

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАЩАК Діана Петрівна

**Командна форма організації діяльності людей та її роль в системі
управління персоналом**

спеціальність _073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПз- 41

підпис _____ Пащак Д.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Прохоровська
С.А. _____

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДЕЙ | 5 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ ЗГУРТОВАНОЇ ТА УСПІШНОЇ КОМАНДИ | 12 |
| 2.1. Особливості функціонування сімейної кав'ярні «Форест» як команди | 12 |
| 2.2. Дослідження чинників впливу на командну форму організації праці | 19 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАДЕННЯ КОМАНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | 26 |
| ВИСНОВКИ | 34 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 36 |

ВСТУП

Актуальність проблеми. Одним із шляхів вдосконалення системи управління в організаціях є створення команд. У наш час різноманітні організації різними способами намагаються випередити своїх конкурентів. Але якими б ефективними не були ці методи, без розвитку самої організації досягти успіху складно. Розвиток організації – це насамперед її стратегічні зміни. Зміни можуть включати як організаційну культуру, так і інші аспекти діяльності. Для успішної командної роботи керівництво організації, як правило, має заручитися підтримкою своїх співробітників. Це необхідно для того, щоб у разі опору змінам з боку персоналу «довірені» працівники могли допомогти подолати його «зсередини». Для цього необхідно створити ефективну та злагоджену команду, яка сприятиме реалізації процесу стратегічних змін в організації.

Аналіз останніх досліджень. Питанням створення команд присвячено низку наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних фахівців, які займаються питаннями командоутворення. До найбільш значущих досліджень, які певним чином сприяли побудові моделі формування колективу, можна віднести праці українських та зарубіжних авторів: Лякішевої А.В., Маковоз А.М., Мороз О.В., Мухи Р.А. Прохоровської С.А., Ярмолук Д.І., Brown H.D., Katzenbach J.R., Smith D.K.

Однак слід зазначити, що питання, які безпосередньо стосуються побудови моделі формування команди, залишаються недостатньо розробленими в існуючій науковій літературі. Ця проблема стала причиною вибору даної теми для дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження командної форми організації праці сімейної кав'ярні «Форест» та розробка заходів, що підвищать ефективність команди.

Відповідно до поставленої мети під час дослідження були визначені наступні завдання:

1) вивчити теоретичні підходи щодо командної форми організації та визначити чинники, етапи та процедури, що впливають на формування команди;

2) дослідити особливості функціонування сімейної кав'ярні «Форест» як команди та визначити найважливіші підходи та механізми командування;

3) виявити чинники впливу на командну форму організації праці сімейної кав'ярні «Форест»;

4) визначити шляхи вдосконалення командної організації діяльності людей в системі управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес командування сімейної кав'ярні «Форест».

Предметом дослідження є теоретичні основи дослідження командної форми організації діяльності людей та вивчення її ролі в системі управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які присвячені проблематиці стратегічних змін і особливо створення команд для їх впровадження, а також матеріали фахових видань, при цьому використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, для того щоб розв'язувати проблеми, поставлені в кваліфікаційній роботі: дедукція та індукція, аналіз і синтез, аналогія, комплементарність, моделювання, контент-аналіз, методи соціологічного дослідження (анкетування).

Практичне значення роботи. Практична значущість роботи полягає в можливості застосування розробленої моделі формування команди на практиці. Розроблена модель побудови командної форми організації персоналу може сприяти якнайбільшій ефективності стратегічних змін в організації та істотно полегшити цей процес.

Апробація. Опубліковано тези доповідей на тему: «Роль командної форми організації праці у формуванні ділової репутації» у збірнику .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДЕЙ

Кожна особистість має певні особливості та характеристики та суттєво відрізняється від індивідуальності, оскільки остання зовсім не вимагає обов'язкових зусиль для своєї реалізації. Особистість має здатність змінюватися і ці зміни необхідні для її розвитку, проте ті зміни, які змінюють особистість до невпізнання, можуть мати жахливі наслідки.

Варто розуміти, що на людину постійно впливають чинники різної природи, незалежно від того, чи це середовище, що потребує в тій чи іншій мірі адаптації, або ж прямий вплив окремих людей (інших індивідів).

Особистісний аспект організаційних змін в командній роботі необхідний, адже поведінка людей в організації в кінцевому рахунку визначає, що можна змінити і яку користь це принесе. Співробітники повинні розуміти, мати бажання та бути в змозі впроваджувати зміни, які на перший погляд можуть здатися суто технічними або ж структурними, але пізніше можуть вплинути на них певним чином. Якщо певна організація розвивається, змінюється, то відповідно це в свою чергу, змінює людей, які в ній працюють: вони повинні здобувати нові знання, отримувати більше інформації, вирішувати нові проблеми, вдосконалювати вміння та навички, змінювати звички роботи, цінності та підхід до справ в організації. Зміни в цінностях і установках незворотні, адже без них реальні зміни неможливі.

Загалом, є багато визначень поняття «команди», зокрема: «команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні» [28]. За дослідженнями Мухи Р.А. «команда - в широкому сенсі - трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації», а також «команда - група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та

вміння, високий рівень взаємозалежності розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів» [10].

Про гурти та їх творчість заговорили відносно недавно, трохи більше 30 років тому. Перше дослідження ефективності команди, опубліковане на початку 1960-х років, було присвячено пошуку шляхів підвищення ефективності та продуктивності управлінської праці.

Команда – це найчастіше невелика кількість людей, які поділяють цілі, цінності та спільний підхід до здійснення спільної діяльності, а також наявність взаємодоповнюючих навичок; брати відповідальність за кінцеві результати, вміти змінювати співвідношення функцій і ролей, тобто виконувати будь-які внутрішньогрупові завдання; мати приналежність себе та своїх колег /партнерів /до даної команди / спільноти.

Фахівці з управління персоналом [3; 10; 22] мають різні думки щодо кількості людей у команді. Одні вважають, що кількість людей у колективі має бути 5-7, інші – 15-20. Команда складається з групи спеціалістів, які належать до різних сфер діяльності організації та спільно працюють над вирішенням конкретних завдань. На нашу думку, найоптимальнішою кількістю людей у колективі може бути 5-7 осіб.

Отже, команда — це ресурс, а ресурси мають властивість виснажуватися, тому лідеру /роботодавцю доведеться докладати зусиль і, можливо, фінансових вкладень, щоб підтримувати такий ресурс. Сутність команди полягає в спільній відданості всіх її учасників, що вимагає наявності конкретної мети, в яку вірять усі учасники команди – її місії. Місія команди має включати елемент виграшу, першості в певній сфері діяльності, майстерності та руху вперед. Існує різниця між цілями команди та її місією: командні цілі дають змогу контролювати просування до успіху, тоді як місія, будучи більш глобальною за своєю сутністю, надає сенс усім конкретним цілям. Крім того, жодна група людей не стане командою, доки не визнає, що несе відповідальність як єдина команда. Взаємна відповідальність не може виникнути на основі примусу, але коли команда має однакові мету, цілі та підхід, взаємна відповідальність виникає безсумнівно.

Працюючи в команді, що розвивається, люди зазвичай бояться змін у цінностях і поглядах. Співробітники бояться, що відносини, які вони формували впродовж певного часу, можуть зазнати краху або погіршитися. Зрозуміло, що люди повинні відмовитися від старих звичок і навчитися діяти по-новому відповідно до викликів сучасності. Для цього їм потрібні певні норми та цінності, але в цьому процесі вони часто можуть виявити, що їхня позиція в організації оцінюється по-різному. Інколи нововведення у команді можуть привести до вічного конфлікту між людським прагненням до постійності та пошуком нового. Опір співробітників може бути певною реакцією на зміни, оскільки людям потрібен час, щоб оцінити втрати та переваги закономірних та необхідних змін для себе. З цієї причини нові управлінські ініціативи часто викликають суперечливу реакцію серед підлеглих.

Зрозуміло, що людина повинна встигати за правилами гри, що постійно змінюються у команді (трудовому колективі), і швидко адаптуватися до нових умов життєдіяльності. Інколи швидкі зміни, тимчасові трудові колективи, налагодження або ж ліквідація стосунків є провісниками соціально-психологічного стресу. Людина зустрічається зі змінами не лишень у суспільстві, але й у процесі трудової діяльності; тому працівникам потрібно навчитися контролювати свій темп, інакше може втратитися здатність адаптуватися. Зрозуміло, що ті працівники, які зазнали багатьох змін за короткий проміжок часу, відчують стрес, розгублені та бояться майбутнього чи якихось змін. На жаль, ті, хто вимагає та створює зміни, не мають уявлення про те, як люди адаптуються до середовища, що швидко змінюється. При адаптації до нового типу командної форми організації праці людина стикається з багатьма труднощами: наприклад, вийшовши з певної зручної ніші, відчувається самотньо або ж в цьому чужому, незвичному середовищі позиція людини дуже нестабільна: з'являється велика кількість різноманітних можливостей, відносини з організацією, а також зв'язки з людьми та місцями змінюють один одного все швидше. Кожна організація повинна брати до уваги людський фактор, який складається з цілей, сподівань і обов'язків індивіда. Сьогодні організаційні

стосунки змінюються настільки часто, що немає часу скласти перелік обов'язків, які виконує працівник.

В науковій літературі виділено різні соціально-економічні типи людей за ставленням до організаційно-економічних інновацій залежно від інтенсивності прояву трьох психологічних компонентів (рис. 1.1).

