МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Формування успішної команди компанії у кризовому середовищі

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМз-22-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія
бізнесу» _____ **Пирог Тетяна Сергіївна**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **Нежинська О. О.,**
підпис наукового керівника к. психол.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **Нежинська О. О.,**
підпис керівника ОПП к.психол.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «1» грудня 2023 р. № 7

Завідувач кафедри _____ **Пєтухова І. О.,**
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 4 17.01.2024 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 22.11.2023 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 95 09.02. _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун

(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ О.О. Нежинська

_____ Л.В. Романюк

_____ М.Ю. Заушнікова

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри
психології, педагогіки та
суспільних дисциплін
_____ І. О. Петухова

вдання на кваліфікаційну роботу
обувача вищої освіти
рог Тетяни Сергіївни

Тема кваліфікаційної роботи: **Формування успішної команди компанії у изовому середовищі**

Затверджена наказом ректора від 17.11.2022 № 1216

Термін подачі закінченої роботи: 10.01.2024

Цільова установка полягає у визначенні теоретико-методологічних підходів дослідження проблеми командотворення успішної команди у кризовому редовищі. Здійснюється короткий огляд низки теоретико-практичних підходів исвячених проблемі командотворення. Зокрема, розглянемо ролі у командо рені кожного індивіда, програмно-рольовий підхід, модель управлінських лей та інші підходи, що дозволяють виокремити чільне місце формуванню льової структури команди у системі заходів підвищення ефективності мандної діяльності. У такому ключі особливої актуальності набуває мандотворення – як система заходів із формування та розвитку груп до рівня манд. Насамперед, йдеться про високу продуктивність праці та нструктивність взаємин. специфіка міжсуб'єктних взаємин у командах.

Мета роботи полягає у вивченні і встановленні кроків формування успішної манди та розгляд роботи команди у кризовому середовищі.

Об'єктом дослідження є індивіди які формуються у успішну команду.

Предметом дослідження є формування та досягнення успіху командою.

База дослідження виступає ТОВ «МІК «Старт».

1. Вихідні дані до роботи результати психодіагностичного дослідження, енінгова програма.
2. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 26 рисунків, 5 додатків.

Календарний план виконання роботи

Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
	За планом	Фактично
2	3	4
Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	30.10.2022	30.10.2022
Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	30.03.2023	30.03.2023
Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	30.06.2023	30.06.2023
Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	20.09.2023	20.09.2023
Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.10.2023	20.10.2023
Отримання відгуку керівника роботи	20.12.2023	20.12.2023
Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	16.11.2023	16.11.2023
Попередній захист роботи	22.11.2023	22.11.2023
Отримання відгуку з підприємства (зовнішньої рецензії)	20.12.2023	20.12.2023
Допуск роботи зав. кафедри до захисту	15.01.2024	15.01.2024
Захист роботи	31.01.2024	31.01.2024

4. Дата видачі завдання «19» грудня 2022 р.

5. Керівник кваліфікаційної роботи _____ О.О. Нежинська

6. Гарант освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська

7. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Т.С. Пирог

АНОТАЦІЯ

"Формування успішної команди компанії у кризовому середовищі"

Мета роботи полягає в аналізі та систематизації теоретичних підходів до формування та управління командами в умовах кризи, а також у вивченні практичних аспектів створення успішних команд, здатних ефективно функціонувати в періоди невизначеності та стресу.

Завданнями роботи є: визначення ключових аспектів формування та керування командами в кризовому середовищі, емпіричне дослідження формування успішної команди в кризовому середовищі, розробка практичних рекомендацій щодо проведення тренінгової програми для формування успішної команди.

Предметом дослідження є формування та досягнення успіху командою.

Об’єктом дослідження виступає команда компанії.

Базою дослідження виступає ТОВ "МІК «Старт»".

