Новатор» у віковій структурі персоналу відзначається використання праці чоловіків, це пояснюється характером виробництва, яке передбачає важку фізичну працю.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання кадрів на ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018pp	2020/2019pp
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	319,4	332,8	391,6	4,2	17,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	396,4	411,3	494,6	3,8	20,3
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	1645,2	1742,8	1880,1	5,9	7,9
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,941	0,97	0,974	3,1	0,4
Трудомісткість одиниці продукції	год.	4,8	5,8	4,9	20,8	-15,5
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,308	0,311	0,228	1,0	-26,7
Коефіцієнт плинності кадрів		0,171	0,199	0,266	16,4	33,7

Як видно з таблиці 2.10, виробіток продукції на одного працюючого ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 4,2 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 17,7 %. Виробіток продукції на одного робітника так і одного управлінського працівника у 2020 р. зростають. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 3,1 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,4 %.

Збільшення коефіцієнту використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж

корисний фонд робочого часу.

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві зростає (рисунок 2.5).

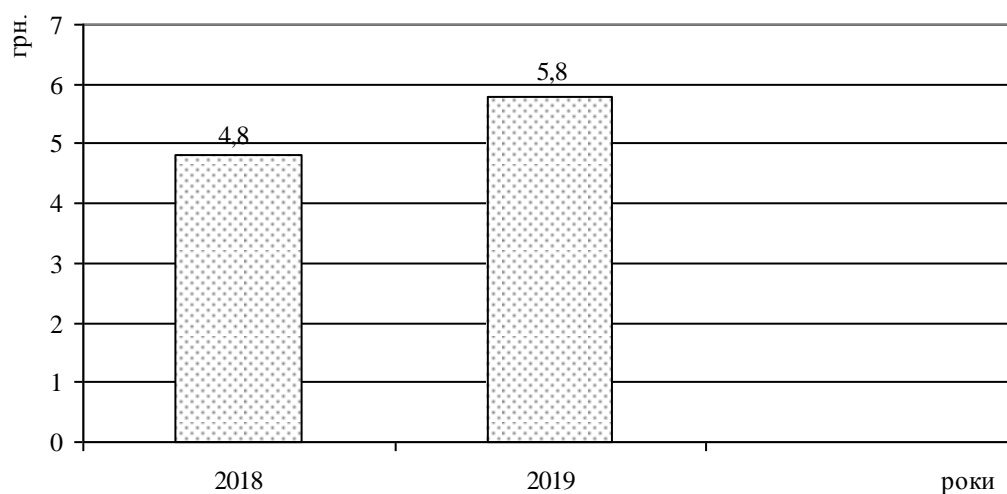


Рисунок 2.5 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 1,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 26,7 %, що свідчить про збільшення суми витрат па оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Чинником зростання продуктивності праці є сприятливі умови праці, дружні відносини в колективі. Найбільший вплив на інтенсивність праці справляє рівень механізації робіт і санітарно-гігієнічні умови їх виконання (мікроклімат, чистота повітря, шум, вібрація, освітлення). Економічні результати досягаються за рахунок зниження втомлюваності та підвищення працездатності [38, с. 31]. Важливим чинником зростання продуктивності праці є мотивація праці, матеріальна зацікавленість працівників у кінцевих результатах. Заробітна плата та продуктивність праці тісно взаємопов'язані. Так, зростання продуктивності праці та збільшення на цій основі фактичного обсягу наданих послуг створюють матеріальні передумови підвищення заробітної плати.

2.3 Оцінка системи командоутворення як основи формування корпоративного тимбілдингу на ДП «Новатор»

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства визначається продуктивністю праці. Рівень продуктивності праці характеризується кількістю продукції (обсягом робіт, послуг) у грошовому або натуральному виразі, що виробляються одним працюючим (робітником) за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що затрачається на виробництво одиниці продукції [38, с. 103].

Проаналізуємо продуктивність праці на ДП «Новатор» (таблиця 2.11). Інформаційною базою даного аналізу є форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3), форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

Таблиця 2.11 –Динаміка продуктивності праці ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	%	
				2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	526449	470564	501994	-10,6	6,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1648	1414	1282	-14,2	-9,3
в т.ч: - робітників	1328	1144	1015	-13,9	-11,3
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	80,6	80,9	79,2	0,4	-2,1
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	206	250	248	21,4	-0,8
Середня тривалість робочого дня, год.	7,5	7,76	7,75	3,5	-0,1
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино - днів	273568	286000	251720	4,5	-12,0
-людино-годин	2056430,4	2216181,9	1950830	7,8	-12,0
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу - одного працівника	319,4	332,8	391,6	4,2	17,7
- одного робітника	396,4	411,3	494,6	3,8	20,3
Середньоденний виробіток робітника, грн /особу	1924,4	1645,3	1994,3	-14,5	21,2
Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу	256,0	212,3	257,3	-17,1	21,2

Як видно з даних таблиці 2.11 чистий дохід від реалізованої продукції у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 10,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 6,7 %. Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 0,4 % і до 2020 р. дещо зменшилась.

Середня тривалість робочого дня на ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 3,5 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 0,1 %. Загальна кількість відпрацьованих людино – днів робітниками зменшилась з 273568 людино-днів у 2018 р. до 251720 людино – днів у 2020 р.

Загальна кількість відпрацьованих людино – годин робітниками у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 7,8 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 17,7 %.

Середньорічний виробіток як одного працівника так і одного робітника у 2020 р. збільшується (рисунок 2.6).

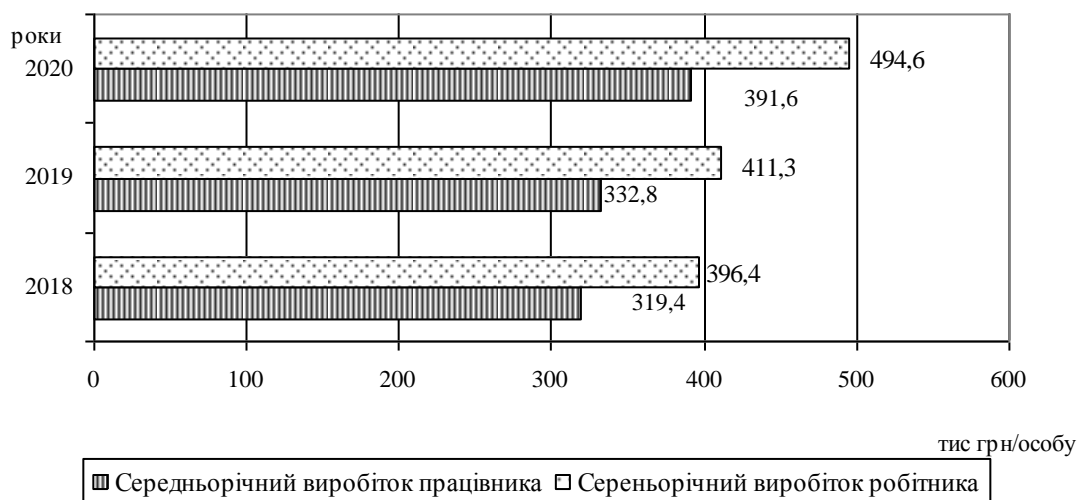


Рисунок 2.6 – Середньорічний виробіток робітника та працівника ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Середньоденний виробіток робітника у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 14,5 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 21,2 %. Середньо-годинний виробіток робітника у 2020 р. збільшився на 21,2 %.

Рівень продуктивності праці зумовлюється багатьма факторами, зокрема,

середнім ступенем вправності робітника, рівнем розвитку науки та технологічного її застосування, суспільною комбінацією виробничого процесу, розмірами й ефективністю засобів виробництва, природними умовами [17, с. 95].

Оскільки зростання продуктивності праці тісно пов'язано із зниження трудомісткості продукції, визначимо її показники (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники трудомісткості виробництва ДП «Новатор» за 2018 -2020 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/	2020/
				2018рр.	2019рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	526449	470564	501994	-10,6	6,7
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	2551956	2739232	2464004	7,3	-10,0
Середньо-годинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	206,3	171,8	203,7	-16,7	18,6
Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн	4847,5	5821,2	4908,4	20,1	-15,7

Як видно з таблиці 2.12, кількість відпрацьованого робочого часу у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 7,3 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 10,0 %. Середньо-годинна продуктивність праці протягом досліджуваного періоду характеризується змінним характером. Спостерігається скачко подібна зміна трудомісткості реалізації продукції.

Рівень продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці. Між зростанням продуктивності праці і її оплати існує тісний зв'язок, тому важливе значення в процесі аналізу використання трудових ресурсів має оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці і оплати праці. З зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня оплати праці. При цьому засоби на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці перевищували (або дорівнювали) темпи росту оплати праці. Тільки за таких умов

створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення. До цього правила не відносяться випадки, коли темпи зростання оплати праці перевищують темпи продуктивності праці в результаті ліквідації дискримінації працівників з оплати праці, тобто при підвищенні несправедливо низької оплати праці працівників (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ДП «Новатор» за 2018 -2020 рр.

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	319,4	332,8	391,6
Темп приросту продуктивності праці, %	-	4,2	17,7
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	98,5	103,4	89,3
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	5,0	-13,6
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	0,84	-1,3

Таким чином, можна зробити висновки, що у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на ДП «Новатор» спостерігаються позитивні тенденції щодо приросту середньої заробітної плати та продуктивності праці.

Чинником зростання продуктивності праці є сприятливі умови праці, дружні відносини в колективі. Найбільший вплив на інтенсивність праці справляє рівень механізації робіт і санітарно-гігієнічні умови їх виконання (мікроклімат, чистота повітря, шум, вібрація, освітлення). Економічні результати досягаються за рахунок зниження втомлюваності та підвищення працездатності [39, с. 31]. Важливим чинником зростання продуктивності праці є мотивація праці, матеріальна зацікавленість працівників у кінцевих результатах. Заробітна плата та продуктивність праці тісно взаємопов'язані. Так, зростання продуктивності праці та збільшення на цій основі фактичного обсягу наданих послуг створюють матеріальні передумови підвищення заробітної плати.

Оскільки рівень продуктивності праці визначається співвідношенням обсягів валової продукції та затрат робочого часу на її виробництво, то зростання

його можливе лише за наступних умов: збільшення обсягу валової продукції при незмінних затратах праці; скорочення затрат праці при незмінному обсязі виробництва продукції, одночасного збільшення обсягу виробництва продукції та скорочення затрат праці [39, с. 122]. Отже, головним напрямом підвищення продуктивності праці першого порядку є збільшення обсягів виробництва різних видів продукції та скорочення затрат праці на них.

Працюючи, люди повинні почувати себе «комфортно» серед інших членів команди та повністю реалізовувати свій потенціал, використовуючи усі наявні ресурси для досягнення як особистісних цілей, так і загальних. Такі умови – сприятливий сценарій для розвитку трудового потенціалу ДП «Новатор».

Під ефективністю (результативністю) діяльності команди розуміється економічна вигода, якщо порівнювати ресурси на її створення та принесені результати від її діяльності. Ефективність функціонування команди розглядається у декількох аспектах: управління, якість, критерії оцінювання, критерії вигоди. Однією з вимог щодо успішності команди є орієнтація учасників на результат і присутність формального лідера. У команді, що може називатися успішною, повинні бути такі характеристики: високий ступінь узгодженості та довіри, самоідентифікація працівників з командою, спільне бачення мети і цілей, професійна компетентність, висока мотивація, взаємозалежність та взаємодоповнення учасників команди, невелика кількість учасників, високий ступінь участі у команді. Також, з досліджень Белбіна, можемо сказати, що колективи, в яких присутні як чоловіки, так і жінки є більш продуктивними, ніж ті, в яких однорідний склад [40]. Розглянемо вікові особливості учасників команд (рисунок 2.7). З опитуваних респондентів кількість жінок склала 57,1%, кількість чоловіків 42,9%. Це підтверджує той факт, що в університетському середовищі існує відносна гендерна рівність, – до роботи над проектами залучають осіб будь-якої статі. Більшість членів – це люди від 25 років до 44, вони активні, цілеспрямовані, зацікавлені у саморозвитку та пошуках нових рішень, вони мають професійний досвід та певні надбання зі своєї галузі, а також відкриті до нового.

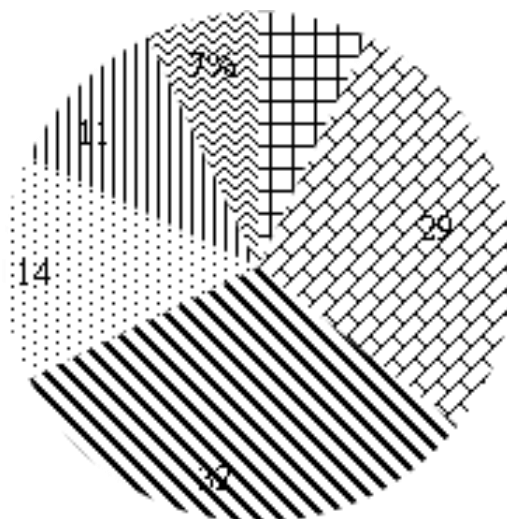


Рисунок 2.7 – Вікові співвідношення між членами команди ДП «Новатор»

Цікавим є ототожнення членів команд з розподілом ролей за Белбіном, рольове самовираження опитуваних респондентів (рисунок 2.8).

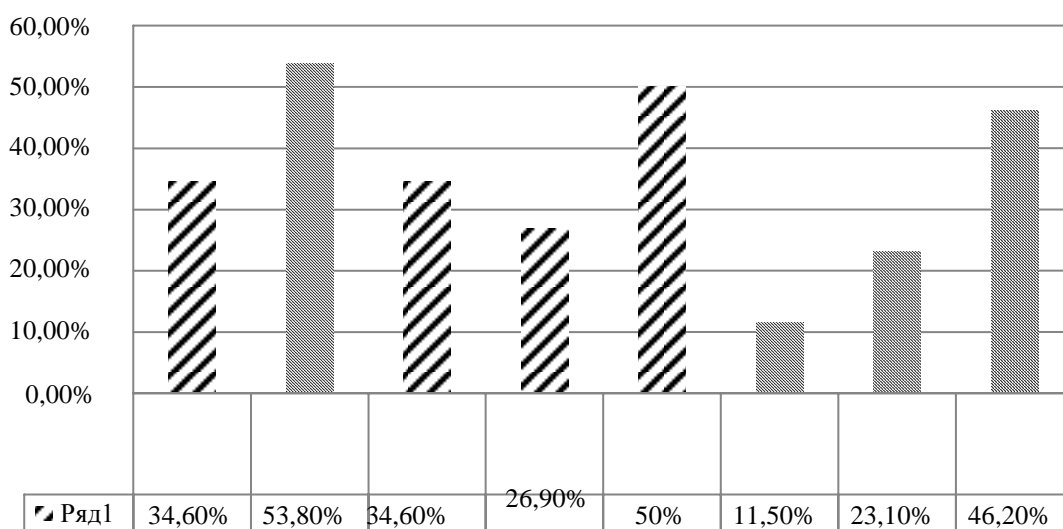


Рисунок 2.8 – Рольове самовираження опитуваних працівників ДП «Новатор»

Більшість працівників ДП «Новатор» асоціюють себе з роллю генератора ідей, аналітика та контролера. Найменш популярна роль – «мотиватор». Кількість членів команди впливає на результативність та взаємозв'язки

Переважає більшість команд ДП «Новатор» має склад, менший за 5 осіб. Проектні команди в такому складі мають результати гірші, ніж команди з 5-7 чоловік. Найпродуктивніші команди ДП «Новатор» з погляду на чисельність

складають 11,1 % від загальної кількості. Модель команди ДП «Новатор» як форма взаємозв'язків та відносин в команді представлена на рисунку 2.9.