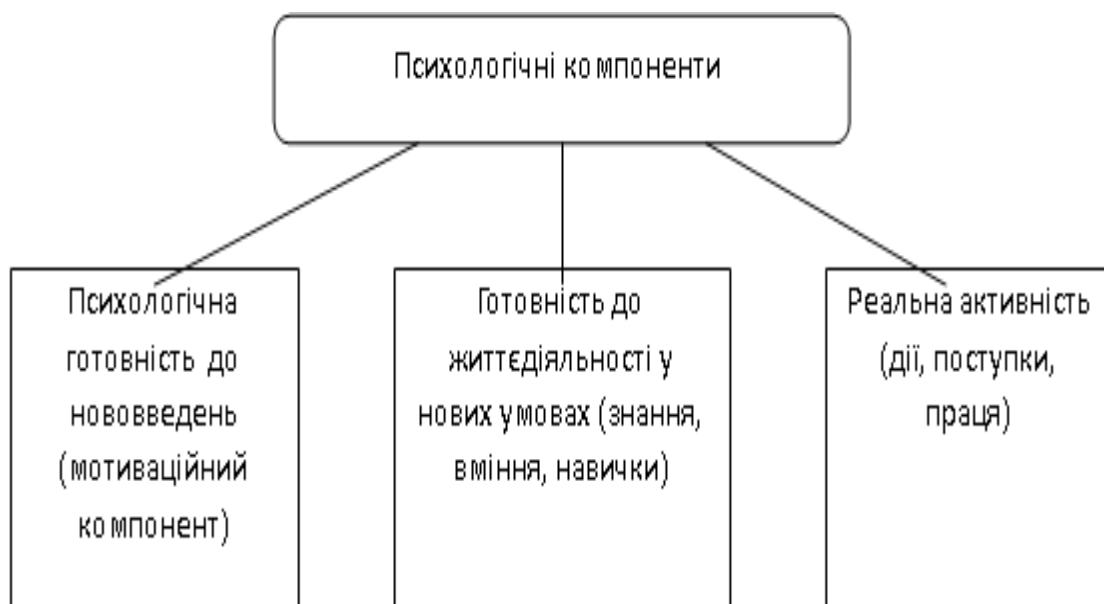


Рис. 1.1. Психологічні компоненти особи для роботи в команді

Примітка. Складено на основі [3; 6; 22; 28]

Найголовніше те, що працівники спочатку бажають змінюватися; доводиться багато працювати, а перед самими змінами потрібна додаткова підготовка, адже будь-яка помилка може призвести до непередбачуваних наслідків. Тому дуже важливим є виявлення соціально-психологічних типів людей.

В умовах сучасних динамічних та інколи непередбачуваних змін, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації важливе місце належить організаційній культурі. Більшість людей має страх щодо втрати свого звичного способу життя, а також мають власні уявлення про те, як реалізувати стратегію. Люди, які стикаються з потребою змін, стикаються з тим, що зміняться неформальні зв'язки, канали спілкування та стереотипи поведінки. Така ситуація

характерна для організацій, де рівень довіри до дій менеджерів низький. Простіше кажучи, люди просто стурбовані тим, що у них немає необхідних навичок чи здібностей. Деякі люди мають низьку толерантність до змін через страх не отримати нових навичок або знайти нову роботу. Такий підхід до змін найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажів, форм звітності тощо. Лідер команди має переконатися, що люди розуміють, що їх чекає в майбутньому, що їм нема чого боятися і навіть якщо вони не мають необхідних навичок, вони повинні бути впевнені, що все буде добре. Це суть хорошого лідера.

Нарешті, співробітники оцінюють організаційну культуру через соціальний аспект своїх особистих угод. Люди завжди оцінюють не тільки слова, а й дії, щоб підтвердити свої слова, при цьому особливу увагу приділяють заявам провідних компаній. Це стосується в першу чергу корпоративних цінностей і стратегії компанії. Співробітники часто відчують, що їх змушують змінюватися інші люди та події, на які вони не мають впливу.

На нашу думку, найбільше людей лякає втручання в їх життя. Більшість програм стратегічних змін в організаціях використовують примус у тій або ж іншій формі, навіть у тому випадку, коли людей змушують вчитися. Людям пояснюють, як мають виглядати вони та вся їхня організація, а люди, які створюють ці програми, дуже часто абсолютно можуть бути чужі для організації (це для прикладу, консалтингові агентства чи автори методів впровадження змін). У такому випадку, люди починають відчувати втрату контролю над своїм життям.

Насправді команда стане командою лише тоді, коли кожен її член дивиться в майбутнє, одночасно оглядаючись на своїх колег. Команда залишається командою лише тому, що її учасники мають щось «спільне». Тому при створенні команди варто, перш за все враховувати особистісні елементи, особливо якщо мова йде про команду, що прагне оновлення та розвитку, адже їй доведеться «боротися» з «настроями», а для цього усередині команди має бути наявність ідеального поєднання «особистостей» .

Процес формування команди – це завдання, що вимагає високих управлінських компетенцій. Його реалізація потребує не лише наявності відповідним чином підібраних висококваліфікованих спеціалістів, а й людей, готових співпрацювати як одна команда. Інакше сама ідея формування командної форми організації діяльності людей не матиме сенсу. Кожен процес має свою тривалість і тому складається з певних етапів. Принцип створення різних типів команд однаковий для всіх, за деякими винятками. Ці винятки залежать від цілей створення конкретної команди, і завжди діє принцип «індивідуальності», тобто додавання або виключення елементів, характерних для конкретної команди (цілі).

Передумовами формування команди в умовах сучасних викликів є:

- наявність єдиного лідера;
- прагнення кожного члена команди зробити власний внесок у загальну справу.
- врахування ступеня турбулентності зовнішнього середовища (невизначеності та ризикованості). Адже, зі зростанням рівня турбулентності, більшою є потреба в адаптації, а також вмінні гнучко та раціонально діяти.

Щоб правильно організувати роботу команди, її створення повинно пройти чотири етапи (див. рис. 1.2.):

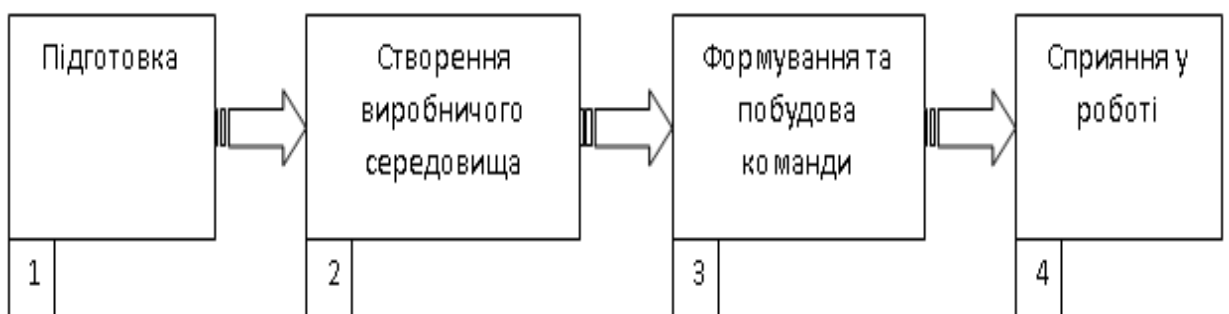


Рис. 1.2. Етапи формування команди

Примітка. Складено на основі [3; 10; 22]

Важливо зважати і на процедури формування команди, наведені на рис. 1.3.

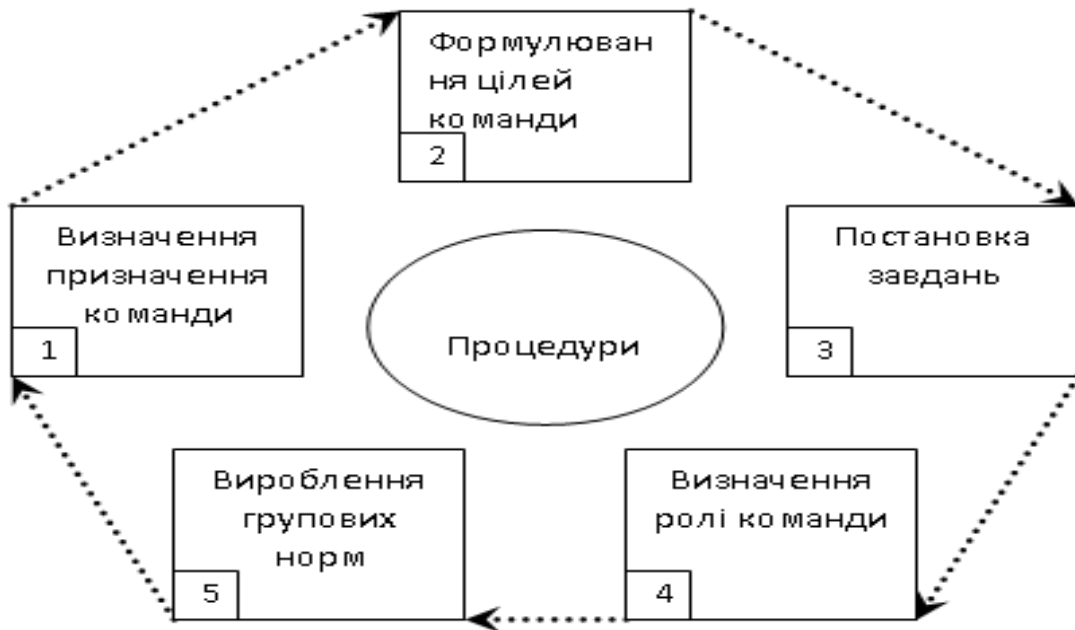


Рис. 1.3. Процедури формування команди

Примітка. Складено автором на основі [10; 22]

У такому тлумаченні етапів формування колективу акцент робиться більше на підготовці до формування, ніж на самому формуванні, оскільки вищевказаний процес завершується лише визначенням завдання та виробленням групових норм. Перераховані вище процедури можуть чудово доповнити етап підготовчих робіт, тобто підготовки до формування.