За результатами дослідження сформульовані висновки щодо ключових характеристик успішної команди в кризових умовах для бізнесу та розроблені рекомендації та інструменти управління.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності командної роботи в складних умовах, як в різних сферах діяльності, так і на різних рівнях управління.

Кваліфікаційна робота містить 140 сторінок, 26 рисунків, 5 таблиць, список використаних джерел з 63 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: командна діяльність, кризові умови, бізнес-тренінг, формування команди, ефективність команди.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2023

Рік захисту роботи: 2024

ANNOTATION

Formation of a Successful Company Team in a Crisis Environment

The goal of this thesis is to analyze and systematize theoretical approaches to team formation and management in crisis situations, focusing on practical aspects of creating successful teams capable of operating effectively in uncertain and stressful periods.

The study aims to identify key aspects of team management in crisis, conduct empirical research on successful team formation, and develop practical guidelines for a training program to build a successful team.

The subject is team success and formation, with the focus on a company team.

The research is based on LLC "MIC 'Start'".

Findings include key characteristics of successful teams in crisis for business and management tools recommendations.

The results can enhance team effectiveness in challenging conditions across various sectors and management levels.

The thesis includes 140 pages, 26 figures, 5 tables, a bibliography with 63 titles, and 5 appendices.

Keywords: team activity, crisis conditions, business training, team formation, team effectiveness.

Thess completion year: 2023

Defense year: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ КОМПАНІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ…… 14

1.1. Психологічні аспекти кризи та особливості нормативно-рольової взаємодії у процесі формування та функціонування команд…….. 14

1.2. Роль лідера у формуванні та підтримці команди в кризовому середовищі……. 28

1.3 Модель успішної команди компанії у кризовому середовищі …..... 35

Висновки до 1 розділу……. 41

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СФОРМОВАНОСТІ КОМАНДИ КОМПАНІЇ У КРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ……. 43

2.1. Емпіричне дослідження сформованості команди в кризовому середовищі ……... 43

2.2. Аналіз результатів дослідження ……. 46

Висновки до 2 розділу……. 78

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ КОМАНДИ КОМПАНІЇ У КРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ …… 81

3.1. Тренінгова програма формування та розвитку успішної команди в кризових умовах …….. 81

3.2. Апробація програми формування та розвитку успішної команди в кризових умовах……...… 109

Висновки до 3 розділу ……. 112

ВИСНОВКИ..... 115

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 120

ДОДАТКИ…… 127

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження питання формування успішної команди компанії у кризовому середовищі, а саме в умовах війни в Україні, залишається надзвичайно актуальним і важливим. Саме в таких умовах діяльність команди стає ключовим фактором для виживання та подальшого розвитку організації. Кризи можуть призводити до стресів, нестабільності, невизначеності та підвищеної складності завдань, що вимагає від команд вищого рівня координації, співпраці та здатності ефективно реагувати на зміни у навколишньому середовищі.

Зазначена тема є цілком доцільною, оскільки вона не лише дозволяє вивчати особливості формування та функціонування команд в умовах несприятливих обставин, але й відкриває можливість розглядати фактори, які сприяють їх успіху, або, навпаки, завдають шкоди ефективності та результативності роботи. У контексті сучасного бізнесу, де зміна є нормою, розуміння принципів формування та управління кризовими командами стає надзвичайно важливим завданням для керівництва та усіх працівників організації.

Поняття «криза» досліджено та розглядається багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями (Т. Гренц, П. Грін, О. Єлець, Дж. Кейнс, А. Крутик, Й. Шумпетер та ін.) у різних літературних джерелах. Разом із тим, питання особливостей команди та командної роботи теж було предметом вивчення таких науковців, як М. Геллерт, Л. Карамушка, Й. Катценбах та Д. Сміт, О. Філь та ін., у т.ч. роль лідерства в команді (К. Левін, Р. Стогділл та ін.). У даній кваліфікаційній роботі розглянуто основні принципи формування команд, визначені ключові ролі та компетенції учасників команди в умовах кризи, а також проаналізовані практичні приклади та рекомендації для ефективного управління кризовими ситуаціями. Окрім цього, у роботі розглянуто важливі аспекти побудови комунікаційної стратегії та культури команди, які впливають на її успішність під час кризи.