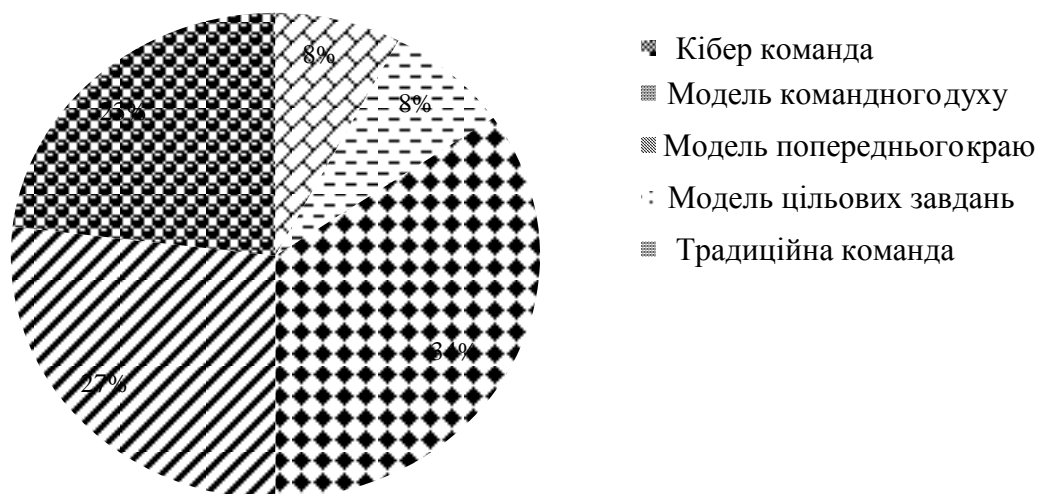


Рисунок 2.9 – Моделі команд як форма взаємозв'язків та відносин на ДП «Новатор»

Корисність роботи в команді ДП «Новатор» працівники оцінили як: добре – 69%, середньо – 31%. Оцінка того, чи працює їхня команда краще за інші, була така: краще – 24%, більш-менш – 68% , гірше – 8% .

Отже, 60% результатів повністю відповідають запланованим, 70% працівників ДП «Новатор» почувають себе «комфортно» працюючи у своїх командах, 69% з опитуваних затвердили, що лідери делегують свої повноваження, також в 69% отримують корисність від роботи в командах. Оцінка конкурентоспроможності показала, що лише 24% працівників вважають роботу своєї команди кращою за інші.

Проблемною зоною є те, що лише 60% запланованих результатів відповідають дійсності, це може бути результатом того, що наявний низький рівень конкурентоспроможності та низький рівень задоволеності складом команди, а також низьким є рівень оптимальності розподілу ресурсів на ДП «Новатор».

Висновки до розділу 2

ДП «Новатор», яке є сучасним підприємством з виробництвом високого технічного рівня і сучасними технологіями. ДП «Новатор» – підприємство по виготовленню бортового радіоелектронного, радіолокації, радіонавігаційного і іншого устаткування для авіаційної і аерокосмічної галузей. Підприємство здійснює широку співпрацю із споживачами в частині модернізації, післягарантійного ремонту, пропонує послуги, пов'язані з підтримкою працездатності поставлених виробів, навчає фахівців з їх ремонту і обслуговуванню.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ДП «Новатор» зменшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 10,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 6,7 %. Середньооблікова чисельність персоналу ДП «Новатор» зменшилась. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 25,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 32,6 %. Спостерігається зростання вартості середньорічної вартості основних фондів. Середньорічна вартість оборотних засобів ДП «Новатор» впродовж досліджуваного періоду має змінний характер. Продуктивність праці одного працівника, яка у 2019 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 4,2 %, а у 2020 р. збільшилась на 17,7 % по відношенню до 2019 р. Зростання матеріаловіддачі у 2020 р. на 56,0 % призвело до ефективного використання матеріальних ресурсів. Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ДП «Новатор», можна зробити висновок, що переважну частину працівників ДП «Новатор» становлять робітники.

Вибір кандидатів в команду повинен проходити з урахуванням не тільки професійних, а й особистісних характеристик, взаємозв'язків в колективі (30% працівників не здатні до командної роботи). Для цього можна використати рефлексні ігри, метод 360 та ін.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ НА ДП «НОВАТОР» ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ТИМБІЛДИНГУ

3.1 Створення ефективної системи адаптації в організації як одна із HR-функцій тимбілдингу

Результативність діяльності будь-якої організації визначається не стільки зусиллями конкретних працівників, скільки успіхами командної роботи. Кожен керівник замислюється про злагоджену команду, а будь-який співробітник мріє про дружній колектив. Все це можливо реалізувати за допомогою тимбілдингу. Останнім часом все частіше досвідчені керівники прагнуть не просто сформувати колектив, а побудувати команду, яка є чимось більшим, ніж просто група спільно працюючих людей [41, с. 753]. У зв'язку з цим стають актуальними питання, що стосуються особливостей команди, які відрізняють її від звичайного колективу працівників, а також питання розроблення стратегії тимбілдингу. Однією з найважливіших функцій тимбілдингу є адаптація нових співробітників до колективу [42, с. 128].

Адаптація персоналу на підприємстві є необхідною ланкою управління, оскільки від неї залежить вирішення багатьох важливих завдань для підприємства, таких як зменшення плинності кадрів, зниження витрат на підбір персоналу, швидше досягнення робочих показників новими працівниками, входження працівника в колектив і відчуття себе членом команди, зниження стресу, тривожності та невпевненості, які долаються новим працівником.

Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості [43, с. 137].

Успішна адаптація працівників залежить від урахування низки організаційних чинників, зокрема таких, як [44, с. 165]:

- якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних працівників,
- об'єктивна оцінка ділових якостей працівника,

- престижність та привабливість професії працівника на підприємстві,
- сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал працівника,
- досконала система впровадження інновацій,
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства та в його підрозділах,
- досконалий механізм управління персоналом,
- гнучка й ефективна система мотивації.

Традиційно виділяють чотири основні складові виробничої адаптації (організаційну, професійну, соціальну та психологічну), іноді виділяють також економічну адаптацію, адаптацію до дозвілля тощо [45, с. 158].

Організаційна адаптація являє собою процес засвоєння новоприйнятим працівником інформації щодо організаційної структури підприємства, цеху, механізму управління, трудового розпорядку, місця й ролі підрозділу в загальній структурі, взаємовідносин підрозділу з іншими структурними ланками, особливостей організації праці тощо [46, с. 467].

Основним змістом професійної адаптації є ознайомлення новоприйнятого працівника з робочим місцем, змістом трудових операцій, режимом праці й відпочинку, правилами техніки безпеки, нормами праці, вимогами до якості продукції (роботи), порядком оплати праці тощо [47, с. 88].

Зазвичай весь процес адаптації триває від місяця до року, на деяких посадах довше. На рисунку 3.1 зображено основні заходи, яких слід вживати в кожен із часових проміжків процесу адаптації нового працівника на ДП «Новатор».

Якщо йдеться про молодого фахівця, якому, безумовно, важче адаптуватися на першому робочому місці, то рекомендується обрати серед членів колективу помічника чи наставника. Така практика широко використовується в західних організаціях та має назву «баддінг» (від англ. «buddy» – «приятель») [48, с. 365]. Це метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера («buddy»), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії та рішення закріпленого за ним співробітника задля виявлення «вузьких місць» у його роботі.

Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва. Баддінг для адаптації молодого фахівця спрощує як його професійне освоєння, так і його соціальне пристосування до організації та колективу [49, с. 465].

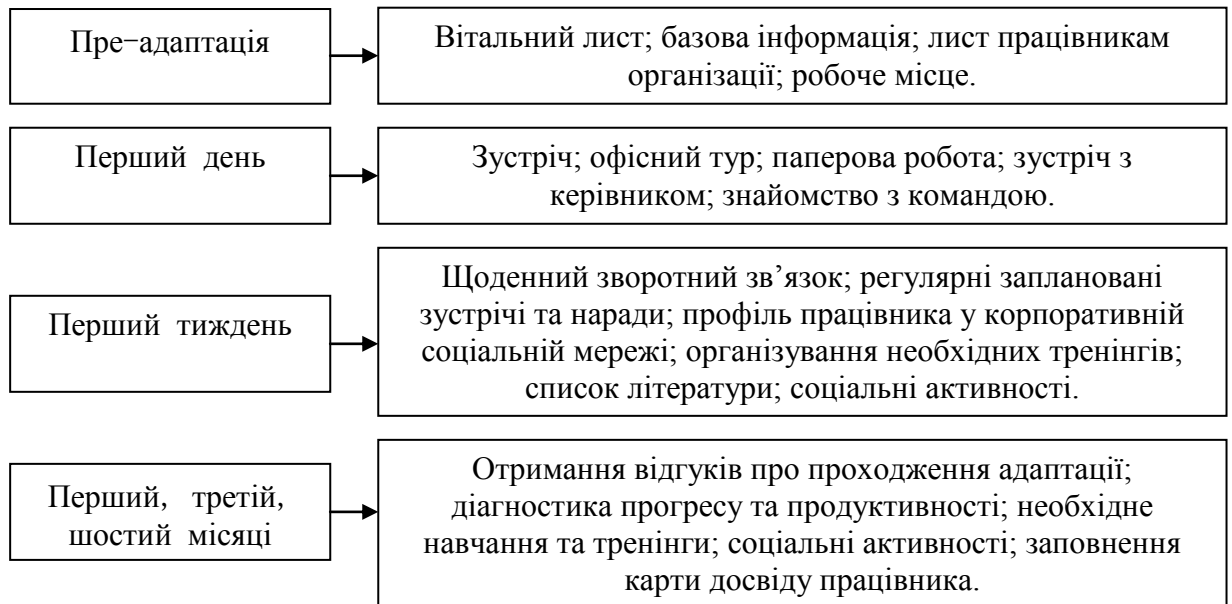


Рисунок 3.1 – Заходи під час різних етапів адаптації на ДП «Новатор»

Основні теми для обговорення під час адаптації, а саме введення співробітника на ДП «Новатор», узагальнено у таблиці 3.1.

Що ж стосовно частини Програми адаптації нового співробітника, яка відповідає за введення у колектив (соціальний аспект), то вона складається з двох напрямів – це знайомство з колегами та розміщення інформації про нового співробітника на внутрішньому сайті. Соціальна адаптація спрямована на те, щоб скоротити період звикання до незнайомого соціального оточення, допомогти встановити контакти з новими колегами [50, с. 158].

Для поліпшення процесу адаптації нових співробітників до умов праці керівникам підприємств будь-якої форми власності доречно запланувати та провести такі заходи [51, с.389]:

- визначити одного з працівників відділу кадрів відповідальним за проведення процесу адаптації нових співробітників;
- скласти та затвердити типовий план проведення певних заходів,

спрямованих на адаптацію нових працівників;

– скласти списки досвідчених співробітників, які за своїми професійними й особистісними якостями можуть бути наставниками;

– проводити професійно-психологічну підготовку наставників до відповідної діяльності;

– проводити індивідуальні бесіди керівника з новим працівником;

– залучати психолога до консультативної роботи стосовно адаптації, проводити рольові ігри, спрямовані на підвищення рівня згуртованості колективу.

Таблиця 3.1 – Основні інформаційні блоки тем для обговорення під час введення співробітника на ДП «Новатор»

Загальна інформація про підприємство	Історія підприємства. Місія, стратегія, політика в галузі управління персоналом тощо
	Корпоративна культура (стандарти поведінки, етичний кодекс)
	Організаційна структура
	Вид діяльності, основні бізнес-напрями
	Правління. Загальні збори акціонерів
	Соціальна політика
	Асортимент продукції, ринкова стратегія, конкурентні переваги
	Основні клієнти та партнери, основні конкуренти
Інформація про функціонування підприємства	Система розподілу праці, зміст робіт, межі повноважень, відповідальність
	Організація процесу навчання
	Система управління якістю та результатами праці
	Система оцінки персоналу (критерії KPI)
Охорона праці	Вступний інструктаж з охорони праці
	Первинний інструктаж з охорони праці
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Початок і кінець робочого дня, обідня перерва, вихідні та святкові дні
	Форма одягу
	Запізнення та відсутність на роботі
	Поведінка на робочому місці
Оплата праці	Загальна структура сукупного заробітку
	Система матеріального стимулювання
Побутові умови	Організація харчування
	Санітарно-побутові приміщення

Програми адаптації співробітників різних категорій допоможуть впоратися зі стресом або звести можливість його появи [52, с. 106]. Програма адаптації є комплексом заходів, які спрямовані на активне включення нових співробітників у роботу організації [53]. Для початку необхідно сформулювати цілі, завдання,

терміни, а також відповідальних осіб за адаптацію персоналу на ДП «Новатор» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні положення програми адаптації співробітників категорій «молоді фахівці» на ДП «Новатор»

Молоді фахівці	
Мета	Прискорення процесу входження нового співробітника на посаду.
Завдання	Адаптація до вимог посади і організації / установи. Розвиток у професійній діяльності. Оцінка потенціалу з метою побудови кар'єри.
Адаптаційний період	Перші три місяці роботи
Відповідальна особа	Безпосередній керівник, наставник, фахівець

Цілі адаптаційної програми співробітників категорій «молоді фахівці» були позначені відповідно до виявлених проблемами в ході аналізу складу і структури персоналу [54]. Для досягнення цілей і завдань програм встановлюється послідовність певних дій. Необхідно розробити програму адаптації співробітника, яка буде вкладена в адаптаційний аркуш, виданому в перший робочий день (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Адаптаційний аркуш співробітників категорії «молоді фахівці» на ДП «Новатор»

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
1	2	3	4
1 роб. день	Програма першого дня Розсилка про прийом нового співробітника колегам по електронній пошті	Надання інформації про організацію (09:00 - 10:00)	Спеціаліст підрозділу Управління персоналом
		Знайомство співробітника з політикою організації щодо персоналу (10:00 - 11:15)	Спеціаліст підрозділу Управління персоналом
		Оформлення співробітника згідно Законодавства України (11:30 -12:00)	Спеціаліст підрозділу управління персоналом
		Обід (12:00 - 13:00)	-
		Прикріплення співробітника до наставника, знайомство з програмою адаптації (13.00 - 15.00)	Спеціаліст підрозділу управління персоналом
		Знайомство співробітника з колективом відділу, робочим місцем (15:00 - 16:30)	Наставник
		Інструктаж з техніки безпеки, охорони праці (16:30 - 17:30)	Спеціаліст з охорони праці та техніки безпеки
		Оповіщення колективу організації про нового співробітника	Спеціаліст підрозділу управління персоналом
2 роб. день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна розмова нового співробітника і керівника	Керівник
	Початок роботи з наставником	Отримання рекомендацій, інформації для швидкого входження в посаду	Наставник

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4
3-5 роб. день	Робота з наставником	Професійне навчання нового співробітника, тобто передача накопичених знань і досвіду. Знайомство з технологією роботи, вивчення нормативно-правових актів, документообіг.	Наставник
Після 1 місяця роботи	Співбесіда	Аналіз професійних навиків, аналіз проблем.	Керівник, наставник, фахівець управління персоналом

Що ж стосовно адаптації нових спеціалістів та керівників, то введення у посаду відбувається шляхом дистанційного навчання – самостійного вивчення необхідних матеріалів за допомогою інформаційних електронних технологій [48, с. 344].