Як уже було сказано, не можна забувати про розвиток команди, який має бути хоча б «паралельним» етапу «підтримки» команди. Команда зобов'язана впоратися з внутрішніми протиріччями і сумнівами, перш ніж виникне насправді єдина згуртована команда. Цей процес створює ризики, але це необхідний спосіб створення командних норм. Чіткість мети та згуртованість між членами команди зрештою приведуть до вищої продуктивності, ніж у робочій групі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ ЗГУРТОВАНОЇ ТА УСПІШНОЇ КОМАНДИ

2.1. Особливості функціонування сімейної кав'ярні «Форест» як команди

Командна форма організації діяльності сімейної кав'ярні «Форест» та її роль в системі управління персоналом має основні особливості:

- спільна мета діяльності;
- прагнення до постійного підвищення продуктивності та ефективності праці;
- взаємна відповідальність за результати роботи;
- відповідні додаткові навички;
- мала кількість учасників трудового процесу.

Члени команди сімейної кав'ярні «Форест» залежать один від одного, а це означає, що результативність кожного з них впливає на успішність діяльності кав'ярня загалом, спільні цілі та досягнення на першому місці. Кожен учасник команди кав'ярні вміє грамотно використовувати свої знання, набуті навички та досвід, ділитися ними зі співробітниками та піклуватися про благополуччя інших. Разом вони діють як одне ціле. Така спільна діяльність дає ефект, який у багато разів перевищує ресурси та зусилля, вкладені в досягнення мети. Командна робота завжди базується на синергії та рівності.

Кав'ярня розміщена у відпочинковій зоні Івано-Франківська, поблизу парку який називається Молодіжний. Основна аудиторія: мами з дітками, сім'ї, старші люди які гуляють парком та клієнти які мають домашніх улюбленців (собак) та гуляють з ними зранку та ввечері. У сімейній кав'ярні «Форест» є можливість задовольнити потреби різної вікової аудиторії.

Логотип сімейної кав'ярні «Форест» подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип сімейної кав'ярні «Форест»

Основні страви – кондитерські вироби (тістечка, тортки, піца з різними варіантами начинок, кіші з куркою чи броколі). Уранці готують комплексні сніданки, а в обідній час подають бізнес-ланчі. У карті напоїв пропонують: молочні коктейлі, лимонади, чаї, кавові коктейлі, молочні коктейлі. Окрім того для дітей є : великий асортимент товару : пюре, смузі , какао з маршмелоу, круасан, різноманітні тістечка, донатси, печиво, піца, соки, льодяники , пряники, молочні коктейлі , мохіто та морозиво; для дорослих є сніданки та бізнес ланчі, молоді мами з маленькими дітками у нас на прогулянці снідають та обідають, ласують смачною кавою та різноманітними напоями. До кави подаються різноманітні десерти : макарони , мусові десерти , пана коти, маренгові рулети, торти «Наполеон», «Спартак»», круасани з соленими начинками чи солодкі , профітролі , еклери , різноманітні тарти

Для клієнтів з собаками у кав'ярні pet friendly - це коли вхід з собаками дозволений (поставлено миски з водою для собак). Люди старшого віку приходять також поласувати смачними тортками та морозивом. У закладі часто святкують день народження дітей.

Головною ціллю сімейної кав'ярні «Форест» є зробити привітний сервіс, смачну та зрозумілу кухню, та звісно - створити бажання повертатись до закладу знову. Цільовою аудиторією є дорослі і діти. Для дітей є спеціальна ігрова зона.

Девіз сімейної кав'ярні «Форест» : «Важливіше за каву – лише люди! Завітайте до нас, теплий прийом та усмішки гарантуємо!».

Основною метою сімейної кав'ярні «Форест» є отримання прибутку. Діяльність направлена також на створення додаткових робочих місць та розвиток соціальної інфраструктури міста Івано-Франківська та області.

Основними видами діяльності сімейної кав'ярні «Форест» є:

- надання місць для надання готових страв та напоїв (для споживання на місці та на винос);
- благодійна та спонсорська діяльність;
- торговельні операції з товарами народного споживання;
- продаж крафтової продукції.

.Окремими видами діяльності, перелік яких визначається законом, сімейної кав'ярні «Форест» може займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії).

На початок 2024 року в сімейній кав'ярні працювало 12 осіб. Середній вік працівників 31 рік. Сімейна кав'ярня «Форест» функціонує з 2022 року. Зайнято 12 осіб. Серед них: власники, баристи; помічники бариста, кухар, помічники кухаря піцайола та прибиральниці. З них:

директор –1 особа;

шеф-кухар –1 особа;

бариста – 2 особи;

помічник бариста - 2 особи

помічник кухаря – 2 особи;

піцайола – 2 особи;

технічні працівники –2 особи.

У процесі проведення дослідження нами проаналізовано чисельність персоналу сімейної кав'ярні «Форест» за статево-віковою структурою (табл. 2.1.). Чисельність працівників за 2022-2024 роки зросла на 50%, що пов'язано із розширенням діяльності закладу. Серед персоналу жінки у 2024 році становили 83,3%, чоловіки відповідно 16,7 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Аналіз чисельності персоналу сімейної кав'ярні «Форест» за статевовіковою структурою

| Показники | Роки | | | | | |
|--|------|------|------|-----|------|------|
| | 2022 | % | 2023 | % | 2024 | % |
| Середньооблікова кількість працівників, осіб | 6 | 100 | 8 | 100 | 12 | 100 |
| жінок | 4 | 66,6 | 6 | 75 | 10 | 83,3 |
| чоловіків | 2 | 33,4 | 2 | 25 | 2 | 16,7 |

Примітка. Складено автором

Чисельність працівників з вищою освітою у 2024 році значно зросла – 50% в порівнянні з 2022 роком. Дані свідчать, що за аналізований період кількість працівників з неповною вищою скоротилася з 50% до 41, 6%. А з середньою спеціальною залишилася без змін (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Освітній рівень персоналу сімейної кав'ярні «Форест»

| Показники | Роки | | | | | |
|--------------------|------|-------|------|------|------|------|
| | 2022 | % | 2023 | % | 2024 | % |
| Вища | 2 | 33, 3 | 3 | 37,5 | 5 | 41,6 |
| Неповна вища | 3 | 50 | 3 | 37,5 | 5 | 41,6 |
| Середня спеціальна | 1 | 16,7 | 2 | 25 | 2 | 16,8 |

Примітка. Складено автором

Для будь-якого працівника, визнання його заслуг та винагорода за певні здобутки є вельми важливою. Дані про преміювання працівників сімейної кав'ярні «Форест» подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Преміювання працівників сімейної кав'ярні «Форест»

| Показник | Роки | | | |
|---|-------|------|-------|------|
| | 2022 | % | 2023 | % |
| Кількість виділених коштів на преміювання працівників, грн. | 16840 | 100 | 20394 | 100 |
| за найкращі продажі | 4259 | 25,3 | 5915 | 21,3 |
| за найвищий середній чек | 5887 | 34,9 | 6242 | 12,2 |
| за активну допомогу у розвитку | 6694 | 39,8 | 8237 | 17,6 |

Примітка. Складено автором

Отже, основною метою сімейної кав'ярні «Форест» є отримання прибутку.

Команда сімейної кав'ярні «Форест» має свої специфічні риси:

- Спільні цілі, що об'єднують працівників. Вони зрозумілі та цінні для кожного члена групи. Після їх досягнення команда ставить перед собою нові завдання.
- Мотивація є одним із найважливіших аспектів командної роботи. Всі члени команди діють усвідомлено і зацікавлені в якнайшвидшому досягненні спільної мети. Вони щиро бажають успішно виконувати всі поставлені перед ними завдання і активно працювати на результат. Спільні досягнення колективу – головна цінність його учасників.
- Довгострокове співробітництво. Команда збирається не для одноразової роботи, а має плани і цілі на майбутнє.
- Обмежена кількість учасників. Адже найкращих результатів досягають команди від 3 до 10 осіб.
- Розподіл ролей. Кожен учасник команди прагне досягти спільних цілей, діючи в межах своїх компетенцій. Усім працівникам відведена окрема роль.

Хтось організовує зустрічі, хтось спілкується з клієнтами, аналізує отриману інформацію, виконує безпосередні функціональні обов'язки.

- Відсутність ієрархії. В кав'ярні всі працівники як члени команди є рівноправними.

- Спільне прийняття рішень. Для цього організовуються спільні зустрічі та дискусії, під час яких усі працівники можуть висловити свої думки, ідеї та пропозиції.

- Автономність. Команда самостійно вирішує всі робочі питання.

Варто зазначити, що працівники проводять спільно поза робочий час:

- Ходять разом на групові заняття до спортзалу ;
- Прогулюються парком після роботи ;
- Відвідують інші заклади надихаючись там на щось нове для нашої кав'ярні ;
- Їздять на фестивалі кави та Фуд фестивалі.