Дослідження даної теми має велике значення для практики керівництва та менеджменту, адже від здатності команди ефективно реагувати на кризові ситуації залежить не лише безпосередні результати, але й репутація організації, її стійкість і конкурентоспроможність на ринку. Дана робота має на меті внести вагому наукову та практичну концепцію в область управління командами в умовах кризи, а також надати конкретні рекомендації для керівників та лідерів, які стикаються з несприятливими обставинами та прагнуть забезпечити успішне функціонування своїх команд.

На основі теоретичних досліджень та аналізу практичних прикладів буде сформульовано висновки та рекомендації, спрямовані на покращення процесу формування та управління командами в кризових умовах. Це дозволить підвищити готовність організацій до реагування на різноманітні кризові виклики та забезпечити стійкий розвиток в умовах нестабільності.

Все це робить тему "Формування успішної команди в кризових умовах" актуальною та значущою в сучасному бізнес-середовищі, тому дипломна робота присвячена розкриттю ключових аспектів цієї проблеми для подальшого підвищення ефективності організацій у складних для України умовах сьогодення.

Робота також розгляне важливі аспекти лідерства в умовах кризи, зокрема, як лідери можуть впливати на мотивацію та спроможність команди працювати разом у кризових умовах. Наша дослідницька робота також спрямована на вивчення ролей та функцій окремих членів команди та їх взаємодії у контексті кризи. Завдяки цій роботі ми сподіваємося внести свій внесок у покращення практик управління командами в кризових ситуаціях та допомогти організаціям зміцнити свою здатність до вирішення проблем та досягнення успіху навіть у найскладніших умовах.

У дипломній роботі також буде проведено аналіз практичних прикладів успішного управління командами в кризових ситуаціях з різних сфер діяльності, включаючи бізнес, медицину, військову сферу та громадські організації. Це

дозволить нам зрозуміти, які конкретні стратегії та підходи можуть бути успішними в різних контекстах кризових ситуацій.

Висвітлюючи теоретичні концепції та реальний досвід варто також звернути увагу на визначати ключові фактори, які впливають на успішність команд в кризових ситуаціях. Такий підхід дозволить надати конкретні поради та рекомендації, які можуть бути використані керівниками та лідерами для підвищення ефективності їхніх команд у кризових умовах.

У даній дипломній роботі ми прагнемо відповісти на питання, що стосуються того, як створити й управляти успішною командою в умовах кризи, і сприяти розвитку практичних інструментів, які допоможуть організаціям реагувати на найскладніші виклики та досягати успіху в кризовому середовищі, що є актуальним в умовах сьогодення в нашій країні.

Усе вищезазначене і обумовило вибір теми даного дослідження «Формування успішної команди компанії у кризовому середовищі».

Об'єктом дослідження є команда компанії.

Предметом дослідження формування команди в кризовому середовищі.

Метою дослідження є аналіз та систематизація теоретичних підходів до формування та управління командами в умовах кризи, а також вивчення практичних аспектів створення успішних команд, здатних ефективно функціонувати в періоди невизначеності та стресу.

Відповідно до мети були окреслені наступні **завдання дослідження:**

1) на основі проведеного теоретичного аналізу психологічної літератури визначити ключові аспекти формування та керування командами в кризовому середовищі;

2) емпірично дослідити формування успішної команди в кризовому середовищі;

3) розробити практичні рекомендації щодо проведення тренінгової програми для формування успішної команди в кризовому середовищі.

Гіпотеза – ефективність формування успішної команди в умовах кризи зростає.