Також слід зазначити, що у програмі адаптації задіяні: керівник підрозділу нового співробітника; наставник (тільки для робітничих спеціальностей); фахівці з управління персоналом [54]. Відповідальність за цей процес розподіляється між учасниками програми адаптації (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Відповідальність учасників Програми адаптації на ДП «Новатор»

Учасник програми адаптації	Відповідальність
Керівник підрозділу нового співробітника	Процес уведення у посаду, ознайомлення зі специфікою діяльності підрозділу, постановка завдань на період випробувального терміну, призначення наставника для робітничих посад, контроль роботи наставника
Фахівці з управління персоналом	Ознайомлення нового співробітника з основними нормативними документами, інформаційні бесіди, виконання програми адаптації, моніторинг зворотного зв'язку від керівників, наставників і від нового співробітника, адміністрування самостійного дистанційного навчання нових співробітників, організація і проведення екскурсії
Наставник	Передача досвіду і контроль нового співробітника щодо засвоєння навичок на робочому місці, об'єктивна оцінка результатів після закінчення випробувального терміну

У таблиці 3.5 наведено управлінські заходи щодо підвищення рівня адаптивності працівників ДП «Новатор».

Таблиця 3.5 – Рекомендовані управлінські заходи щодо підвищення адаптації персоналу шляхом трансформації організаційної культури на ДП «Новатор»

На кого спрямовані заходи	Управлінські заходи щодо підвищення рівня адаптивності всіх категорій персоналу до СЗ для будівельних підприємств незалежно від типу організаційної культури	Пріоритет заходу	Управлінські заходи щодо підвищення рівня адаптивності персоналу до СЗ для будівельних підприємств з певним типом організаційної культури			
			культура ролі	пріоритет заходу	культура влади	пріоритет заходу
Керівники підрозділів, відділів	Роз'яснення перспективи розвитку та стратегії діяльності підприємства, аргументація необхідності проведення СЗ; чітка постановка цілей і завдань перетворень. Налагодження ефективних комунікацій, своєчасне, повне надання інформації.	1	Покращення стосунків на підприємстві. Забезпечення медичного страхування. Покращення обладнання робочого місця. Забезпечення психологічної підтримки.	1	Удосконалення методів управління. Надання додаткових пільг за активну участь в проведенні СЗ.	1
		2		2		2
Спеціалісти	Забезпечення сприятливих умов праці: поліпшення обладнання робочого місця, забезпечення необхідною технікою і інструментами	3	Вдосконалення соціально-психологічних методів управління, за рахунок психологічної підтримки, натхнення працівників; навчання за рахунок підприємства. Зменшення рівня бюрократизму. Планування кар'єрного зростання. При стимулюванні праці увагу приділити таким пільгам, як безкоштовна путівка, медичне страхування.	1	Формування атмосфери силь-ної психологічної підтримки працівників за допомогою впливу керівника – лідера (увага, підтримка, власний приклад та ін.). Підвищення ефективності системи комунікацій.	1
		2	2	2		
Робітники, у т. ч. до 25 років	Застосування матеріальних стимулів і пільг за освоєння нових способів роботи, проявлену ініціативу й винахідливість, активну участь у проведенні СЗ.	4	Надання психологічної підтримки з боку вищого керівництва. Забезпечення стабільності робочого місця.	1	Організація навчання новим знанням, навичкам. Підвищення рівня відповідальності за роботу. Удосконалення методів управління.	1
				2		2
25-34 років	Психологічна допомога: формування атмосфери схвалення й підтримки проведення змін;	5	Надання можливості самостійно приймати рішення. Усунення конфліктів у колективі.	1	-	-
				2		
35-44 років	Організація навчання новим знанням, навичкам, розвиток стратегічного мислення.	6	Удосконалення методів управління Покращення умов праці. Стимулювання активної участі в змінах за допомогою роз'яснення їх необхідності, цілей і сутності, а також навчання.	1	-	-
				2		
				3		
45-54 років	Надання більшої свободи і самостійності в роботі, залучення до прийняття управлінських рішень	7	Надання додаткових пільг та премії за активну участь в СЗ.	1	-	-
				2		

Як бачимо з таблиці 3.5, в залежності від існуючої культури на підприємстві, управлінські заходи щодо успішної адаптації персоналу та їх пріоритетність дещо відрізняються (стовпчики 4-7) для різних категорій працівників, у той же час можна прослідкувати взаємозв'язок між ними та загальними рекомендаціями (стовпчик 2).

Це дає нам можливість стверджувати, що для успішної адаптації персоналу потрібна трансформація організаційної культури, яка повинна відбуватися за допомогою реалізації наступних управлінських заходів (важливо дотримуватись пріоритетності, тобто бажано, щоб кожний наступний захід був застосований після попереднього) [55].

Що ж до методів проведення адаптаційних заходів, то на підприємстві виділяють такі: адаптаційні та інформаційні бесіди фахівця з управління персоналом та керівника з новим співробітником, інформування про нового співробітника на внутрішньому сайті, навчання на робочому місці, наставництво, опанування курсів дистанційного навчання (електронне навчання), екскурсії, ознайомлення нового співробітника з внутрішньою документацією, зворотний зв'язок керівника або наставника за якістю виконання завдань на період випробувального терміну, корегування, контроль термінів та якості виконання завдань [55].

Управління адаптацією персоналу – важливий адміністративний процес для будь-якої організації. Управління процесами адаптації персоналу ефективно за умови опрацювання таких елементів чіткої роботи системи: структурне закріплення функції управління адаптацією, сучасні технології управління адаптацією персоналу, інформаційне забезпечення процесами адаптації.

3.2 Моделювання процесу згуртованості та розвитку трудового колективу на ДП «Новатор»

Колектив – головний ресурс підприємства, його головне багатство. Саме колективу підприємства відведено основну роль у забезпеченні функціонування, розвитку та гарантування результату. З одного боку, вони є лише виробниками продукції або надавачами послуг, а з іншого – саме колектив є найважливішим ресурсом підприємства. Від ефективності, результативності та якості роботи працівників і залежить рейтингова позиція підприємства на ринку. В умовах розвитку цифрової трансформації суспільства та економіки проблеми формування та функціонування і мотивації колективу стоять досить гостро. Від того, наскільки продуманий механізм професійного відбору, створення морально-психологічного клімату у колективі, залежить розвиток та економічна стабільність кожного підприємства. Під поняттям «колектив» слід розуміти групу об'єднаних загальними цілями і завданнями, певними відносинами людей, що мають спільну мету, сумісну діяльність [56, с. 277].

Мета моделювання процесу згуртованості та розвитку трудового колективу на ДП «Новатор» є аналіз методів згуртованого та вмотивованого колективу і системи методів із згуртованості працівників та розробка моделі процесу розвитку персоналу підприємства.

Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу забезпечує працездатність, взаємну підтримку в досягненні цілей підприємства, згуртованість колективу. Колективне досягнення цілей приводить до забезпечення високої ефективності діяльності підприємства [57, с. 363].

Колектив – це не просто капела індивідів, а особливий єдиний цілісний організм, що живе за своїми закономірностями. Саме взаємозв'язок, відносини дають можливість колективу отримати певну структуру, емоційний тон, особливий «дух».

Колектив – це багатогранна система, що складається з безлічі пов'язаних

між собою категорій людей і окремих особистостей, об'єднаних спільними цілями, інтересами і потребами підприємства. Вони формують особливий тип міжособистісних відносин, що характеризуються різним ступенем згуртованості. Колектив являє собою свого роду засіб для виконання робіт та надання послуг. Люди не обов'язково повинні подібатися одне одному на робочих місцях, але їм потрібно вміти абстрагуватися від своїх розбіжностей, щоб виконувати завдання [58, с. 366].

Будь-яке підприємство – це величезний живий організм, не здатний прожити без постійної успішної взаємодії всіх його структур і складників. Це очевидно, що кожне підприємство по-своєму домагається досягнення своїх цілей, але потрібно завжди пам'ятати, що вміння співпрацювати тісно одне з одним, працювати разом у згуртованому колективі є основою будь-якого успіху. У сучасній ринковій економіці створити відчуття згуртованості стає набагато складніше, тому що працю багатьох людей автоматизували і комп'ютеризували. Щоб кожен співробітник мав почуття згуртованості, потрібна гарна організованість та мотивація [59].

Підприємство, яке має згуртований колектив, має великі переваги (таблиця 3.6), причому у вигідному становищі є як сама діяльність підприємства, так і співробітники.

Таблиця 3.6 – Переваги згуртованого колективу ДП «Новатор»

Переваги згуртованого колективу	
Для підприємства	Для персоналу підприємства
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня якості продукції та ефективності виробництва. 2. Підвищення ділової активності. 3. Покращення передачі інформації знизу вгору і згори вниз. 4. Поліпшення морального духу працівників. 5. Вирішення проблем, яким в інших умовах не приділялося б уваги. 6. Поєднання цілей неформальних лідерів та керівництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання кар'єри. 2. Причетність до спільної справи. 3. Задоволення від своєї праці і підвищення її змістовності. 4. Підвищення гарантій зайнятості в результаті зростання ефективності роботи підприємства. 5. Нові можливості для інтелектуального розвитку.

Згуртованість висловлює ступінь єдності колективу. Її основа – реально

існуючі і суб'єктивно значущі колективні зв'язки, єдність поглядів, загальна думка на шляхи і засоби реалізації, цілі колективу, взаємодопомога членів колективу [70].

Принцип «ланцюга» не лише допоможе налагодити ефективну роботу підприємства, а й створить здорову атмосферу відносин між співробітниками. Хочеться ще навести один вислів про згуртованість колективу, взятий із законів ефективного управління Г. Огарєва: «Це ланцюг людей, що тримаються за руки. Як би не намагалися порвати ланцюг, нічого не вийде, адже кожен із них думає про того, хто стоїть поруч, і про цілісність всього ланцюга. Вони не розімкнуть руки і не дадуть порушитися спільноті. Адже кожен із тих, хто складає ланцюг, відповідає за всіх» [58, с. 388]. Тому один із найважливіших законів управління – це збереження в колективі почуття згуртованості та єдності [59].

Працівники згуртованого колективу досить добре мотивовані на роботу в колективі, але тільки в тому випадку, якщо цілі конкретної групи та всієї організації будуть взаємоузгодженими між собою.

Зокрема, психологічні чинники мають досить високий вплив на діяльність трудового колективу. До таких чинників слід відносити наступні: активність, колективна ініціатива, творчі пошуки, засоби обміну інформацією, відповідність темпераментів, професійні і моральні здібності працівників та ін. Якщо не зважати на дані чинники, це призведе до конфліктних ситуацій та небажаних наслідків в діяльності колективу [60].

Значна кількість експертів говорить про те, що люди дуже серйозно відносяться до роботи в наш час. Таке явище часто негативно впливає на комунікацію і взаємну підтримку в колективі [61, с. 266]. Тому керівники підрозділів повинні приділяти увагу кожному своєму працівнику, а також часто збирати своїх підлеглих разом для розвинення почуття належності до колективу.

При створенні колективу вирішальну роль відіграють особисті мотиви. Кожний працівник шукає певну свою користь. Якщо колектив задовольняє очікування працівників, то відповідно, й об'єднуючі сили зростають, а коли ж працівник розуміє, що колектив дає лише те, що він й сам може отримати, то

почуття належності до колективу починають слабшати.

Для того, щоб цього уникати необхідно створювати колектив зі схожими поглядами на життя. Адже працівники з однаковими характеристиками мають більше можливості потоваришувати та співпрацювати. Але в будь-якому колективі будуть працівники з низькою самооцінкою, тому їх потрібно підтримувати та захищати. А ось занадто активних співпрацівників намагатися стримувати. При цьому не допускаючи розвиненню емоційного напруження та конфліктних ситуацій [62, с. 25].

Слід звернути увагу також на те, щоб робочі місця кожного члена колективу були розташовані раціонально. Адже працівники, які сидять на відстані 5 метрів будуть спілкуватися набагато більше ніж ті працівники, які розташовуватимуться на відстані 10 метрів.

Найбільш точні чинники, які впливають на ефективну роботу колективу (групи) сформулював Р.Шварц. До таких чинників віднесено наступні: груповий процес передбачає: розв'язання проблем, прийняття рішень, комунікації та конфлікти; групова структура включає: цілі, завдання, ролі, час, норми; організаційне середовище передбачає бачення [63, с. 53].