Процес формування команди сімейної кав'ярні «Форест» пройшов такі етапи: адаптація; групування та співробітництво; нормування праці й функціонування (рис. 2.2).

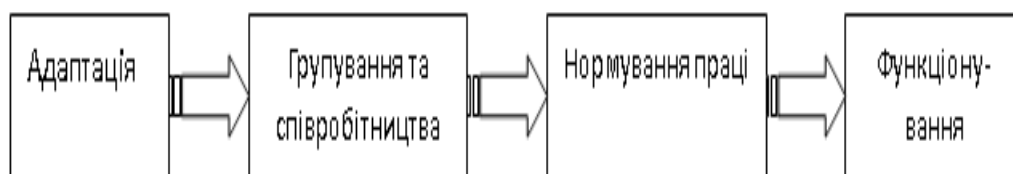


Рис. 2.2. Етапи формування команди сімейної кав'ярні «Форест»

З точки зору ділової активності етап «адаптації» характеризується етапом взаємного інформування та аналізу завдань. На цьому етапі учасники команди шукають оптимальний шлях вирішення проблеми. Міжособистісні взаємодії мають обережний характер і призводять до утворення діад, починається стадія перевірки і залежності, на якій члени команди усвідомлюють характер взаємних дій і шукають взаємоприйнятну поведінку в групі. Члени команди відчують

обережність і стриманість. Ефективність команди на даному етапі низька, оскільки її учасники ще не знають один одного і не довіряють один одному. Фаза «групування та співробітництва» характеризується створенням асоціацій (підгруп) на основі симпатій та інтересів. Тут вперше з'являється усталена група з чітко вираженим почуттям «ми».

На етапі «нормування праці» виробляються правила групової взаємодії і нормується зона колективної дії. Характерною рисою розвитку групи на цьому етапі є відсутність міжгрупової активності. Процес ізоляції цілісної, добре підготовленої, організаційно та психологічно згуртованої групи може перетворити її в автономну групу, що характеризується ізолюваністю в цілях та егоїзмом.

«Робочим» етапом з точки зору ділової активності можна вважати етап прийняття рішення, під час якого відбуваються конструктивні спроби ефективного вирішення проблеми. На цьому етапі група досягає найвищого рівня соціально-психологічної зрілості, яка характеризується високим рівнем підготовленості, організаційно-психологічної єдності, характерною для субкультури колективу.

Створення колективу сімейної кав'ярні «Форест» можна розділити на формування складу колективу та його адаптацію, після чого можливий етап «стаціонарного» функціонування (рис. 2.3.).

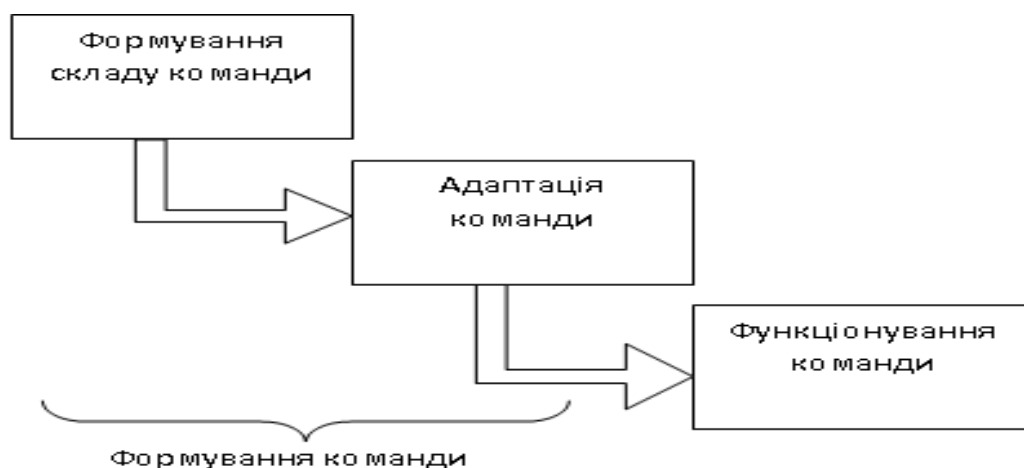


Рис. 2.3. Процес формування команди сімейної кав'ярні «Форест»

На створення ефективної командної форми організації праці впливають не тільки особистісні характеристики майбутніх членів команди та їх професіоналізм. Також успіх значною мірою залежить від багатьох факторів, які так чи інакше впливають на створення та розвиток команди. Ці фактори необхідно проаналізувати та оцінити ступінь їх впливу на процес створення згуртованого колективу.

В умовах сучасних викликів успішні команди досягають успіхів, проривів, перевершують очікування та завершують проекти достроково. Вони мають спільну мету, довіряють один одному і дуже готові до співпраці. Але в житті так виходить не завжди: не важливо, щоб усі в діловій команді були професіоналами, а важливо, щоб були певні фактори, які роблять цей колектив командою.

2.2. Дослідження чинників впливу на командну форму організації праці

Насправді існує величезна кількість факторів, які позитивно і негативно впливають на формування злагодженої команди. Передбачити всі фактори практично неможливо, тому що існує феномен появи все нових і нових факторів безпосередньо в процесі формування команди, оскільки, як уже зазначалося, процес створення команди змін є індивідуальним процесом. Для кожної організації, тому фактори також можуть бути індивідуальними. Тим не менш, список факторів існує, і різні фахівці дають різні класифікації факторів.

На формування згуртованого колективу впливають наступні фактори, наведені на рисунку 2.4.

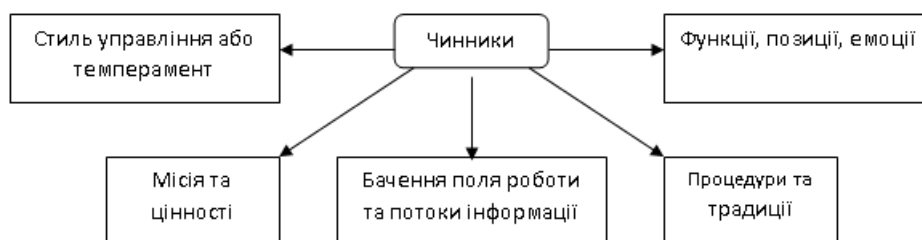


Рис. 2.4. Чинники, що впливають на формування команди

У класифікації, наведеній на рисунку 2.4, нами виділено п'ять унікальних чинників. Розглянемо їх детальніше.

Перший чинник «стиль управління» або «темперамент». Методика діагностики, говорить про те, що існує чотири основних стилі управління: стратег, комунікатор, непосида та людина-стабільність. Стратег мислить глобально, володіє інформацією, знає тенденції фінансових потоків і чудово вміє скласти бізнес-план. Для комунікатора цінна людина праці, він знає всіх в команді, усвідомлює всю складність відносин між людьми і можливість самореалізації кожного співробітника. Третій тип – «непосида» знає, що схопити, куди нести, як «вирішити» ситуацію. Четвертий тип стабільний - людина, яка не почувається комфортно у мінливому середовищі.

На успіх команди впливає стиль управління, а точніше, темперамент керівника, що безпосередньо бере участь у створенні команди. З іншого боку, стиль управління якщо і впливає на формування колективу, то, на нашу думку, лише опосередковано. Інша справа, що після створення колективу керівник продовжує «ламати» самостійність колективу, в цьому випадку «характер» колективу, звичайно, залежатиме виключно від стилю управління.

Другим чинником, що впливає на формування командної організації праці є «місія та цінності». Адже, колектив працює як команда, яка має місію та цінності, усвідомлює їх та діє як єдине ціле. Місія та цінності стають «інструментом роботи», коли вони функціонують як критерій прийняття рішень або ж оцінки дій. Зрозуміло, що всі спільні цінності, безперечно, об'єднують людей, змушують їх слухати один одного та діяти як команда, особливо якщо є, вона також підтримується спільною місією, яка є «спільною», яка має бути присутньою завжди, і це буде «основою» добре злагодженої команди.

Третій фактор, що впливає на згуртованість команди, «бачення поля роботи» та «потік інформації». Для команди важливо бачити управлінську й фінансову ситуації, що означатиме, що мова йде про «команду одnodумців». Безсумнівно, команда має мати достатньо необхідної інформації. А щоб команда

працювала ефективніше, «попит» на інформацію має бути мінімальним, тобто команда має бути поінформованою.

Четвертий чинник – «процедури та традиції» важливі, щоб людина відчула себе її частиною. Це можуть бути дуже прості речі, наприклад, емоційні традиції-ритуали: перед роботою всі п'ють каву. Командна діяльність завжди передбачає прийняття рішень. На нашу думку, цей фактор можна віднести до «неформального», а як відомо, «неформальний» має велику силу незалежно від обставин. У більшості випадків «неформальність» чогось викликає радше повагу, ніж страх (прикладом є офіційні та неформальні лідери). А традиції – невід'ємна частина будь-якого колективу, а особливо команди.

П'ятий чинник «функції – позиції – емоції». Під функціями розуміємо виконувані функції людей на роботі, позиції – «хто начальник, а хто ні» та емоції – гармонія цих трьох речей є запорукою продуктивної роботи команди. Як тільки один з них починає домінувати або пригнічуватися, то тоді командна взаємодія порушується. Чинники командної форми організації праці працівників сімейної кав'ярні «Форест» наведені на рисунку 2. 5.