Для розв’язання поставлених завдань з формування успішної команди компанії у кризовому середовищі, нами були використані наступні **методи дослідження**:

- *теоретичні* – аналіз і синтез психологічної літератури з проблем дослідження; порівняння, систематизація, узагальнення й інтерпретація теоретичних положень та отриманих експериментальних даних;
- *емпіричні* – спостереження, бесіди, психодіагностичні методики, зокрема:

- методика Р. Белбіна на визначення ролей членів команди та їхнього впливу на робочий процес (9 типів ролей у команді, кожна з яких має свої функціональні характеристики);
- методика А. Фідлера для аналізу стилів лідерства та їх відповідності до умов і завдань (оцінка ефективності лідера залежно від його орієнтованості на завдання або на відносини);
- авторська анкета «Формування успішної команди в кризових умовах» для розробки стратегій командоутворення для кризи (аналіз адаптації команди до кризи, стратегії виживання та відновлення).

Важливо підкреслити, що формування та успішне функціонування команд в кризових умовах є актуальним завданням не лише для організацій, але й для суспільства в цілому. Кризи можуть мати серйозний вплив на здоров’я та безпеку людей, стабільність економіки та загальний соціокультурний ландшафт. Тому здатність формувати та ефективно управляти командами в цих умовах стає фундаментальною навичкою для забезпечення безпеки, стабільності та розвитку.

У роботі враховані передові теоретичні розробки та практичний досвід, а також доповнені особистими роздумами та аналізом. Основною метою є створення комплексного підходу до теми, який би дозволив отримати цілісне уявлення про те, як формувати та керувати успішною командою в умовах кризи.

Наукова новизна дипломної роботи «Формування успішної команди в кризовому середовищі» полягає в комплексному підході до аналізу динаміки роботи команд в умовах нестабільності та стресу, а також у розробці ефективних стратегій адаптації та управління. Автор не лише систематизує існуючі

теоретичні знання в області психології та управління командами, але й вносить вклад в розробку нових методів діагностики та інтервенцій, що дозволяють підвищити ефективність командної роботи в складних умовах. Робота базується на аналізі реальних кейсів та включає результати експериментальних досліджень, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність запропонованих рішень. Враховуються як зовнішні чинники, такі як економічна невизначеність та соціальна нестабільність, так і внутрішньоорганізаційні аспекти, включаючи стилі лідерства, міжособистісні відносини та корпоративну культуру. Розроблені рекомендації та інструменти управління можуть бути використані в різних сферах діяльності та на різних рівнях управління, що робить результати роботи універсальними та актуальними для широкого кола фахівців. Таким чином, робота сприяє розвитку теорії та практики управління командами, а також формує основу для подальших досліджень в цій області.

Практична значущість дослідження полягає в покращенні реагування на кризові ситуації, збереженні стійкості та ефективності бізнесу, а також підтримці та захисті інтересів персоналу та стейкхолдерів компанії.

Експериментальна база дослідження. Дослідження здійснювалося на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Міжнародна інвестиційна компанія «Старт». Загальна кількість учасників складала 35 осіб. Досліджуваними були співробітники різних відділів компанії таких як: менеджмент, відділ продажу, відділ трансформації за МСФЗ, відділ iXBRL, відділ маркетингу, а також керівний склад компанії.

Апробація результатів роботи. Участь у IV Міжнародній науковій конференція «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» (м. Івано-Франківськ, 02 грудня 2022 р.) «Ефективний кризовий менеджмент під час війни», VIII Міжнародній науково-практичній конференції (м. Ірпінь, 20 квітня 2023 р.) «Корпоративне волонтерство як вид тімбілдінгу для адаптації команди у кризових умовах» та VI Міжнародній конференції «Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору україни» (м. Київ, Київський національний університет будівництва і архітектури, 16

листопада 2023 р.) «Дослідження ефективності команди в кризовому середовищі: аналіз та стратегії оптимізації».