Головну роль в ефективній праці колективу відіграють керівники. У сучасному розумінні керівництво характеризується здатністю досягати поставлених цілей і завдань організації за допомогою впливу і мотивації персоналу. Керівники повинні володіти комунікаційними якостями: вивчати, виявляти їх переваги й недоліки; регулювати відносини в колективі, створювати в ньому позитивний морально-психологічний клімат; вирішувати соціально-побутові питання колективу.

Сучасний керівник може всебічно проявити себе в роботі лише за допомогою активної співпраці з колегами, керівництвом та клієнтами. Науковцями було доведено, що 60-80% робочого часу керівник витрачає на менеджмент персоналу. Без уміння керувати працівниками, спільно вирішувати поставлені завдання, ефективну та продуктивну організацію у принципі неможливо отримати [64, с. 118]. Обов'язковою умовою має бути органічне

поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації, активізації людського фактора завдяки формуванню процесу управління ним. Саме тому, для того щоб досягти згуртованості всіх працівників ДП «Новатор» необхідно доримуватись наступних факторів (рисунок 3.2):

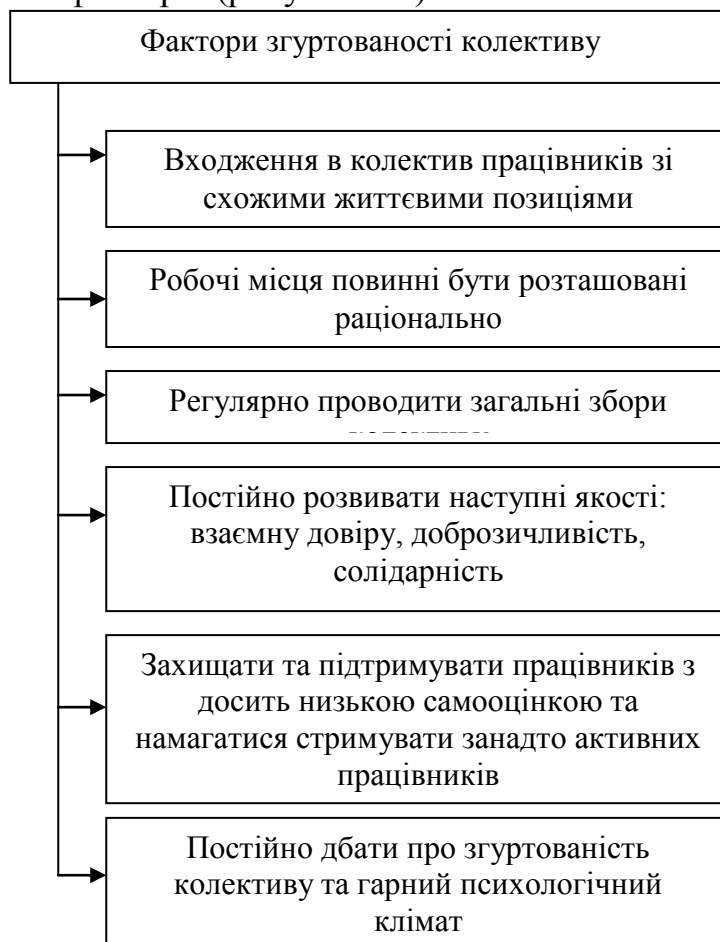


Рисунок 3.2 – Фактори успішної згуртованості колективу ДП «Новатор»

Згуртування колективу підприємства є керованим процесом, де управлінському складу відводиться ключова роль. Однак варто пам'ятати, що, крім керівника, у процес згуртування колективу повинні бути підключені всі члени колективу; клімат колективу – це захоплюючий і творчий процес для всіх. Згуртованість реалізується за рахунок використання різних формальних і неформальних методів управління [65, с. 17]. Особливу увагу приділяють деяким ключовим стратегіям та діям зі згуртування колективу. По-перше, це проектоване систематичне спільне навчання. Під час навчання співробітників варто особливу увагу приділяти саме спільному навчанню, оскільки в процесі такого навчання,

крім професійного розвитку особистої майстерності, співробітники обмінюються своїми знаннями, вчаться один в одного, що в подальшому позитивно впливає на колектив і згуртованість. Для посилення ефекту навчання і підвищення згуртованості проводяться технічні форуми-збори, тренінги, на яких члени колективу глибше знайомляться з технічними та практичними аспектами виконання своїх обов'язків. Останнім часом під час колективного навчання широко використовується творчий підхід: мозкові штурми, активні ігри, групові завдання, дискусії, екстрим-тренінги. Їхня мета – це формування командного духу, стресостійкості, налагодження взаємодії між учасниками поза межами робочих місць [66, с. 116]. По-друге, проведення заходів щодо поліпшення взаємин і взаєморозуміння в колективі. На думку фахівців, сприятливу робочу атмосферу також підтримує неформальне спілкування співробітників. Тому розвиток відносин у колективі може здійснюватися не тільки у формальній робочій обстановці, але і за рахунок громадських заходів у неформальному середовищі, таких як спільні обіди, спілкування за філіжанкою кави, свята державного значення, участь у марафонах та благодійних заходах, день народження підприємства та виїзди на природу. Ці заходи добре знімають стрес і є чудовим засобом підвищення згуртованості.

Досвід провідних і успішних підприємств показує, що виникненню позитивних взаємин у колективі сприяє відкритий простір офісу. Фахівці вважають, що для зближення співробітників дуже підходять офісні приміщення зі скляними перегородками або взагалі без стін. Спільний простір дає змогу всім співробітникам бути в курсі подій, проектів, швидше налагоджувати спілкування. Це створює позитивну командну атмосферу і допомагає пришвидшити очікуваний результат. По-третє, залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Якщо підприємство стикається з проблемами, то не варто це сприймати негативно. Позитивним моментом є можливість залучити до вирішення проблем співробітників. Керівники зобов'язані постійно вдаватися до цієї стратегії – привчати працівників до спільної роботи для виконання важливих завдань. Групова відповідальність під час виконання спільних завдань має велике значення

для колективної динаміки і переходу від індивідуального способу мислення до колективного [67, с. 26].

Важливим елементом системи управління колективом є розвиток колективу, оскільки сучасному підприємству для досягнення своїх цілей господарювання потрібен висококваліфікований працівник широкого трудового профілю, здатний переключатися на вирішення нових задач. Успішне вирішення завдання організації ефективного управління розвитком колективу покликане забезпечити створення додаткових умов для підвищення рівня компетентностей персоналу, мобільності, мотивації та саморегуляції працівників, ефективності виконання персоналом поставлених перед ним завдань тощо. За таких умов, питання розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації на підприємстві здобувають особливої актуальності [68, с. 84].

Сучасні умови функціонування підприємств висувають якісно нові вимоги до організації та змісту розвитку працівників, тому виникає потреба у використанні різноманітних передових методів, способів, інструментів, прийомів розвитку працівників. Все це зумовлює необхідність моделювання процесу розвитку колективу ДП «Новатор». Пропонуємо використовувати наступні етапи побудови даної моделі:

- визначаються цільові орієнтири розвитку колективу, які підлягають аналізу шляхом моделювання;
- визначаються структурні елементи системи та фактори, які взаємодіють між собою;
- формулюються основні правила та причинно-наслідкові зв'язки, які характеризують структуру системи та взаємодію між її складовими;
- будується математична модель;
- здійснюється діагностика системи;
- одержані результати порівнюються із фактичним рівнем розвитку колективу підприємства;
- проводиться коригування системи задля уникнення слабких місць;
- пропонується перегляд цілей та коригування заходів щодо розвитку

колективу.

На рисунку 3.3 наведені концептуальні засади системи розвитку колективу ДП «Новатор».



Рисунок 3.3 – Концептуальні аспекти системи розвитку колективу ДП «Новатор»

Основою системи розвитку колективу є закономірності та принципи. У процесі аналізу системи розвитку колективу було виявлено основні її елементи, які впливають на потенціал працівника: кадровий розвиток (рівень професійнокваліфікаційного росту, рівень реалізації планів з кар'єрного розвитку); організаційно-управлінський розвиток (рівень управлінського навантаження, рівень відповідності займаній посаді та стилю управління, рівень раціоналізації діяльності, рівень функціональної взаємодії та трудової поведінки); креативний розвиток (рівень креативності при прийнятті рішень, рівень варіантності вирішення завдань, рівень ініціативності працівників); соціальний

розвиток (рівень самореалізації, рівень культурного розвитку, рівень соціальної відповідальності перед працівниками та рівень психологічного комфорту); ціннісно-мотиваційний розвиток (рівень задоволення фінансовим та матеріальним мотивуванням розвитку, рівень задоволення моральним мотивуванням розвитку та рівень самомотивування) [69, с. 127].

Для визначення ефективності системи розвитку колективу доцільно розробити математичну модель даної системи на основі виявлених елементів системи розвитку. Розрахунок інтегрального показника, який визначає рівень ефективності системи розвитку колективу підприємства здійснюється за формулою (3.1) [69, с. 127]:

$$Peф = VKP \cdot KP + VOYP \cdot OYP + VIP \cdot IP + VCP \cdot CP + VMMP \cdot MMP, \quad (3.1)$$

де $Peф$ – рівень ефективності системи розвитку колективу підприємства;

KP – кадровий розвиток;

OYP – організаційно-управлінський розвиток;

IP – креативний (інноваційний, творчий) розвиток;

CP – соціальний розвиток;

MMP – ціннісно-мотиваційний розвиток;

$VKP, VOYP, VIP, VCP, VMMP$ – коефіцієнти вагомості.

Пропонуємо здійснювати оцінку розрахунку показника за наступною шкалою:

– $0 \leq Peф \leq 0,49$ – недостатній рівень ефективності системи розвитку колективу підприємства; ситуація вимагає комплексної розробки заходів та значних корегуючих дій в системі розвитку колективу;

– $0,5 \leq Peф \leq 0,74$ – середній рівень ефективності системи розвитку колективу підприємства; потрібне суттєве корегування та суттєві інвестиції для удосконалення окремих процесів;

– $0,75 \leq Peф \leq 1$ – достатній рівень ефективності системи розвитку колективу

підприємства; потрібне несуттєве корегування, незначні інвестиції для удосконалення окремих процесів;

– $Ref \geq 1$ – оптимальний рівень ефективності системи розвитку колективу підприємства; немає нагальної потреби в корегуванні системи.

Вважаємо, що для реалізації даної математичної моделі, необхідно схематично зобразити модель розробки процесу розвитку колективу, яку доцільно представили у вигляді блоків (рисунок 3.4).

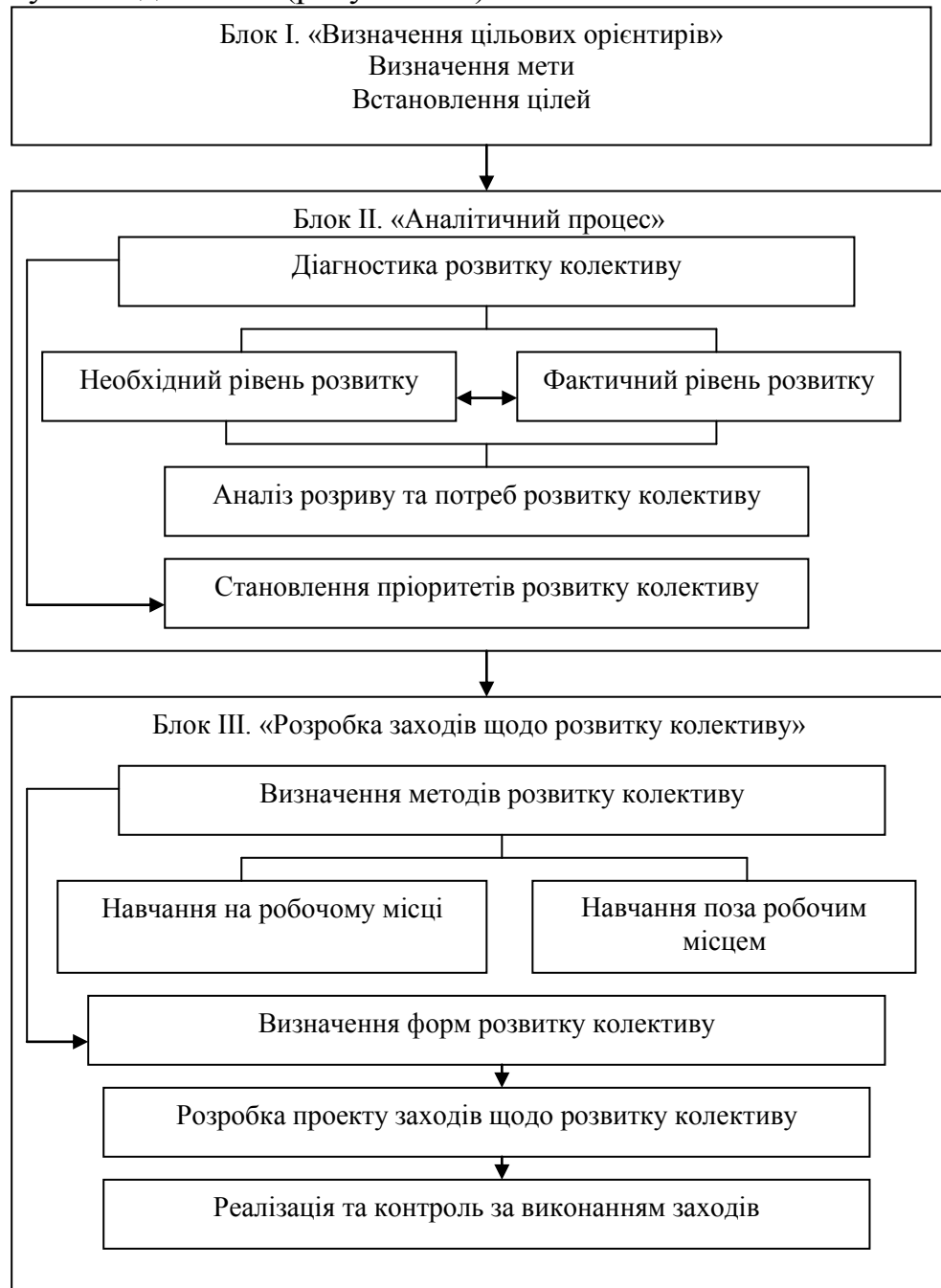


Рисунок 3.4 – Модель розробки процесу розвитку колективу ДП «Новатор»

Блок I «Визначення цільових орієнтирів». Даний блок передбачає встановлення мети та цілей процесу розвитку колективу, на які підприємство повинно орієнтуватися при здійсненні діагностики його розвитку та розробці заходів щодо покращення ситуації.