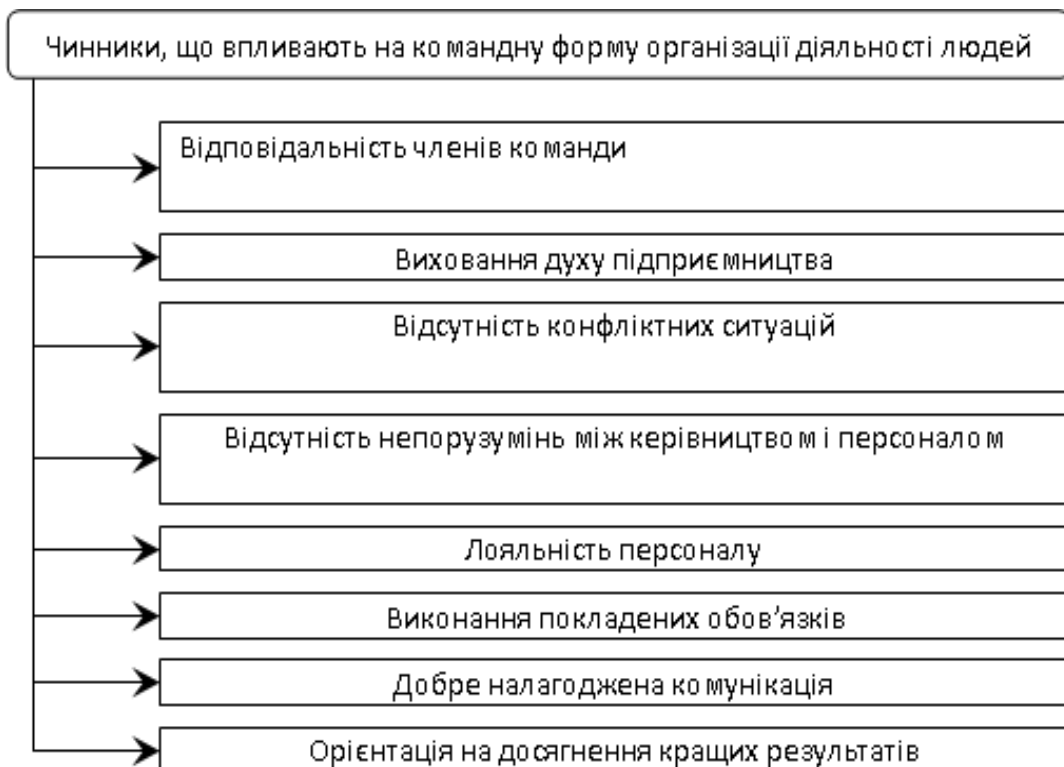


Рис 2.5. Чинники командної форми організації праці сімейної кав'ярні «Форест»

Для вивчення особливостей функціонування команди сімейної кав'ярні «Форест» було проведено соціологічне опитування, що охопило 8 працівників. Результати дослідження вказують, що 75% працівників відчують себе частиною команди і їм комфортно працювати в ній (рис. 2.6.).

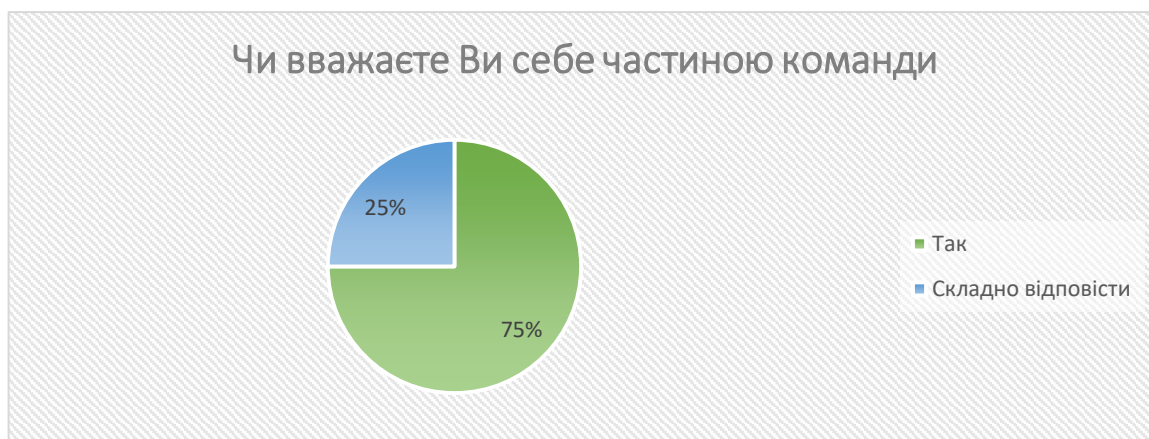


Рис. 2.6. Розподіл відповідей на питання «Чи вважаєте Ви себе частиною команди?»

Примітка. Складено автором

Для вивчення роботи команди було працівникам поставлено питання «Як би Ви охарактеризували соціально-психологічний клімат у сімейній кав'ярні». Відповіді наступні: сприятливий 50%; нейтральний 37%; несприятливий - 13% (рис. 2. 7).

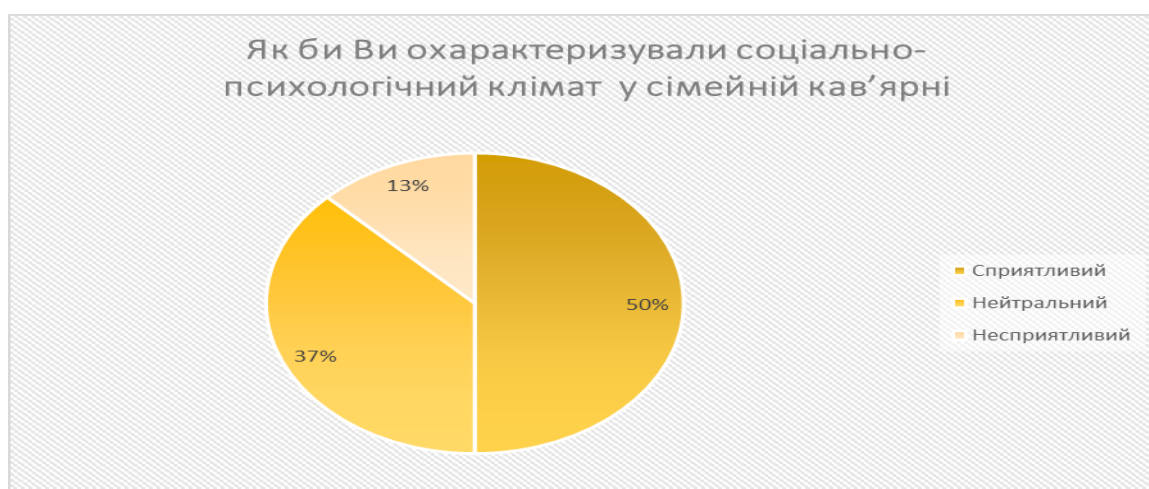


Рис. 2.7. Соціально-психологічний клімат у сімейній кав'ярні

Примітка. Складено автором

На наступне питання «Чи виникали конфлікти у команді?» відповіді такі: так, виникали – зазначили 75% респондентів; складно відповісти – 12%; ні, не виникали – 13% опитаних (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Виникнення конфліктів в команді

Примітка. Складено автором

Як показують результати опитування, основні конфлікти саме з виробничих питань (88%), що вказує на те що команда розвивається та досягає домовленостей заради поставлених цілей (рис. 2.9).

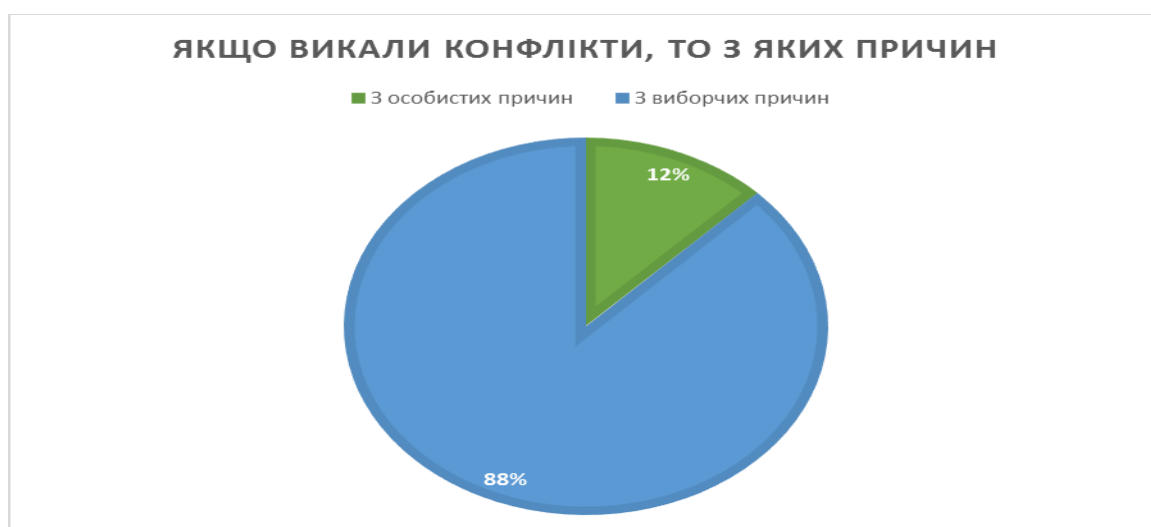


Рис. 2.9. Причини виникнення конфліктів у сімейній кав'ярні «Форест»

Варто зазначити, що 75% опитаних задоволені тими комунікаціями, що використовуються у сімейній кав'ярні «Форест» (рис. 2.10).