Публікації. Відображення результатів дослідження представлено у трьох наукових публікаціях автора (тезах).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (63 найменування, з них 10 – іноземними мовами), 26 рисунків, 5 таблиць та 5 додатків. Основний зміст роботи викладений на 121 сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 140 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ КОПМАНІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Психологічні аспекти кризи та командної динаміки

Поняття криза розглядається в різних наукових напрямах, в політології, економіці, публічному управлінні, філософії тощо. Згідно тлумачного словника криза – це різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища [51]. “Криза – незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства” – Т. Гренц [38]. “Криза – будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами” – А. Крутик [8]. “Криза – широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і позитивних наслідків у господарській діяльності, які підвищують ефективність діяльності суб’єкта господарювання, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючі його еволюції” – О. Єлець [9]. Зарубіжні науковці надають багато трактувань криз, кризових явищ та їх класифікацій, а також формулюють підходи до вирішення кризових явищ або їх попередження. Але більшість робіт написана вченими економістами, коли кризи розглядаються у взаємозв’язку із циклами розвитку підприємств та окремого виду бізнесу.

Так, наприклад, одним із перших системно вивчав кризові явища економіст Кейнс Дж. Він визначив кризу як «раптову й різку зміну зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває» [10, с. 60]. Він зазначав, що «кризи грають важливу роль при формуванні й періодичності циклів, що обумовлено ефективністю капіталу в цілому. Також причинами циклічності він визначав сукупне споживання та психологічний закон споживання» [10, с. 236]. Причиною кризових явищ та пов’язаної з цим циклічності австрійський вчений Й. Шумпетер вважав інновації у виробничих процесах та прогрес в цілому. На думку вченого, інновації виникають хвилеподібно, вони швидко перетворюються на повсякденні

предмети і визначаються підприємницькою активністю. Усі інновації пов'язані зі зміною купівельної спроможності покупців, загальних обсягів споживання та продажу продукції, середніх цін на інноваційну продукцію. На основі таких показників формуються плани розвитку підприємства або продукції, тому при інноваціях обов'язково відбувається перегляд цін та обсягів виробництва згідно із ситуацією з новим продуктом або послугою. Такий перехід до інноваційної продукції супроводжується явищем економічної депресії, а криза в такому разі виступає адаптацією економіки до змін, які виникають і пов'язані з інноваціями. Ю. Розенталь та Б. Піджненбург визначали, що кризовими є ситуації, що позначаються «станом невпевненості, високою небезпекою, відчуттям невідкладності» [21, с. 3]. П. Грін визначає кризу як втрату контролю над ситуацією [37, с. 97]. Т. Гренц тлумачив кризу на підприємстві як «незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства» [37, с. 165-170]. Л. Бартон визначає кризу як «широкомасштабну, непередбачену подію, що призводить до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть нанести суттєву шкоду та збитки усьому підприємству, починаючи від працівників і закінчуючи фінансами та репутацією» [39, с. 2].

О. Скібіцький, наприклад, дослідив структурно-логічну схему кризи на підприємстві, що представлено на рис. 1.1. [29, с. 22].

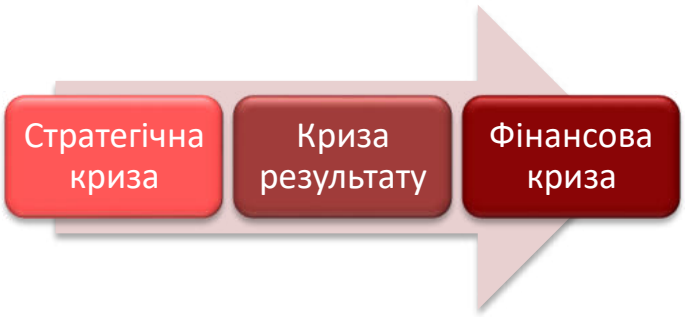


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема кризи на підприємстві (О. Скібіцький)[26]

Як видно на рис. 1.1., по-перше з’являється стратегічна криза, яка може завдати шкоди в будьякому місці, по-друге, стратегічна криза перетворюється в кризу результату, а в кінцевому результаті це призводить до утворення фінансової кризи. Отже, криза на підприємстві впливає на основні фінансові показники діяльності підприємства, і це відповідно призводить до утворення фінансової кризи.