Блок II «Аналітичний процес» передбачає здійснення аналізу фактичного рівня розвитку працівників та порівняння його з бажаними результатами, що дасть можливість виявити розрив між фактичним і бажаним результатом, визначити потреби розвитку персоналу та встановити пріоритети даного процесу. Вважаємо, що діагностику професійного розвитку персоналу необхідно здійснювати за елементами системи розвитку персоналу, які наведені на рисунку 3.3.

Блок III «Розробка заходів щодо розвитку колективу». Даний блок передбачає визначення методів та форм розвитку, які найбільш ефективно задовольняють потреби підприємства та на основі яких є можливість розробити проект заходів щодо розвитку колективу.

Рекомендована модель розробки процесу розвитку колективу підприємства заснована на використанні системного підходу, в рамках якого встановлені основні елементи, що визначають розвиток колективу.

Таким чином, дана модель дозволяє оптимізувати процес розвитку колективу підприємства. Для ефективного впровадження заходів щодо розвитку колективу на рисунку 3.5 наведено послідовність етапів реалізації та контролю даного процесу [70, с. 119].

Вважаємо, що контролінг можна здійснювати за допомогою проведення оціночних процедур: анкетування, тестування, експертного спостереження. До складу робочої групи з оцінки процесу розвитку колективу підприємства повинні входити керівники тих структурних підрозділів, працівники яких підвищили рівень своїх компетенцій, працівники відділу кадрів тощо.

Для контролю якості перевірки набутих знань доцільно залучати «зовнішніх» експертів, наприклад, наукових робітників вищих навчальних закладів, спеціалістів даної сфери з інших підприємств тощо. Оскільки об'єктивна

оцінка персоналу сприятиме формуванню у співробітників мотивації до саморозвитку і навчання. Для здійснення контролю оцінки якості навчання персоналу необхідно розробити спеціальні теоретичні та практичні завдання, які дадуть можливість виявити як рівень засвоєння навчального матеріалу працівниками, так і рівень ефективності організації навчального процесу.



Рисунок 3.5 – Етапи реалізації та контролю заходів щодо розвитку колективу ДП «Новатор»

На основі запропонованої математичної моделі оцінки ефективності системи розвитку колективу, здійснимо аналіз системи розвитку колективу ДП «Новатор». Загальна кількість працівників, які прийняли участь у дослідженні становить 22 особи. Збір інформації для розрахунку індикаторів здійснювався за допомогою наступних методів: аналіз документів (особистих справ працівників, звіту про корпоративну соціальну відповідальність ДП «Новатор», пояснювальних записок до звітів про роботу комбінату тощо) та інтерв'ю. Аналіз документів здійснювався для збору загальної інформації про розвиток

працівників, як загалом підприємства, так і планово-економічного відділу. Інтерв'ю проводилось безпосередньо з кожним працівником для збору особистої інформації про кожного з працівників. Розрахунок індикаторів оцінювання ефективності розвитку колективу підприємства наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок індикаторів оцінювання рівня ефективності системи розвитку трудового колективу ДП «Новатор»

Індикатори		Значення показника (коефіцієнти)
1	Індикатори кадрового розвитку	2,02
1.1	Рівень кар'єрного росту	0,34
1.2	Рівень професійно-кваліфікаційного росту	0,9
1.3	Рівень реалізації планів з кар'єрного розвитку	0,87
2	Індикатори організаційно-управлінського розвитку	8,31
2.1	Рівень управлінського навантаження	4,5
2.2	Рівень відповідності займаній посаді та стилю управління	1
2.3	Рівень раціоналізації діяльності	0,85
2.4	Рівень функціональної взаємодії	0,99
2.5	Рівень трудової поведінки	1
3	Індикатори соціального розвитку працівників	2,07
3.1	Рівень самореалізації	0,784
3.2	Рівень культурного розвитку	0,31
3.3	Рівень соціальної відповідальності перед працівниками	0,06
3.4	Рівень психологічного комфорту	0,16
4	Індикатори креативного розвитку	0,8
4.1	Рівень креативності при прийнятті рішень	0,17
4.2	Рівень варіативності вирішення завдань	0,27
4.3	Рівень ініціативності працівників	0,37
5	Індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку	0,83
5.1	Рівень задоволення фінансовим та матеріальним мотивуванням	0,71
5.2	Рівень задоволення моральним мотивуванням розвитку	0,12
5.3	Рівень самомотивування	0,07

На основі отриманих результатів можна зробити висновки, що індикатори кадрового та організаційно-управлінського розвитку знаходяться на задовільному рівні. Рівень психологічного комфорту становить 0,13, що свідчить про недостатню кількість заходів з формування соціально-психологічного клімату в колективі, що може призвести до емоційної напруги в колективі. Індикатори креативного розвитку працівників знаходиться на низькому рівні, але це скоріш за все пов'язано з специфікою їх роботи. Було виявлено, що 68% (15 чол.) працівників планово-економічного відділу надають перевагу фінансовому та

матеріальному мотивуванню і лише 5% (2 чол.) працівників можуть самомотивувати себе на ефективну працю. На основі розрахованих індикаторів оцінювання рівня ефективності розвитку колективу ДП «Новатор» розрахуємо інтегральний показник розвитку.

$$P_{ef} = 2,02 \cdot 0,3 + 8,31 \cdot 0,2 + 2,07 \cdot 0,2 + 0,8 \cdot 0,15 + 0,83 \cdot 0,15 = 2,93$$

Інтегральний показник рівень ефективності системи розвитку колективу становить більше 1, а саме 2,93, що свідчить про оптимальний рівень розвитку колективу підприємства; немає нагальної потреби в корегуванні системи розвитку колективу. Але для того, щоб розвивати компетенції працівників та підвищувати ефективність їхньої праці, необхідно застосовувати сучасні методи розвитку колективу. Вважаємо, що процес розвиток колективу повинен відповідати наступним вимогам [70, с. 119]:

- активність (мінімізація використання в ході навчання лекційної подачі матеріалу і максимально широке використання методів активного навчання, що вимагають високого ступеня активності та особистого залучення персоналу в навчальний процес);
- орієнтація на практичне використання отриманих знань, тісний зв'язок змісту занять з щоденною практикою (цій меті сприяють групові обговорення завдань, які працівники в ході навчання повинні опрацювати у малих групах);
- оволодіння командною роботою (має особливе значення для керівників та осіб, що перебувають у резерві на керівні посади);
- використання проектної роботи, як спосіб закріплення отриманих знань і навичок командної роботи;
- комплексність впливу на учасників (включає вплив на різні рівні функціонування психіки: когнітивний рівень (отримання нових знань, інформації про себе тощо); емоційний рівень (набуття емоційного досвіду в групі колег, усвідомлення емоційних переживань, підвищення самоконтролю емоцій); поведінковий рівень (тренування, експериментування, набуття нових прийомів та

способів поведінки); особистісний рівень (корегування ставлення до себе, до людей, зміна установок, особистісних особливостей, які заважають ефективному спілкуванню, оптимальній діяльності)).

Ці вимоги є основними критеріями підбору такого методу навчання, який найбільш повно включав би в себе необхідні елементи для розвитку колективу. В процесі аналізу літературних джерел було виявлено, що даним вимогам відповідає кейс-метод.

Наступним питанням, яке слід розглянути, – це рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості ДП «Новатор»

Причина	Наслідок	Характеристика	Рекомендації
Виникнення дрібних підгруп	Диференціація поведінки і мислення в команді	Ймовірність зростає із збільшенням розміру групи. У великій групі воно стає неминуче. Знайомство, дружба, симпатія між окремими членами групи до початку взаємодії може привести до відчуження такої пари або малої групи від всієї команди.	Обмеження розмірів команд. Вирішення проблеми членів команди, яка формується (за допомогою тренінгів)
Невміле керівництво з боку лідера	Зайва напруга, конфлікти і навіть розвал команди	Лідер здійснює інтриги, наближує або віддаляє від себе тих чи інших учасників, розподіляє повноваження і винагороди, виходячи з особистих пристрастей, а не з компетентності і реальних заслуг колективу, тим чи іншим способом маніпулює людьми і інформацією	Вдосконалення стилю керівництва
Відсутність єдиної об'єднуючої мети, відсутність спільної діяльності	Неможливість виконати завдання	Лідер не ставить перед своєю групою об'єднуючої мети, кожен учасник рухається у напрямку до своєї власної. Виникає конфлікт цілей, який призводить до зниження групової згуртованості.	Створити можливості для появи єдиної мети. Це здійснюється лідером, що спускає мету зверху. Коли єдина поставлена лідером мета усвідомлюється і приймається кожним членом групи, тоді з'являється середовище для виникнення групової згуртованості і перетворення групи в команду.

Професійне становлення працівників неможливе без розвитку колективу. Підприємство здійснює розвиток співробітників для того, щоб допомогти їм

задовольнити вимоги їх поточної та майбутньої професійної діяльності, що у свою чергу, призведе до ефективного функціонування виробничої організації.

Отже, розглянуті основні методи зі згуртування колективу, які вже перевірені в реальному житті і будуть ще довгий час слугувати хорошим путівником для багатьох господарюючих суб'єктів. Звичайно, не можна ніколи забувати той факт, що сьогодні з цифровою трансформацією суспільства та динамічною економікою змінюються і відносини між людьми на підприємствах, тому треба завжди шукати нові методи і рішення для того, щоб створити згуртований колектив, і не боятися їх застосовувати, адже тільки тоді будуть відкриті й інші неординарні підходи до вирішення цієї проблеми.

3.3 Формування ефективного корпоративного тимблдингу на ДП «Новатор» шляхом створення Scrum-команди

У сучасних умовах господарювання питання підвищення ефективності та сталого розвитку підприємства є одними з пріоритетних в процесі управління. Для створення якісного продукту з найвищою швидкістю, слід переглянути підхід до побудови роботи персоналу. Альтернативою поетапного підходу є методика Scrum, яка давно зарекомендувала себе як дієвий інструментарій, що дозволяє поєднувати ресурси часу та потенціал персоналу в залежності від ситуації, та користується високою популярністю серед безлічі відомих світових компаній. Scrum – це одна з популярних «гнучких» методик організації роботи, яка значно підвищує продуктивність команд [71]. На практиці вона набула найбільшого поширення в рамках проектного управління, оскільки, в першу чергу, орієнтована на розробку продуктів з подальшою підтримкою та постійним оновленням.

Вона дозволяє контролювати робочу ситуацію, за короткі терміни знаходити нові ідеї та в подальшому реалізовувати їх [72].

Командне управління є одним із ключових чинників досягнення

ефективності діяльності організації. Команда – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей [73].

Метою даного заходу є формування ефективного корпоративного тимбілдингу на ДП «Новатор» шляхом створення Scrum-команди, обґрунтування доцільності використання Scrum-методології в організації командної роботи підприємства.

До характеристик ефективної команди можна віднести [74, с. 277]:

1. Чіткі цілі. Високопродуктивні команди характеризуються чітким розумінням мети, яку вони повинні досягти та переконаністю в тому, що це призведе до отримання корисного або важливого результату.

2. Необхідні навички і уміння. При формуванні групи слід враховувати наявність у членів команди взаємодоповнюючих навичок: технічних, функціональних або професійних; навички вирішення проблем і ухвалення рішень; навички міжособистісного спілкування.

3. Взаємна довіра. Для ефективних команд характерний високий рівень довіри один одному. Організації, в яких високо цінуються відкритість, чесність, співпраця, незалежність і самостійність, з більшою вірогідністю досягнуть успіху у формуванні духу довіри.

4. Загальна прихильність. Члени ефективної команди віддані своїй команді. Ця вірність і відданість називається загальною прихильністю.

5. Високий рівень спілкування. Ефективні команди характеризуються високим рівнем спілкування. Члени таких команд здатні передавати один одному інформацію в простій і зрозумілій формі.

6. Уміння домовлятися. Коли робочі завдання розподіляються серед окремих працівників на формальній основі, їх ролі чітко визначаються посадовими інструкціями, організаційними правилами, процедурами та іншими офіційними документами. Ефективні команди, навпаки, прагнуть до підвищеної гнучкості і постійно вносять в робочі завдання своїх членів корекції і зміни. Така

гнучкість вимагає від членів команд уміння домовлятися між собою [75].

7. Ефективне керівництво. Ефективний керівник може спонукати команду йти за ним, долаючи найважчі перешкоди. У сучасних організаціях лідери ефективних команд все частіше грають роль інструктора, помічника або наставника.

8. Внутрішня і зовнішня підтримка. Атмосфера підтримки характеризується можливістю підвищення кваліфікації і подальшого навчання її членів; чіткою й зрозумілою системою оцінки результатів діяльності; справедливою та зрозумілою програмою матеріального стимулювання; ефективною і мотивуючою політикою управління персоналом [76, с. 490].

Scrum-методику на підприємстві доцільно застосовувати у випадках, коли:

- немає злагодженості в роботі команди;
- поставлені завдання не виконуються вчасно, відбувається порушення планів;
- бюджет проекту значно збільшується в порівнянні з запланованим;
- завдання і обов'язки підрозділів дублюються, що викликає незлагодженість роботи виконавців, непорозуміння у тому, хто і за що відповідає, що не економить час;
- замовники залишилися незадоволені результатом минулих проектів [33].

Структура Scrum повинна бути простою. Інструменти даної методики полегшують планування і відстеження проектів. Вони забезпечують єдність процесу розробки продукту спринтами, плануванням і проведенням щоденних нарад Scrum. Основні інструменти даного підходу представлені на рисунку 3.6.