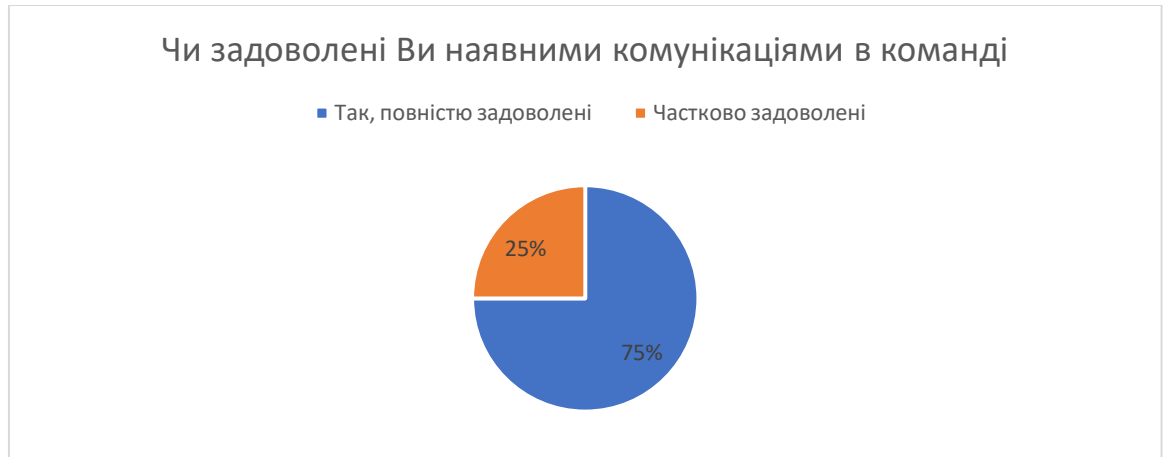


Рис. 2.10. Комунікації в команді сімейної кав'ярні «Форест»

Для вирішення поточних проблем в сімейній кав'ярні «Форест» використовуються : наради, бесіди, переговори, мозковий штурм (рис.11).

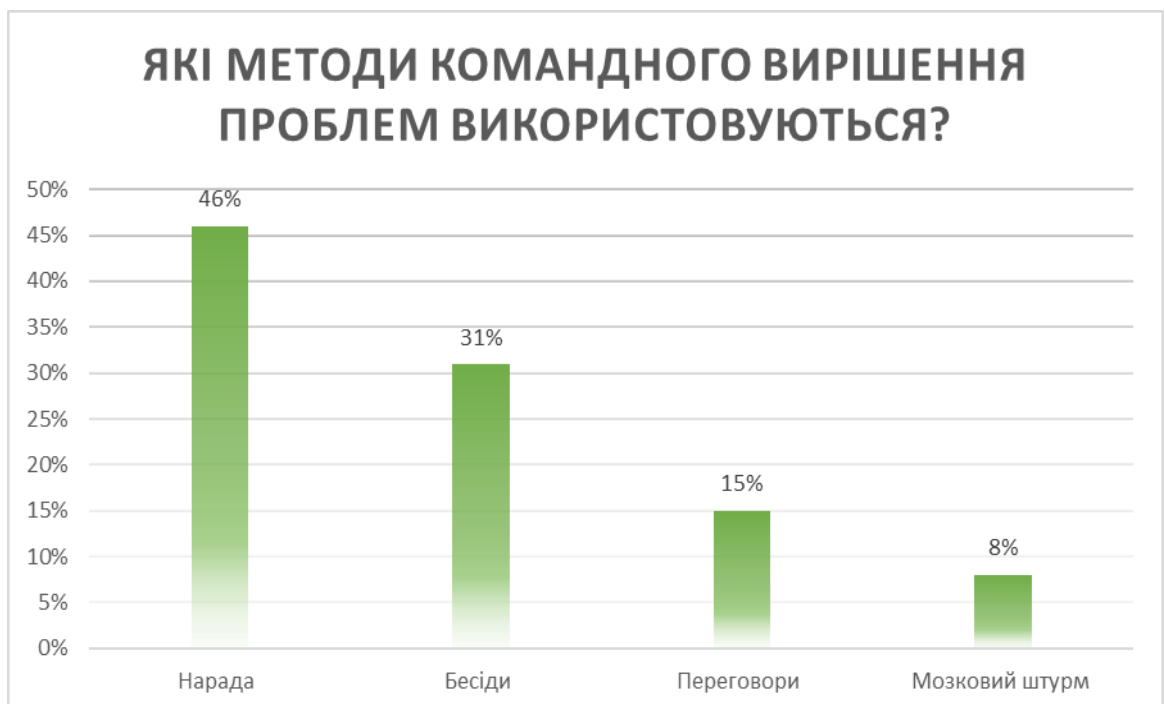


Рис. 2.11. Методи командного вирішення проблем

Отже, проаналізувавши ці чинники, можна побачити, що вони в основному стосуються характеру членів команди, що відіграє значну роль у згуртованості членів колективу, адже існує ряд певних «особливостей» людей, які за визначенням несумісні один з одним. Тому при створенні складу майбутнього колективу слід це враховувати. Якщо склад команди підібрано «правильно», це багато в чому може визначати ефективність її діяльності, а отже, швидкість і якість досягнення кінцевих цілей.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ЗМІН В СТРАТЕГІЧНО ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Поява інтересу до організації командної роботи викликана зростаючою складністю структури та функцій організації, що вимагає впровадження ефективних методів управління, а також посиленням нестабільності бізнес-середовища та високою конкуренцією. У деяких випадках командна робота може значно підвищити ефективність організації, особливо коли йдеться про стратегічні зміни.

Модель командної форми організації праці людей, як і команд інших цілей, формується за загальними засадами, що можуть бути доповнені або, навпаки, виключені залежно від конкретного випадку.

Лідерство в командній роботі взаємодіє з іншими аспектами управління командою та сприяє формуванню сильної та ефективної команди.

Мотивація відіграє ключову роль у формуванні команди, стимулюючи членів досягати спільних цілей. Задоволеність потреб учасників, чіткі цілі та визнання внеску кожного сприяють ефективному співробітництву та високій продуктивності команди. Тому «для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи. До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників» [13].

Керівникові потрібно розуміти, що неможливо відразу зібрати хорошу команду. На цьому шляху він повинен пройти певні етапи:

- На першому етапі команда адаптується. Люди обмінюються інформацією та перевіряють можливості один одного. Цей етап характеризується низькою ефективною. На другому етапі всередині колективу створюються малі групи за інтересами. У цій фазі можуть виникнути непорозуміння через неправильно поставлені цілі або мотивацію до командної роботи.

- Третій етап – співпраця. Члени команди розуміють важливість спільного завдання. Цю проблему хочуть вирішити разом. На цьому етапі у формулюваннях і способах розв'язування задач вперше з'являється займенник «ми».

- Четверта фаза пов'язана з розробкою норм, правил і принципів командної роботи. Міжособистісне спілкування виходить на якісно новий рівень. Є довіра і співчуття до колег.

- Є п'ятий етап формування колективу. На цьому етапі створюються стійкі та конструктивні рішення проблем. Завдання розподіляються між учасниками. Створюється справжня команда зі спільними цілями, в досягнення яких кожен учасник вносить свій внесок, ставлячи громадський інтерес вище особистого.

Результати командної діяльності завжди вищі, ніж при виконанні аналогічних завдань поодиночі. Спільна робота в команді допомагає реалізовувати поставлені завдання.

Дружній, злагоджений колектив – мрія кожного керівника. Однак створення добре функціонуючої та ефективної команди вимагає часу та певних зусиль. Крім того, щоб ефективно взаємодіяти один з одним, члени команди повинні мати певні характеристики та навички. Вони сформульовані на основі п'ятифакторної моделі особистості, яка описує п'ять рис характеру людини: відкритість, сумлінність, приємність, екстраверсія та нейротизм. Навички, необхідні для командної роботи:

- Надійність. Однією з найцінніших якостей будь-якого працівника є вміння тримати обіцянки. Завжди вчасно приходити на роботу та вчасно виконувати замовлення. Для вдосконалення та розвитку цієї навички важливо

навчитися керувати часом: будувати плани, записувати їх у зошит чи додаток, контролювати їх виконання. Співробітник, який постійно спізнюється, неорганізований і не дотримується встановлених термінів, є «слабкою ланкою» будь-якого колективу. Це дестабілізує дисципліну в колективі і гальмує роботу. Тому потрібно вчасно позбутися такого «баласту».

- Уміння слухати, стриманість у розмові. Дуже важко контролювати себе і терпляче вислуховувати інших людей, не перебиваючи. Однак це вміння дає багато переваг: по-перше, повага і симпатія колег, по-друге, цінна інформація, яка може стати в нагоді для подальшої роботи, і по-третє, навички контролювати будь-яку розмову і направляти її в потрібне русло.

- Вміння «тримати при собі», не показувати поганий настрій і негативні емоції. Погане ставлення навіть одного співробітника негативно позначається на всьому колективі. Це один із негативних чинників, якого варто уникати при спільній роботі.

- Ентузіазм. Ставлячись до своєї роботи з щирістю та любов'ю, члени команди підбадьорюють один одного та наповнюють оптимізмом.

У керівника виникає запитання: Як же розподіляються завдання в команді?