Вважаємо за доцільне навести тут розроблену автором на основі проаналізованих джерел [1,7,17,21,29,34] класифікацію кризових ситуацій за ключовими характеристиками, які внесено в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація кризових ситуацій за ключовими характеристиками

Види кризових ситуацій	Характеристика кризової ситуації
За місцем виникнення:	• Внутрішні кризи, які виникають і проявляються безпосередньо в організаціях і підприємствах. • Зовнішні кризи, які виникають та розвиваються у зовнішньому оточенні, відносно до організацій та підприємств.
За рівнем економічного впливу:	• Мікроекономічні кризи, які характеризуються впливом на окремі організації та підприємства. • Мезоекономічні кризи, які впливають на певну галузь економіки. • Макроекономічні кризи, які виникають на рівні певної країни. • Міжнародні кризи, які формуються за межами країни і можуть охоплювати кілька або більше країн світу.

За широтою поширення:	• Окремі кризи, які обмежені діяльністю спеціалізованих організацій і підприємств. • Групові кризи, які впливають на діяльність певної групи організацій і підприємств.
За характером виникнення:	• Випадкові кризи, які виникають стихійно під впливом непередбачуваних обставин. • Закономірні кризи, які є результатом певних природних та/або суспільних закономірностей розвитку. • Циклічні кризи, які регулярно повторюються в часі.
За джерелами походження:	• Природні кризи, які виникають незалежно від діяльності людини і залежать від форс-мажорних обставин. • Штучні кризи, які спеціально створюються з певною метою.

Джерело: узагальнено автором на основі проаналізованих джерел [1,7,17,21,29,34]

Варто зауважити, що психологічні аспекти кризи включають в себе широкий спектр психологічних, емоційних і соціальних реакцій, які можуть виникнути в індивідах та групах в реакцію на стресову або кризову ситуацію.

Основні психологічні аспекти кризи включають:

1. *Стрес і тривожність:* є невід'ємною частиною кризових ситуацій. Вони можуть виникати через невизначеність та загрозу, які супроводжують кризу. Стрес відзначається підвищеною фізіологічною реакцією організму, включаючи вироблення гормонів стресу, таких як адреналін та кортизол. Це може призводити до фізичних та емоційних реакцій, таких як підвищений пульс, тривожність, роздратованість та страх. Тривожність, у свою чергу, відображається в постійній тривозі, високому ступені напруженості та страху

перед небезпекою або негативними подіями. Кризові ситуації створюють такий стан через невизначеність майбутнього, загрозу втрати і відсутність контролю. Фізіологічні прояви стресу та тривожності можуть включати підвищену серцеву активність, потовиділення, дрожіння та інші фізичні симптоми. Емоційні прояви можуть включати страх, нервозність, роздратованість і нездатність до розслаблення [33].

Для керування стресом і тривожністю важливо використовувати релаксаційні техніки, такі як медитація та глибоке дихання, а також оточувати себе соціальною підтримкою та підтримувати здоровий спосіб життя, що включає фізичну активність, правильне харчування та налагоджену режиму сну. Реакція на стрес: Люди можуть реагувати на стрес по-різному. Це може включати емоційну реакцію, фізичну напругу, інтелектуальні зміни та зміни в поведінці.

2. *Травматичний ефект:* Травматичний ефект в кризових ситуаціях є серйозною проблемою, особливо в тих випадках, коли криза пов’язана з фізичними травмами або загрозами життю. Цей ефект може призводити до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР), який є серйозним психічним розладом.