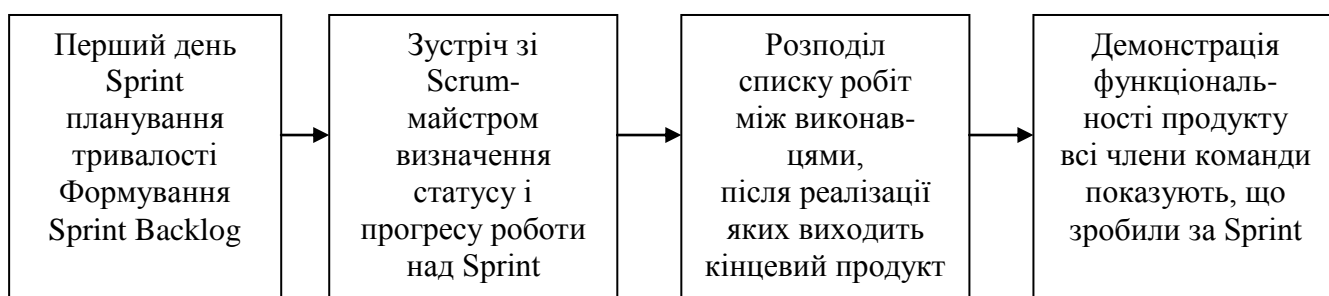


Рисунок 3.6 – Інструменти методики Scrum на ДП «Новатор»

Застосування підходу Scrum в управлінні колективом передбачає щоденні Standup – це зустрічі учасників команди, які тривають максимум 15 хв, і які охоплюють обговорення усіх важливих питань, що стосуються реалізації проекту (продукту). На цій зустрічі Scrum-майстер (тобто людина, яка коректно керує Scrum-процесами: проводить наради (Scrum meetings), слідкує за дотриманням принципів, розв’язує протиріччя, скеровує команду у потрібному напрямку) задає три основні питання [77, с. 97]:

- 1) «Що Ви робили вчора задля виконання завдання?»
- 2) «Що робите сьогодні задля виконання завдання?»
- 3) «Що зробите завтра задля виконання завдання?»

І все. Решта розмов не несе за собою жодної користі, лише затрати часу, який цінується найбільше. Ці зустрічі дають можливість команді знати реальний стан роботи, оцінити її та постійно комунікувати. Це створює «ефект прозорості» робочого процесу, яка є надзвичайно важливою для команди. Учасники краще розуміють, скільки їм доведеться ще зробити для здійснення завдань, та наскільки вони близькі до представлення готового проекту (продукту). Адже виконане наполовину завдання не є виконаним завданням [78, с. 101].

Ключовим етапом впровадження Scrum-методики є формування крос-функціональних команд, здатних самостійно досягати бізнес-цілей і вирішувати поставлені завдання в найкоротші терміни [79].

Одночасне виконання декількох справ знижує продуктивність праці та концентрацію на конкретній проблемі. Насправді, багатозадачність – не позитивна риса, а елементарна нездатність сконцентруватися на чомусь одному. Джеральд Вайнберг у своїй роботі про розробку комп’ютерних програм «Управління якістю програмного забезпечення» дослідив втрати часу від виконання кількох проектів одночасно (таблиця 3.9). Як показують результати, чим більше завдань ми виконуємо, тим більше часу йде на те, щоб переключити між ними свою увагу і сконцентруватися [80].

Згідно Scrum будь-яка підприємницька діяльність, незалежно від того, чи це внутрішні бізнес-процеси, чи клієнтоорієнтоване виробництво, чи проектна

діяльність, має включати спрінти та беклоги. Кожен спрінт повинен розпочинатися з планування, під час якого визначаються пріоритетні напрямки беклогу – набору завдань, що вибрані для виконання.

Таблиця 3.9 – Втрати часу від багатозадачності на ДП «Новатор»

Кількість проектів	Час на 1 проект	Втрати часу
1	100 %	0 %
2	40 %	20 %
3	20 %	40 %
4	10 %	60 %
5	5 %	75 %

Пропонуємо виділити такі принципи планування спрінта за Scrum (таблиця 3.10):

Таблиця 3.10 – Принципи планування спрінта за Scrum на ДП «Новатор»

Принципи	Характеристика
Кожен учасник напрямку діяльності має брати участь у плануванні	Учасники команди, незалежно від їх ролі та посадових обов'язків, активно беруть участь у плануванні та вирішенні питань.
Зміна плану роботи, якщо це необхідно	Адаптація до змін ринку, як частина циклу «огляд-контроль-адаптація», є ефективним способом управління бізнесом. Якщо в ході проведення Scrum-мітингу виявлено прорахунки у діяльності, немає сенсу дотримуватися плану. Якщо існує проблема, то бізнес має спільно працювати над її усуненням. «Зробивши помилку, виправляйте її відразу... Виправлення її пізніше може забрати у вас у двадцять чотири рази більше часу, а ніж якщо виправити її без затримки»
Командна оцінка отриманих результатів	Scrum-майстер організовує командну роботу над аналізом та оцінкою результатів завершеного спрінта, що дає можливість зрозуміти проблемні моменти, зробити висновки та проаналізувати альтернативні шляхи вирішення питань бізнесу – як наслідок, робота стане ефективнішою
Самоорганізація команди щодо розподілу завдань	Учасники команди на етапі планування самостійно розподіляють між собою завдання виходячи з власного досвіду та можливостей, що формує почуття відповідальності за виконання спрінта
Коллективна відповідальність за результати виконаного завдання	Працівники не повинні відповідати за виконане завдання на мікрорівні - за результати беклогу відповідає команда. Відповідно у гравців команди є можливість вільно регулювати роботу в міру виявлення нових факторів

Ефективність командної роботи оцінюється за наступними показниками:

– ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених

за ним функцій і соціальних ролей;

- ступенем ефективності команди як сукупності індивідів;
- ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем.

Під час формування команди потрібно дотримуватися певної методології [81, с. 112]. Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить декілька стадій: формування; розлад (бурління); нормалізація («притирання»); виконання (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Стадії розвитку команди на ДП «Новатор»

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться між собою ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найбільш поширеними є такі типи команд [82]:

- функціональна – команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації;

– крос-функціональна – команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації;

– самоврядна – команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

Перш ніж приступити до формування команди, керівник повинен прийняти рішення щодо доцільності створення команди. Рішення про необхідність формування команди слід приймати при наявності таких умов: наявність кардинальних проблем, які не підлягають дробленню і вимагають спільних зусиль; відсутність у керівника специфічних знань та можливість використання цінних знань і досвіду, необхідних для пошуку ефективних способів розв'язання проблем, за участі членів організації; наявність конгруентності, тобто поєднання цілей керівника і членів команди; наявність у керівника навичок формування й розвитку команди [83].

Управління внутрішніми процесами, що протікають у команді, включає наступні аспекти [85]:

– побудова команди (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди);

– управління процесом командної комунікації (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку);

– формування і використання групового інтелекту (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу) [86, с. 84];

– прийняття рішень у команді (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень));

– управління конфліктами (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної

стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням);

– розвиток креативності (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

Процес формування команд включає три етапи: визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню; формування складу команди залежно від характеру завдань; побудова системи взаємовідносин членів команди (рисунок 3.8).

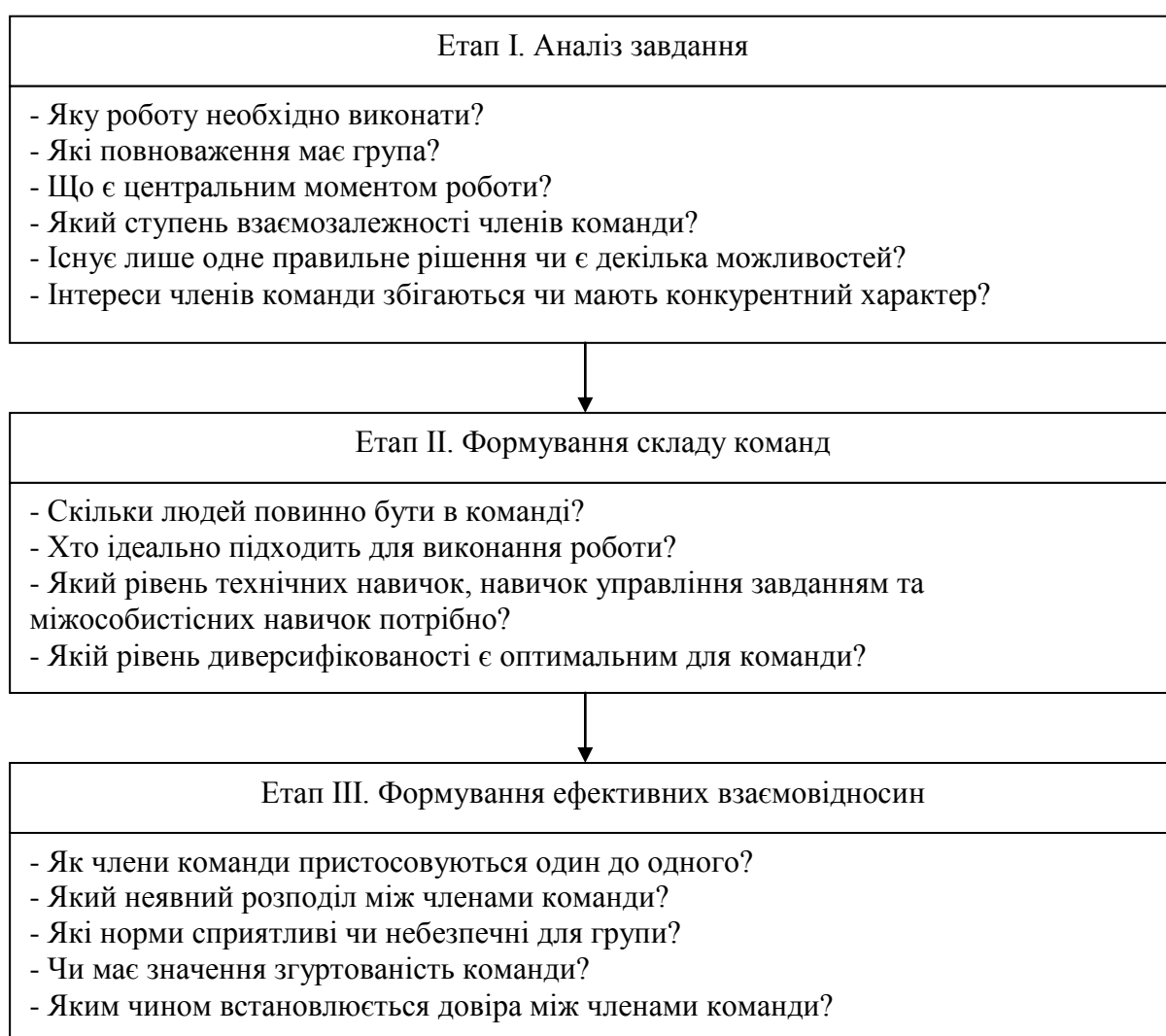


Рисунок 3.8 – Етапи формування команди на ДП «Новатор»

При формуванні команди необхідно розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти управляти внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем [84, с. 122].

I ЕТАП. Аналіз завдань. Аналіз завдань, що підлягають вирішенню, дозволяє визначити їх тип: тактичні, розв'язання проблем, творчі. Залежно від типу завдань визначається також тип команд: тактичні команди (або функціональні), команди з розв'язання проблем (або крос-функціональні, міжфункціональні), творчі команди (або самоврядні).

II ЕТАП. Формування складу команд. Основними етапами формування складу команди є: визначення чисельного складу команди; підбір членів команди, що володіють навичками, необхідними для виконання конкретної роботи; визначення рівня і типу диференціації членів команди. На оптимальну чисельність команди впливають такі чинники: характер завдання; рівень кваліфікації членів команди; здатність членів команди до взаємозамінності. Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до ряду проблем: проблеми координації спільної діяльності; зниження рівня згуртованості; тенденція до соціально неприйнятної поведінки; відсутність прагнення до співпраці; зростання рівня соціальних лінощів тощо [87, с. 632].

Підбір людей, які мають навички, необхідні для виконання роботи, визначається змістом завдання. Як правило, члени команди мають володіти такими навичками: технічні навички; навички управління завданням (навички планування, організації, керівництва та контролю); навички роботи з людьми. Ключовим завданням керівника у процесі формування команди є фокусування уваги на диференціації (різноманітності) членів команди – наявності у команді людей, які відрізняються за віковими, статевими, расовими, етнічними, професійними та іншими ознаками [88, с. 43].

III ЕТАП. Взаємовідносини (соціалізація) членів команди. Останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних

взаємовідносин членів команди, тобто їх соціалізацію. Соціалізація представляє собою процес адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди. Основними завданнями соціалізації є: адаптація нових членів команди; розподіл ролей між членами команди; розробка командних норм; формування згуртованості групи; завоювання довіри членів команди.

Підвищенню ефективності роботи команди сприяють два типи ролей: ролі, орієнтовані на завдання, та ролі, орієнтовані на взаємовідносини [89].

Типи ролей, які сприяють підвищенню ефективності роботи команди, представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Типи ролей, які сприяють підвищенню ефективності роботи команди на ДП «Новатор»

Ролі, які сприяють виконанню завдання (орієнтовані на завдання)	Ролі, орієнтовані на взаємовідносини
Надання рекомендацій	Підтримка
Пошук та надання інформації	Гармонізація
Аналіз	Зняття напруги
Розробка	Протистояння
Підштовхування	Спонування
Моніторинг (контроль)	Розвиток
Примушування	Знаходження консенсусу
Підбиття підсумків	Співпереживання

Склад групи повинен відображати специфіку завдання, для виконання якого вона сформована [90]. Для використання Scrum-команд необхідно дотримуватися певної технології роботи: використання Agile-принципів, розподілу ролей, планування, щоденних робочих зустрічей, артефактів.

Одна з важливих умов для впровадження Agile-принципів в компанії – відповідний персонал. Команда повинна бути злагоджена, кваліфікована і компетентна, не боятися дискусій та ініціативи, брати на себе відповідальність, використовувати крос-функціональні та самокеровані командні структури, орієнтовані під єдину мету [89].

Суттєвою особливістю Scrum-команди є розподіл ролей, які визначають статус і повноваження учасників проекту. Обов'язково повинна бути роль

Власника продукту (Product Owner), який відповідає за зв'язок із замовником та складає список завдань для команди відповідно до списку вимог замовника. Власник продукту є головним комунікатором між замовником та командою. Власником продукту може бути менеджер, член команди або вчитель (вже є досвід використання у середній освіті). Наступна роль – Scrum-майстер, який є формальним керівником команди, координатором між Власником продукту та командою, організатором та генератором. Scrum-майстер слідкує за дотриманням Agile-принципів та командного духу. Роль Scrum-команди пов'язана з плануванням та виконанням спринту [90].

Сама Scrum-команда може бути багатофункціональною та оптимальною за кількістю 7 ± 2 осіб. Оптимальний розмір команди розробників повинен бути невеликим, для того, щоб команда залишалася простою в управлінні та могла виконувати значний обсяг роботи. Якщо в команді розробників менше трьох осіб, то взаємодія між ними зменшується, в результаті чого продуктивність команди знижується. На певному етапі спринту у невеликої команди може виявитися дефіцит необхідних знань, що унеможливить завершення робіт над версією продукту. Якщо ж у команді більше дев'яти осіб, то керування стає складнішим і вимагає більше зусиль і часу для координації роботи членів команди, ніж це передбачає ефективне управління виробничою діяльністю. Великі команди розробників викликають зайві складності в управлінні процесом [91].