Адже всі члени команди мають однакові права, але важливо розуміти, що їхні ролі різні. За ними ховається функціональність кожного виконавця. Наприклад, за дії відповідають: мотиватори (робота з організаційними та матеріальними ресурсами), реалізатори (виконавці) і педанти (контролери). Взаємодія всередині команди організують координатори (лідери), дослідники ресурсів (дипломати) і гравці команди (душа команди). Генерацією ідей займаються стратеги-аналітики (сірі кардинали) та експерти. При розподілі ролей варто враховувати не лише фахово- професійні навички, а й типи особистості співробітників.

Для підвищення ефективності командної роботи сімейної кав'ярні «Форест» варто використовувати - тимбілдінг через організацію тренінгів і різноманітних корпоративних заходів. Відомо, що тимбілдінг дає відмінні результати, оскільки сприяє зміцненню згуртованості колективу сімейної

кав'ярні «Форест». Спільно проведене дозвілля, ігри та спорт сприятимуть зміцненню командного духу, а групові тренування дадуть змогу розвивати навички комфортного спілкування й покращувати трудові відносини в команді. Керівництву необхідно максимально відповідально підійти до підготовки подібних заходів і врахувати всі побажання співробітників і специфіку колективу, щоб згуртувати учасників і побудувати дійсно успішну команду.

Вважаємо, що тимбілдинг може бути достатньо ефективною методикою для зміцнення команди та досягнення успіху сімейної кав'ярні «Форест». Оскільки «його основні цілі включають покращення комунікації, підвищення співпраці та розвиток лідерських якостей. Вибір відповідних методик, планування та врахування потреб команди є важливими кроками у проведенні ефективного тимбілдингу. Цей підхід допомагає підвищити продуктивність, знизити рівень конфліктів та залучити та зберегти талановитих співробітників» [17].

Окрім того, проведення тимбілдингу дозволить досягнути визначених цілей: «вироблення командного духу; налагодження ефективної взаємодії між членами колективу; емоційне та психологічне розвантаження; покращення атмосфери» [19]; «подолання комунікативних бар'єрів; налагодження комунікації в колективі» [19].

Тимбілдинг передбачає використання сучасних технологій для розвитку команди кейси, арттехніки й ігрові ситуації, що дають змогу членам команди засвоїти навички:»- побудови ефективної командної взаємодії;- формування сприятливого психологічного клімату в колективі;- формування стійкого відчуття «ми» в колективі;- розвитку комунікативної та соціальної компетентностей здобувачів освіти; - зняття психологічного напруження і конфліктів;- заряджання позитивною енергетикою від членів колективу» [3].

Окрім командоутворення, існує багато спеціальних практик, які можуть допомогти покращити командну роботу в сімейній кав'ярні:

- Scrum - це методологія управління проектами, заснована на ітераційній та поетапній розробці.

- Agile-методології - це набір методологій, заснованих на гнучкому підході до управління проектами та розробки продуктів.

- Kanban - метод управління процесами, який допомагає візуалізувати процеси та відстежувати всі етапи роботи.

Кожен із зазначених вище методів дозволяє команді працювати швидше та якісніше, зменшувати витрати та покращувати якість надання відповідних послуг.

Важливим для функціонування команди є трудова мотивація. Адже, від того «наскільки грамотно побудована трудова мотивація, наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства залежить ефективність та якість професійної діяльності персоналу» [13].

Важливим для працівників сімейної кав'ярні «Форест» є утвердження командних цінностей. До командних цінностей можна віднести наступні (рис. 3.1.). Зовнішній рівень цінностей командних змін представлений професійними цінностями.

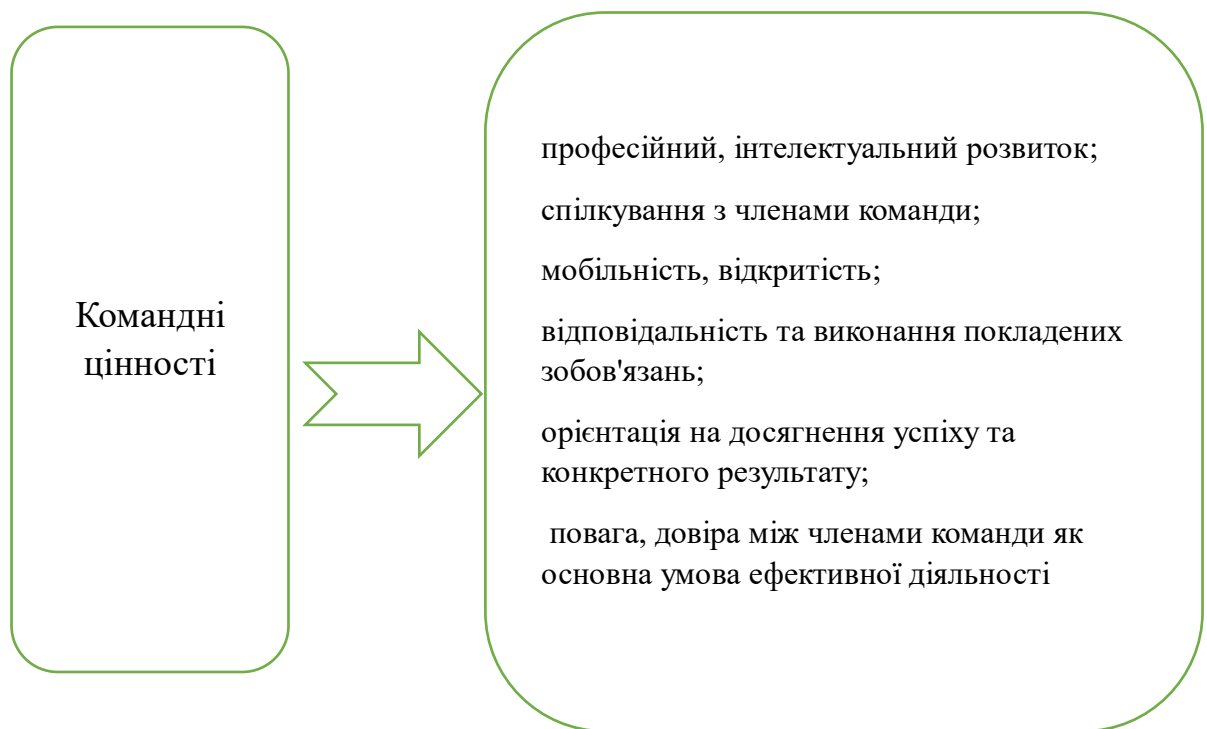


Рис. 3.1. Командні цінності працівників сімейної кав'ярні «Форест»

Для ефективної роботи команди пропонуємо запровадити оцінювання персоналу сімейної кав'ярні «Форест» таємним клієнтом, використовуючи анкетне опитування за такими блоками:

- 1) зустріч;
- 2) формування замовлення;
- 3) супровід столу під час подачі страв і напоїв;
- 4) розрахунок гостей закладу та прощання;
- 5) складові професійної компетенції (ввічливість, навички пропонування страв, швидкість обслуговування, професійна лексика).

Анкета таємного покупця розробляється з урахуванням двох основних цілей і таким чином містить два види оцінки: об'єктивну (чіткі критерії) і суб'єктивну (оцінка дій персоналу, атмосфери і внутрішньої взаємодії співробітників на основі особистої думки таємного покупця).

Результати проведення оцінювання методом таємного клієнта можуть виявити такі недоліки, як:

1. Не надання допомоги у виборі клієнтам;
2. Незнання інгредієнтів страв, які є пропонованими у меню;
3. Несвоєчасність подання замовлення;
4. Невідповідність інгредієнтів страви з вказаними в меню;
5. Недоброзичливість та невічливість з боку обслуговуючого персоналу;
6. Не свіжа та не смачна їжа;
7. Не дотримання на належному рівні чистоти приміщення, столів та інше;
8. Порухення правил трудової поведінки персоналом;
9. Відмова клієнтам надати книгу скарг та ін.

З метою подолання прогнозованих недоліків можна запропонувати проводити оцінювання працівників не один раз у рік, а один раз у півріччя, проводити навчання, тренінги та курси підвищення кваліфікації персоналу, та за недотримання обов'язків та за невиконання поставлених завдань ввести догану та систему штрафів та звільнення.

Якщо, виявлені недоліки при проведенні оцінювання персоналу сімейної кав'ярні «Форест» методом «таємного клієнта», які тягнуть за собою недоотримання прибутку закладу, то позбавлення їх призводить до покращення роботи сімейної кав'ярні «Форест» та повністю покривають витрати на забезпечення особи, що працює у якості найманого «таємного клієнта».

Респонденти зазначили які методи управління командою варто застосовувати. Серед них: організаційно-розпорядчим (адміністративним) надали перевагу 37%; економічним - ; соціально-психологічним та освітньо-виховним методам відповідно по 25% опитаних (рис. 3.2.).