Для ефективної роботи важливе значення має Замовник, його готовність до співпраці, здатність чітко формулювати вимоги та проявляти гнучкість. Однак замовник не може впливати на форми та методи виконання роботи.

Для успішного використання Scrum-методології важливе значення має планування та щоденні зустрічі. У плануванні приймають участь Власник продукту, Scrum-майстер та вся команда, визначаються завдання, виконавці та дедлайни. Спринт-беклог – це цілі та список завдань на найближчий звітний період (1–4 тижні), узгоджений з Власником продукту та Замовником. Проект містить декілька циклів (спринтів), кожен з яких включає планування, розробку, тестування та демонстрацію. Залученість до планування команди підвищує

значущість кожного її члена та сприяє прозорості в процесі прийняття рішень.

Щоденні зустрічі Scrum-команда проводить за 15 хвилин в один і той же час. Кожен член команди коротко дає відповіді на три питання:

1. Що було зроблено вчора для досягнення цілей команди?
2. Що буду робити сьогодні?
3. Які є проблеми у виконанні завдань?

Саме такі зустрічі сприяють оперативному усуненню проблем, покращенню комунікації та дотримання дедлайну. Є компанії, які з усіх правил та принципів організації Scrum-команд використовують тільки щоденні зустрічі у форматі stand-up.

Для візуалізації процесу виконання робіт командам доцільно використовувати реальну або віртуальну дошку, поділену на три колонки: що треба зробити, що робиться в даний час, що зроблено [92].

Стікери із завданнями переміщують для відображення динаміки виконання робіт. Схематично організація роботи Scrum-команди на ДП «Новатор» представлена на рисунку 3.9.



Рисунок 3.9 – Опис Scrum-процесу на ДП «Новатор»

Команди розробників мають відповідати наступним вимогам:

– самоорганізованість (команди самі вирішують як і коли виконувати завдання);

- багатофункціональність (володіння усіма навичками, необхідними для розробки версії продукту);
- відсутність інших посад у команді розробників, окрім Розробника, незалежно від виду роботи, що виконується;
- володіння окремими членами команди спеціалізованими знаннями у різних областях;
- відсутність у команди структурних підрозділів, які б виконували окремі функції, наприклад, підрозділ тестування або бізнес-аналізу [91].

Отже, готовність бізнесу до повноцінного та якісного застосування Scrum можна ідентифікувати за такими ознаками (рисунок 3.10).



Рисунок 3.10 – Знаки якісного застосування Scrum на ДП «Новатор»

Деякі успішні підприємці застосовують методику Scrum в абсолютно різних сферах, у тому числі і ДП «Новатор» не знаючи про це. Так, готується до виробництва апарат штучної вентиляції легень. Технології та фінансову підтримку цьому проєкту надала Швейцарія, а виготовленням займатиметься ДП «Новатор». За планом, спільний проєкт «Створення бюджетного апарату штучної вентиляції легень у відповідь на виклики COVID-19» відкриє для держпідприємства можливість залучити необхідне фінансування на створення виробничих потужностей у розмірі до 1,5 млн швейцарських франків (понад 47,6 млн гривень за поточним курсом). Також не виключається подальше постачання цих локалізованих виробів за кордон (відповідну зацікавленість виказали деякі країни Африки та східної Азії) й розвиток виробництва більш складних та сучасних апаратів ШВЛ.

Готовність держпідприємства до початку масового виробництва бюджетних швейцарських апаратів ШВЛ (за сприянням компанії Hamilton Medical) вперше повідомили у травні 2021 р. Зокрема відзначалося, що після проведення необхідної підготовки до серійного виробництва ДП «Новатор» буде готовий виробляти до 3000 таких апаратів за добу.

Апарат вдалося розробити за 10 днів, і саме завдяки роботи Scrum-команди змогли досягти такої ефективності в управлінні підприємством.

Отже, проблема формування і розвитку ефективних команд на сучасному етапі є однією з найактуальніших для організацій. Ефективною може бути команда, члени якої мають спільну мету, необхідні навички та вміння, високий рівень довіри і вміння домовлятися та визнаного лідера. Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить декілька стадій: формування; розлад (бурління); нормалізація («притирання»); виконання. Процес формування команд включає три етапи: визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню; формування складу команди залежно від характеру завдань; побудова системи взаємовідносин членів команди.

При формуванні корпоративної культури та структури ДП «Новатор» необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити

конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати наступні: використання Scrum-команд в управлінні проектами; формування корпоративної культури на базових принципах цінностей членів команди, співробітництва із замовником, готовності до змін; врахування особливостей галузі та діяльності компанії у процесі прийняття рішення щодо впровадження гучної Agile-філософії менеджменту, адаптація під потреби бізнесу.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення командоутворення на ДП «Новатор» шляхом формування корпоративного тимблдингу запропоновано створення ефективної системи адаптації в організації як одна із HR-функцій тимблдингу. Доведено, що система адаптації персоналу на підприємстві є дуже важливою, адже вона дозволяє скоротити час, який зазвичай потрібен новому співробітнику для освоєння на новому місці, щоб влитися в колектив, зрозуміти вимоги, які висуває компанія, і швидше вийти на необхідний рівень продуктивності. Для компанії система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Визначено, що правильно розроблена система адаптації дасть змогу новому працівнику почуватися комфортніше, а підприємству – отримати від нового працівника максимальну віддачу в роботі в найкоротший час.

Організація процесу адаптації охоплює комплекс чітких процедур і заходів, прописаних у програмі адаптації організації (підприємства), застосування яких дає змогу прискорити процес досягнення поставлених перед новим співробітником цілей у виконанні виробничих і соціальних завдань. Вона має складну структуру, що включає такі взаємопов'язані етапи: введення у підприємство, колектив та посаду. Система адаптації персоналу повинна мати ретельно сплановану стратегію. Найбільш ефективним є застосування комплексу

методів, у виборі яких важливо спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, специфіку найму на вакантну посаду, імідж компанії, тенденції ринку праці та економіки.

Запропоновано моделювання процесу згуртованості та розвитку трудового колективу на ДП «Новатор». Обґрунтовано, що саме в епоху діджиталізації згуртувати всіх працівників дуже складно. Вони формують особливий тип міжособистісних відносин. Перевагами згуртованого колективу для підприємства є підвищення рівня якості продукції та ефективності виробництва, підвищення ділової активності, покращення передачі інформації знизу вгору і згори вниз, поліпшення морального духу працівників, вирішення проблем, яким в інших умовах не приділялося б уваги, поєднання цілей неформальних лідерів та керівництва. Поаналізовано важливі чинники згуртованого та вмотивованого колективу та системи методів із згуртованості офісних співробітників. Крім цього, на великому підприємстві особливо важливою є робота в команді.

Розкрито методичку побудови моделі процесу розвитку колективу підприємства. Запропоновано концептуальні аспекти розвитку колективу. Виявлено основні елементи системи розвитку колективу підприємства. Розроблено інтегральний показник рівня ефективності системи розвитку колективу підприємства. Запропоновано модель розробки процесу розвитку колективу підприємства. З метою оптимізації процесу розвитку працівників на підприємстві пропонуємо використовувати розроблену модель процесу розвитку колективу, за якою кожна ланка представляє собою сукупність професійних знань, навичок, установок, орієнтацій. Універсальність цієї моделі, як ефективного інструменту в розвитку колективу, полягає в наступному: дозволяє узгодити систему якості підготовки фахівця з цілями підприємства як в поточному періоді, так і на перспективу; може бути основою системи управління якістю підготовки персоналу та застосовуватись до різних типів навчання персоналу, так як побудована на базі механізмів координації, що забезпечують єдність і узгодженість в роботі всіх структурних підрозділів.

Запропоновано формування ефективного корпоративного тимблдингу на

ДП «Новатор» шляхом створення Scrum-команди. На сучасному етапі розвитку інноваційних технологій все більш зростає потреба у пошуку гнучких методів управління. Сучасний бізнес знаходиться у складних умовах, коли постійно змінюється зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, вимоги до проектів.

Збільшення кількості і складності проектів, підвищення вимог до їх результатів вимагає розвитку інноваційних методів управління. Традиційний менеджмент не завжди дозволяє витримати конкуренцію інноваційних компаній. Використання командної роботи, формування інноваційної організаційної культури, розвиток креативного мислення призводить до зміни якості робочої сили, підвищення продуктивності, оскільки спільна робота вимагає прозорості, підвищення цінності людських відносин членів команди. Тому створення Scrum-команд є чинником успішного використання гнучких підходів функціонування організації в умовах адаптації до невизначеності ринку.

Scrum є дієвим інструментом для налагодження злагодженої роботи співробітників всередині бізнесу та виконання поставлених планів успішно та у визначений строк. Даний метод показує як бізнес може прикладати менше зусиль, часо- та трудовитрат для випуску продукту або послуги як під замовлення так і для масового споживання, а також для здійснення проектної діяльності та налагодження внутрішніх бізнес-процесів. Фактично Scrum є засобом підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, організованості, інноваційності, гнучкості та прибутковості бізнесу незалежно від його розміру і сфери діяльності.

Scrum варто трактувати як фреймворк, метод управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання, що містить основи Lean-філософії та Agile-управління, включає в себе набір принципів та цінностей гнучкої побудови, координації та здійснення бізнес-процесів, що у довгостроковій перспективі дозволяє досягти мобільності, ефективності та гіперпродуктивності.

ВИСНОВКИ

Якість та ефективність діяльності будь-якої організації визначається не стільки зусиллями окремих працівників, скільки результативністю праці всього колективу. На жаль, більшість керівників не надають цьому великого значення. Заходи для створення колективу та оптимізації управління ним (тимблдинг) сприяють не лише об'єднанню, здавалося б, несумісних груп людей, але й, в свою чергу, позитивно впливають на діяльність організації в цілому.

Незалежно від бажань керівництва, на будь-якому підприємстві існує складна схема неформальних стосунків, яка включає в себе довільну кількість груп та мікрогруп, які здійснюють великий вплив на якість спільної роботи як всередині окремо виділеного колективу (підрозділу, команди), так і на ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому, для успішної діяльності своєї організації, будь-який керівник зобов'язаний знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків та управляти роботою колективу з врахуванням не лише психології окремо взятих працівників, але й особливостей групової психології.

Популярність і затребуваність тимблдингу як способу мотивації зростає з кожним роком, адже він є однією із самих дієвих технологій управління персоналом, яку активно застосовують успішні компанії в сучасних умовах. Застосування тимблдингу характеризується глобальними змінами в компанії, які виникають при побудові команди, торкаються норм, традицій, правил і, як наслідок, сприяють формуванню командного духу, системи мислення, корпоративної культури. Вони автоматично запускають механізми саморозвитку, що допомагають компаніям стати більш гнучкими і стійкими в несприятливих умовах. Управлінцям слід враховувати, що необмеженість і різноманітність ринку послуг щодо організації тимблдингу може мати й негативні наслідки, адже «сліпе» копіювання інколи привабливих пропозицій без урахування їхньої

відповідності вітчизняним реаліям не дасть бажаного результату. Тому при застосуванні технологій тимбілдингу при формуванні корпоративної культури в контексті європейського вектору розвитку потрібно враховувати цінності, які притаманні оточуючому суспільству та конкретній країні.

Отже, спільна колективна праця є досить складним процесом, який вимагає постійної підтримки та координування на всіх стадіях розвитку колективу, а тимбілдинг, на думку авторів, і є тим комплексним заходом, який спрямований на зміцнення команди та покращення взаємодії в колективі.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження нами пропонуються такі рекомендації щодо організації роботи команд ДП «Новатор». Склад ідеальної команди повинен бути 5-7 чоловік. При формуванні команди працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з командоутворення, розвинути компетентності командної взаємодії, неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, виконання різних ролей.

При формуванні командного духу працівники повинні освоїти знання, вміння та навички щодо стимуляції корпоративного духу, створення атмосфери свята, сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент. Команда повинна слугувати налагодженню міцних зав'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, які співпрацюють з командою. Рольовий розподіл обов'язково повинен складатися з: реалізатора, координатора, мотиватора, генератора ідей та постачальника (за Белбіном). До складу команди повинні входити тільки ті члени, у котрих є необхідність, вони повинні відповідати раніше встановленим вимогам. Вимоги до складу команди, її мети та інших характеристик повинні бути сформовані ще під час планування створення команди.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Alina Dizik. Teambuilding Exercises Tailored to Unique Business Challenges URL: <https://www.entrepreneur.com/article/224212> (дата звернення: 14.10.2021).
2. Картушина Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом / Е. Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5 (051). – С. 99–102.
3. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.
4. Сорокун А. Тімбілдінг: розвага чи ефективний HR-інструмент? URL: <https://profpressa.com/articles/timbilding-rozvaga-chi-efektivnii-hr-instrument> (дата звернення: 17.10.2021).
5. Синягин Ю. В. Психологические механизмы формирования руководителем управленческой команды : монографія / Ю. В. Синягин. – Москва : Радио и связь, 2001. – 250 с.
6. Шульженко І. В. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах / І. В. Шульженко, О. М. Помаз // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2016. – № 1 (73). – С. 95-104.
7. Нікіфорова Л. О. Тімбілдінг як основа ефективного розвитку колективу / Л. О. Нікіфорова, Я. В. Білоконь // Економічний простір. – 2012. – № 59. – С. 218-225.
8. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів / Марк Браун; Британська Рада в Україні. – 2-е вид. – Київ, 2009. – 96 с.
9. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — 380 с.

10. Книш П. В. Технологія командотворення в системі державної служби / П. В. Книш // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління». – Випуск 2, 2014. – С. 209-218.

11. Горбунова В.В. Ціннісно-рольові засади особистісного успіху у командній діяльності // Практична психологія та соціальна робота: що міс.наук.-практ. освітньо-метод. журн. – 2013. – № 3. – С. 19-24.

12. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн / О. Сорочан. – Київ, 2010. – 104 с.

13. Психологія тимбілдингу / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. – Харків: Друкарня Мадрид, 2017. – 92 с.

14. Маковоз Е. У. Необхідність тимбілдинга на всіх стадіях колективного розвитку / Е. У. Маковоз, У. Л. Сторожилова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25. – с. 124 – 125.

15. Корпоративные тренинги, тимбилдинг [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.teambuildingpro.ru/teambuildings/> (дата звернення: 18.10.2021).

16. Тимбилдинг [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Командообразование> (дата звернення: 18.10.2021).