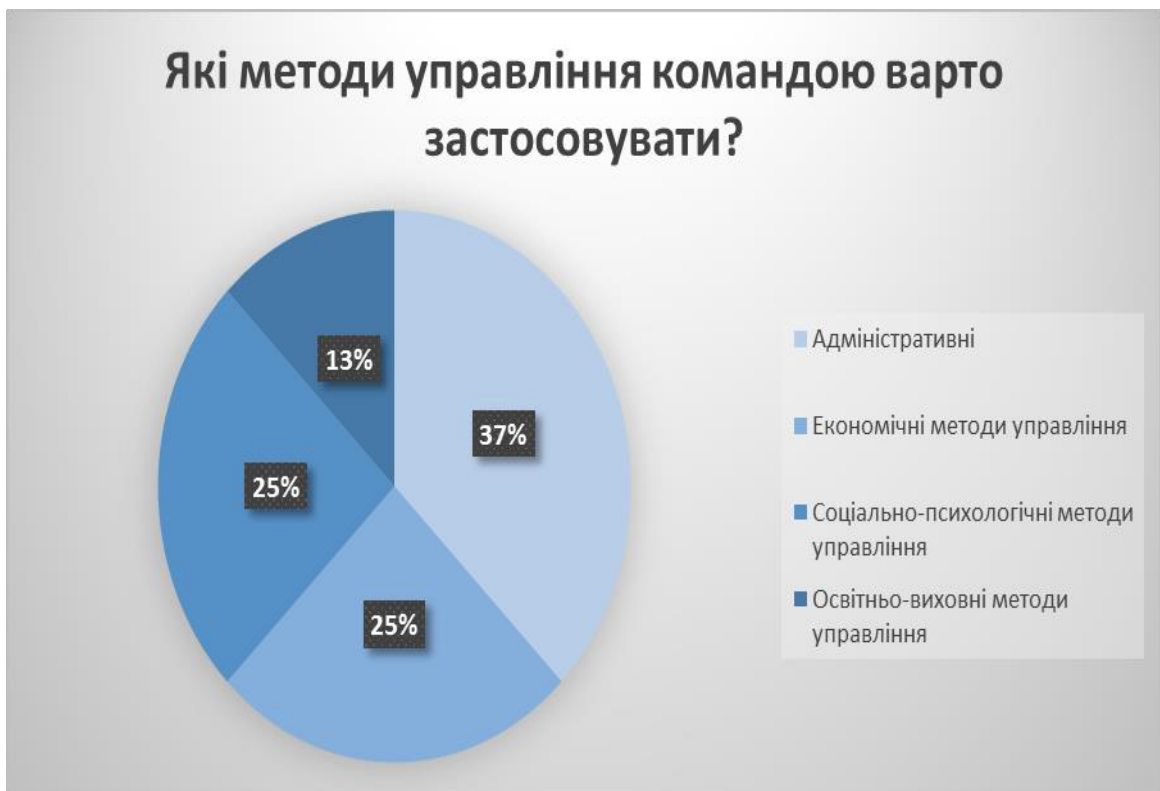


Рис. 3.2. Методи управління командою

Отже, завдання командної форми організації праці людей має включати:

1. Делегування завдань, що передбачає розподіл відповідальності та завдань серед членів команди відповідно до їхніх навичок та здатностей.

2. Налагодження ефективної комунікації для забезпечення можливості ефективного обміну інформацією всередині команди та зовнішніми стейкхолдерами.

3. Посилення лідерства та мотивації до праці (розвиток лідерських якостей для впливу на команду працівників кав'ярні й досягнення відповідного рівня мотивації праці).

4. Вирішення конфліктів, які можуть виникнути в команді, та підтримка позитивних відносин.

5. Розвиток необхідних навичок для забезпечення можливостей для розвитку та навчання членів команди.

6. Оцінка результативності: проведення періодична оцінка результатів роботи, досягнень команди та корекція стратегії для покращення результатів.

ВИСНОВКИ

Організація роботи в команді допомагає знаходити спільну мову з іншими, ефективно спілкуватися, розумно використовувати свої сильні сторони та поважати колег. Найважливіші основні переваги командної роботи:

1. Вирішення складних проблем, з якими одна людина не впорається. Основою командної роботи є прискорення процесів і підвищення якості шляхом побудови злагодженої команди. Об'єднавши зусилля, співробітники можуть досягти відповідних результатів, які значно перевищують їхні індивідуальні досягнення.

2. Позитивний вплив на самооцінку. Роблячи внесок у спільну справу, учасники усвідомлюють свою цінність і корисність для команди.

3. Розвиток навичок спілкування з іншими людьми, вміння конструктивно й адекватно сприймати критику, обговорювати й доносити свою точку зору іншим.

4. Виховання почуття поваги до чужої праці, розвиток аналітичного мислення.

5. Розвиток кар'єри. Командна робота позитивно вплине на кар'єру окремих співробітників. Робота в команді дозволяє розвивати навички співпраці, покращувати спілкування та підтримує обмін досвідом між персоналом.

Мотивація відіграє ключову роль у формуванні команди, стимулюючи членів досягати спільних цілей. Задоволеність потреб учасників, чіткі цілі та визнання внеску кожного сприяють ефективному співробітництву та високій продуктивності команди.

Успішне виконання поставлених завдань допомагає досягти визначених цілей та підтримує ефективність команди сімейної кав'ярні «Форест»:

1. Забезпечення досягнення мети для того, щоб команда працювала для досягнення конкретних бізнес-цілей.

2. Розвиток співпраці: підтримка взаємодії та співпраці між членами команди для оптимального використання ресурсів.

3. Мотивація та задоволеність: створення умов для мотивації команди та забезпечення задоволеності її учасників.

4. Творчість та інновації: Розвиток творчого потенціалу команди та сприяння інноваційному підходу до завдань.

Лідерство в командній роботі взаємодіє з іншими аспектами управління командою та сприяє формуванню сильної та ефективної команди. Важливою є роль лідерства в командній роботі сімейної кав'ярні «Форест», що проявляється через :

Керівництво командою. Лідер ставить чіткі завдання команді, визначаючи цілі та завдання, що допомагає учасникам розуміти, куди спрямовується їхній спільний зусилля. Розподіл відповідальності та використання найкращих навичок кожного члена команди для досягнення спільної мети.

Мотивацію: Забезпечення мотивації та стимулювання команди до досягнення високих результатів через надання визнання, підтримки .

Формування команди: Створення позитивного командного середовища, де кожен учасник відчуває свою важливість та внесок в загальний успіх.

Отже, керівництву кав'ярні для ефективного функціонування команди варто:

Забезпечити відкриту та ефективну комунікації всередині команди, що допоможе уникнути непорозумінь та стимулює обмін ідеями.

Надати можливості для освіти та розвитку членів команди, щоб вони могли вдосконалювати свої навички та сприяти спільному успіху.

Ефективно врегулювати конфлікти та створювати атмосферу взаєморозуміння.

Вміти приймати рішення та керувати командою в умовах стресу та невизначеності. Лідерство в командній роботі взаємодіє з іншими аспектами управління командою та сприяє формуванню сильної та ефективної команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрокебати. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>
2. Кожушко С.П. Формування компетентності майбутніх фахівців у сфері туризму до професійної взаємодії (педагогічні умови). *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2015. № 2 (10). С. 136–140.
3. Кучеренко Аліна. Тімбілдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. URL: <https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/194/163>
4. Лідерство в команді та етапи її розвитку. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf>.
5. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень *Вища школа. Науково-практичне видання*. № 5 (107). 2013. С. 93-103. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/3998/1/>
6. Маковоз Е.У., Сторожилова У.Л. Необхідність тімбілдингу на всіх стадіях колективного. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 124–125.
7. Менеджмент персоналу [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов [та ін.] ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.
8. Михалюк А. М. Творчість та інновація: Сучасний контент. *Освітнологічний дискурс*, 2021. № 3(34). С. 32–45.
9. 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.
10. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>

11. Пащак Д. Карнас Н. Роль командної форми організації праці у формуванні ділової репутації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* зб. тез доповідей учасників науково-практичної конференції Т. 2024 .URL: <http://dspace.wunu.edu.ua>
12. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]. Вип. 27. Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 71-77.*
13. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С.45-48.
14. Психологія тимблдингу / О. Г. Романовський, В. В. Шаповалова, О. В. Квасник, Т. В. Гура; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
15. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн : Посібник для працівників апарату суду. Київ, 2010. 104 с.
16. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / [О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян]; за заг. ред. О. В. Мороз. Вінниця : ВНТУ, 2011. 252 с
17. Тимблдинг для зміцнення команди: ефективні методики. URL: <https://projectavatar.fun/ua/timbilding-dlya-zmicnennya-komandi/>
18. Тімблдінг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/2>.
19. Тімблдінг: як створити команду мрії <https://vinnitsa.info/article/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi>
20. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
21. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2017. 351с.
22. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf

23. Brown H.D. Teaching by Principles. An Interactive Approach to Language Pedagogy. Pearson Education, 2000. C. 176–191.
24. Chamorro-Premuzic T., Frankiewicz B. Does Higher Education Still Prepare People for Jobs?. Harvard Business Review. 2019. № 1. URL: <https://hbr.org/2019/01/does-higher-education-still-prepare-people-for-jobs>
25. Crebert G., Patrick C-J., Cragolini V., Smith C., Worsfold K., Webb F. Teamwork skills toolkit. Griffith University, 2011. 43 c. URL: <https://www.coursehero.com/file/23311607/Teamwork-skills/>
26. Employability skills for today. London: Pearson. 2017. URL: <https://www.pearson.com/news-and-research/efficacy/skills-for-today.html>
27. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them / Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. C. 256.
28. Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School, 1993. 275 c. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>
29. Mercer S., Hockly N., Stobard G., Gales N. Global Skills: Creating Empowered 21st Century Citizens. Oxford University Press, 2019. 36 c. URL: <https://elt.oup.com/feature/global/expert/?cc=ua&selLanguage=uk>