17. Боковець В. В. Застосування тимбілдингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління / В. В. Боковець, Л. О. Кравчик, Л. О. Кучерук // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2014. – № 1. – С. 9-13.

18. Крамаренко А. А. Успешный тимбилдинг: базовые принципы и основные этапы / А. А. Крамаренко // Соціальна економіка. – 2016. – № 2. – С. 98-102.

19. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization [Електронний ресурс] / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. – 1993. – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (дата звернення: 20.10.2021).

20. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько.– [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

21. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. –Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.

22. Wilson G. Self-Managed Teamworking. The FlexibleRout to Competitive Advantage Text . – London: Pitman Publishing, 1995. – 320 p.

23. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення / О. С. Голентовська // Наука і освіта. – №5.– 2014. – С. 24-30.

24. Корпоративные тренинги, тимбилдинг [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.teambuildingpro.ru/teambuildings/>.(дата звернення: 21.10.2021).

25. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М. Г. Исхакова. – СПб. : Речь, 2010. – 256 с.

26. Matt Hickman. 6 unusualteam-building activities URL: <https://www.mnn.com/money/sustainable-business-practices/stories>. (дата звернення: 22.10.2021).

27. Матеріали з сайту Sam Adams Beer URL: <https://www.samueladams.com/taprooms>. (дата звернення: 23.10.2021).

28. Наянова К. В. Тимбилдинг как сочетание метода обучения и сплочения персонала. «Профессиональная ориентация» (электронный научный журнал). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/timbilding-kak-sochetanie-metoda-obucheniya-i-splocheniya-personala>. (дата звернення: 25.10.2021).

29. Матеріали з сайту Humansvs. Zombies URL: [:http://humansvszombies.org/](http://humansvszombies.org/). (дата звернення 26.10.2021).

30. Lessons from the Japane seabath. Матеріали з сайту URL: <https://www.presentationzen.com/presentationzen>. (дата звернення: 27.10.2021).

31. Ярмолюк Д. І. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом / Д. І. Ярмолюк, Д. І. Хлуп'янець, І. В. Яблонська // Економіка та управління підприємствами. – Випуск 3(20). – 2020. – С.152-156.

32. Маковоз Е. У. Необхідність тимбилдинга на всех стадиях коллективного развития / Е. У. Маковоз, У. Л. Сторожилова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25. – с. 124 – 125.

33. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М. Г. Исхакова. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 256 с.

34. Отенко І. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.

35. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н. В., Журавля Т. В., Толкованова В. В. Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. – 156 с.

36. ДП «Новатор». Довідник. https://ye.ua/dovidnik/DP_Novator (дата звернення: 23.10.2021).

37. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник / М. Д. Ведерніков, О. В. Хитра, О. А. Гарват [та ін.]. – Львів : Новий світ-2000, 2012. – 869 с.

38. Дядик Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини / Т. В. Дядик. – Полтава : ФОП Говоров С.В., 2008. – 344 с.

39. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія / Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабадош, І. В. Чумаченко; за заг. ред. І. В. Чумаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. – 201 с.

40. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. – Київ : КНУ ім.Т. Шевченка, 2017. – 117 с.

41. Томілін О. О. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах / О. О. Томілін, М. М. Маслак // Економіка і суспільство. – 2018. – №14. – С. 753–758.

42. Куделя В. І. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства / В. І. Куделя, Н. В. Гриценко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – №4. – С. 128–131.

43. Василик А. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу / А. Василик, К. Мурза. // Галицький економічний вісник. – 2020. – №3. – С. 137–146.

44. Винничук Р.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z / Р. О. Винничук, С. О. Гладун // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – №2. – С. 165–170.

45. Малтиз В. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації / В. В. Малтиз, Ю. В. Тарасенко // Приазовський економічний вісник. – 2019. – №6. – С. 158–162.

46. Voynarenko M. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity /M. Voynarenko, V. Dzhezdzhula, I. Yepifanova // WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. – Volume 17. – Pp. 467-477.

47. Джеджула В. В. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, Д. О. Гладка // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. – 2019. – Т. 24. – Вип. 2 (75). – С. 88-92

48. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

49. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутан. – М. : Феникс, 2002. – 544.

50. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – 3-е изд. – Питер, 2009. – 336 с.

51. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389–395.

52. Кучма Ю. Наставництво: практика застосування, документальний супровід / Ю. Кучма // Кадровик Україна. – 2012. – №11. – С.106–118.

53. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка». – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276280_Vis_727_Menegment.pdf. – (дата звернення: 28.11.2021).

54. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс] / Казарин М. – Режим доступа : http://iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623

55. Сочивкина О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Элек-тронный ресурс] / Сочивкина О. А. – Режим доступа : http://hrm.ru/db/hrm/548020_BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html. – (дата звернення: 28.11.2021).

56. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навчальний посібник / Ю. І. Палеха. – Київ : 2008. - 356 с.

57. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навчальний посібник / О. Д. Сердюк. – 2004. – 432 с.

58. Огарев Г. Закони ефективного управління організацією / Г. Огарев. – Київ : 2005. – 445 с.

59. Joe M. Better Quality of Work. Madden Joe // Businesswire. 2016. – Режим доступу: <https://www.businesswire.com/news/home/20160407005736/en/Quality-Work-Life-Worth-7600-Pay-Cut>. – (дата звернення: 28.11.2021).

60. Де найкраща робота в світі / Журнал «Бізнес». – Режим доступу: <https://business.ua/index.php/uk/de-naikrashcha-robot-a-v-sviti>. – (дата звернення: 28.11.2021).

61. Бронштейн М. Управління командами / М. Бронштейн. – 2004. – 318 с.

62. Молчанова А. О. Організаційна поведінка / А. О. Молчанова, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва. – Івано-Франківськ, 2015. – 180 с.
63. Кляхин В.Н. Организационное поведение / В.Н, Кляхин, В.Н, Егоров. - СПб., 2010. – 320 с.
64. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу / С. У. Олійник. – Харків, 2013. – 251 с.
65. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами / О. І. Зайченко, В. І. Кузнецова. – Івано-Франківськ, 2015. – 220 с.
66. Kyrylko N.M. Features of management of productivity of labor at the regional level / N.M. Kyrylko // Scientific journal «Economics and finance». – Science and practice: innovate approach: Collection of scientife articles. – Les Editions L'Originale, Paris, France, 2017. – p.116-120.
67. Кирилко Н. М. Теоретичні аспекти управління персоналом промислового підприємства / Н. М. Кирилко, К. О. Ведмеденко // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи» (23 листопада 2017). – Київ: Київський університет ім. Б. Грінченка. – С. 26-28.
68. Берьозкіна А. Ю. Моделювання процесу професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств / А. Ю. Берьозкіна, К. М. Ніколаєва // Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». – Запоріжжя. – № 1. – С. 84-88.
69. Вороніна А. В. Організація професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах / А. В. Вороніна, К. М. Ніколаєва // XI Всеукраїнська студентська інтернет-конференція «Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України». – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2016.– С. 127-129.
70. Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління розвитком персоналу організації / А. Ю. Берьозкіна, К. М. Ніколаєва // Науковий журнал «Молодий вчений». Ч. 1. – Херсон. – № 12. – С. 119-122.

71. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. – Режим доступа: <http://flibusta.site/b/513470/read>. – (дата звернення: 28.11.2021).
72. What is Scrum? A better way of building software. – Режим доступа: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>. – (дата звернення: 28.11.2021).
73. Scrum Methodology: Learn Scrum. – Режим доступа: <http://scrummethodology.com/>. – (дата звернення: 28.11.2021).
74. Стеллман Э. Постигая Agile / Э. Стеллман, Д. Грин. – Видавництво O'Reilly, 2015. – 446 с.
75. Демиденко М. А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. / М.А. Демиденко / Нац. гірн. ун-т. Дніпро, 2017. 80 с. – Режим доступа: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/>. – (дата звернення: 28.11.2021).
76. Дэвид А. Развитие навыков менеджмента / пер. с англ. / А. Дэвид. - Санкт-Петербург : Издательский дом «Нева», 2004. - 602 с.
77. Книберг Г. Scrum и XP: заметки с передовой / Г. Книберг. - Українська Видавнича справа, 2018. – 182 с.
78. Комарова К.В. Управління командами : навчальний посібник / К.В. Комарова, Н.І. Редіна. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2014. – 212 с.
79. Пушкарев А. Гибкая методология разработки «Scrum». – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/247319>. – (дата звернення: 28.11.2021).
80. Рідкоус О. Agile для не-ІТ: 4 галузі, які вже застосовують нестандартні підходи”. – Режим доступа: <https://kfund-media.com/agile-dlya-ne-it-4-galuzi-yaki-vzhe-zastosovuyut-nestandardni-pidhody>. – (дата звернення: 28.11.2021).
81. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
82. State of scrum 2017-2018. Scaling and agile transformation. – Режим доступа: <https://www.scrumalliance.org>. – (дата звернення: 28.11.2021).
83. Manifesto for Agile Software Development. – Режим доступа: <http://agilemanifesto.org>. – (дата звернення: 28.11.2021).

84. Сезерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі бідше за менший час. Клуб сімейного дозвілля. Харків, 2016. – 281 с.

85. Знакомство с Less. – Режим доступу: <https://less.works/ru/less/framework/introduction.html>. – (дата звернення: 28.11.2021).

86. Пихер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса / Манн, Иванов и Фербер. – Москва, 2017. – 165 с.

87. Грін Д., Стеллман Е. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии / Манн, Иванов и Фербер. – Москва, 2017. – 826 с.

88. Брич В. Я. Психологія управління : навчальний посібник / В. Я. Брич, М.М. корман. – Київ: Кондор-Видавництво, 2013. - 84 с.

89. SAFe или Scaled Agile Framework. – Режим доступу: <https://habr.com/ru/post/433934>. – (дата звернення: 28.11.2021).

90. Сравнение LeSS и SAFe. – Режим доступу: <https://scrumtrek.ru/blog/less-safe-comparison>. – (дата звернення: 28.11.2021).

91. LeSS Framework. – Режим доступу: <https://less.works/ru/less/framework/index.html>. – (дата звернення: 28.11.2021).

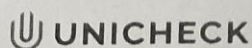
92. LeSS — Scrum на больших масштабах. – Режим доступу: <https://scrumtrek.ru/blog/less-scrum-na-bolshihmasshtabah>. – (дата звернення: 28.11.2021).

Anti-Plagiarism v-15.257**Максимальное совпадение с одним документом 9.0%**Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. **Ошибок в документах: 11%**

ID: 99557 Название: Корпоративний тимблдинг як ефективний HR-інструмент командоутворення організації (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-16 Авторы: Назарова Олена Вячеславівна Руководители: Базалійська Н. П. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	144382	1160	30736 (21%)	291 (25%)

Источники плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
82904	Название: Управління процесом підбору персоналу на засадах хедхантингу (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2020-12-08 Авторы: Чебан Ганна Георгіївна Руководители: Базалійська Наталія Петрівна Консультанты: Опоненты:	13295 (9.0%)	124 (11.0%)



Имя пользователя
Кафедра УПЕЛ Воляньска Савчук

Дата проверки
15.12.2021 16:11:41 EET

Дата отчета
17.12.2021 15:06:33 EET

ID проверки
1009687444

Тип проверки
Doc vs Internet + Library

ID пользователя
100008309

Название файла ДР.Назарова.Корпоративний тимблдинг як ефективний HR-інструмент командоутворення...

Количество страниц: 101 Количество слов: 22398 Количество символов: 174249 Размер файла: 1.44 MB ID файла: 1009686731

10% слова помечены как "исключенные" и не учитываются в подсчете слов

24.2% Совпадения

Наибольшее совпадение: 11.4% источником из Библиотеки ID файла: 1009675589

11.1% Источники из Интернета 36

Страница 101

10% Источники из Библиотеки 44

Страница 107

0.42% Цитат

Цитаты 5

Страница 108

Исключение списка библиографических ссылок выключено

24.6% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически: фильтры исключения: количество найденных слов меньше

24.6% Исключений из Интернета 47

Страница 109

Нет исключенных библиотечных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн отчете.

Замененные символы 42

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Назарова Олена Вячеславівна на захист дипломного проєкту (роботи)
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Корпоративний тимблдинг як ефективний HR-інструмент командоутворення організації (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету

М. Гончаренко
(ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Назарова О. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за: національною шкалою: відмінно 71,43 %, добре 28,57 %, задовільно 0,00 %.
 шкалою ЄКТС: А 73,33 %, В 13,33 %, С 13,33 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету

В. Озаренко
(ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Назарова Олена Вячеславівна виконала дипломну роботу на актуальну тему. Робота містить надійний матеріал та рисунки, що є обов'язковими текстові підтверджує практичне знання висновків автора. Висловлена робота відповідає вимогам вищої шкали та може бути рекомендована до захисту на засіданні експертної комісії.
 Оцінка дипломного проєкту (роботи) зазначає на оцінку відмінно

Керівник дипломного проєкту

Наталія Жуванійська
(ім'я, прізвище)
 "15" грудня 2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Назарова О. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в експертній комісії.

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки
(назва)

Ведерніков М.В.
(підпис, ім'я, прізвище)

"15" грудня 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Назарова Олена Вячеславівна

Тема дипломної роботи: Корпоративний тимбілдинг як ефективний HR-інструмент командоутворення організації (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 20 ; кількість сторінок записки: 95

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні основи корпоративного тимбілдингу як ефективного HR-інструменту командоутворення організації; 2. Аналіз системи командоутворення на ДП «Новатор»; 3. Удосконалення командоутворення на ДП «Новатор» шляхом формування корпоративного тимбілдингу.
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі наведено теоретичні основи корпоративного тимбілдингу як ефективного HR-інструменту командоутворення організації. У другому розділі наведено аналіз системи командоутворення на ДП «Новатор». Третій розділ присвячено шляхам удосконалення командоутворення на ДП «Новатор» через формування корпоративного тимбілдингу, а саме: створення ефективної системи адаптації в організації як одна із HR-функцій тимбілдингу; моделювання процесу згуртованості та розвитку трудового колективу на ДП «Новатор»; формування ефективного корпоративного тимбілдингу на ДП «Новатор» шляхом створення Scrum-команди.
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки удосконалення командоутворення на ДП «Новатор» через формування корпоративного тимбілдингу та моделювання процесу згуртованості та розвитку трудового колективу.
5. Негативні сторони проекту (роботи): Суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Васильовський Дмитро Михайлович, зав. кафедрою
МЄВ, Хмельницький національний університет

«15» 12 2021 року


Підпис