У кризових ситуаціях, де існує фізична небезпека або можливість отримати травми, люди можуть переживати інтенсивний стрес та страх. Події, пов’язані з травмою або загрозою для життя, можуть залишити глибокий психологічний слід у пам’яті та емоціях [53].

Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) - це психічний розлад, який може розвиватися після досвідження травматичних подій. Симптоми ПТСР можуть включати повторні спогади про травматичну подію, кошмари, відчуття тривоги та страху, а також уникання спостережень, місць або ситуацій, що нагадують про травму. Цей травматичний ефект може впливати на якість життя та психічне здоров’я постраждалих осіб. Для подолання ПТСР та мінімізації травматичного ефекту важливо шукати психологічну підтримку та професійну допомогу від психотерапевтів та психіатрів. Терапевтичні методи включають в

себе терапію підтримки, когнітивно-поведінкову терапію та інші психотерапевтичні підходи, спрямовані на зниження симптомів та полегшення процесу відновлення.

Соціальна ізоляція і підтримка: Соціальна ізоляція і підтримка в кризових ситуаціях мають велике значення для психологічного стану людей. Коли індивіди знаходяться в кризі, вони часто відчувають себе відокремленими та відизольованими від інших. Це може бути спричинене страхом, невизначеністю, а також фізичним обмеженням або втратою зв'язку зі світом [54].

Соціальна ізоляція може погіршити психологічний стан особи, викликати почуття самотності, тривоги та депресії. Важливо мати механізми підтримки та спільності в кризовий період, оскільки це може допомогти зменшити відчуття ізоляції та покращити загальний психічний стан.

Механізми підтримки можуть включати розмови з близькими людьми, друзями або фахівцями у галузі психології. Спільність також важлива, оскільки вона може створити відчуття приналежності та спільності, навіть якщо це віртуальне спілкування через інтернет чи інші засоби зв'язку. Загалом, соціальна ізоляція може бути важким аспектом кризових ситуацій, але підтримка та спільність можуть відігравати важливу роль у підтримці психологічного благополуччя та допомогти особам подолати важкості.

3. *Вплив на психічне здоров'я:* Довготривалі кризові ситуації можуть значно погіршити психічне здоров'я людей. Це може виявлятися у виникненні різних психічних розладів, таких як депресія і тривожність. Кризові обставини створюють надмірний психологічний навантаження, що може призвести до виснаження ресурсів для подолання стресу. У таких ситуаціях, депресія може розвиватися через втрату надій та почуття безпорадності перед труднощами.

Тривожність також може бути наслідком тривалого стресу, виявляючись у підвищеному рівні тривожності та нервозності. Люди можуть стати більш вразливими до стресових подій і реагувати на них з підвищеною тривожністю.
Психічні розлади, спричинені кризовими ситуаціями, можуть варіювати від легших форм до серйозних, і вони можуть потребувати професійного втручання,

такого як консультація психотерапевта або психіатра. Важливо враховувати, що довготривала експозиція стресу і незасвоєна психологічна травма можуть мати далекосяжні наслідки для психічного здоров'я, і вчасне виявлення та лікування є критичними для попередження серйозних психічних проблем [52].

4. *Стратегії копінгу:* Люди придумують різні стратегії копінгу для того, щоб впоратися зі стресом та кризовими ситуаціями. Ці стратегії можуть бути різноманітними, але всі вони спрямовані на те, щоб допомогти подолати негативні емоції та виклики, які супроводжують стресові ситуації.

Активний спосіб подолання проблем включає в себе прийняття конкретних дій для вирішення проблеми або зменшення стресу. Це може означати розв'язання завдань по кроках, пошук додаткової інформації або навіть звернення за допомогою до фахівця.

Позитивне переоцінювання полягає у зміні способу, яким ми сприймаємо ситуацію. Це може включати в себе перегляд ситуації з позитивного ракурсу, зосередження на можливостях для росту та вдосконалення, а не на негативних аспектах [13].

Соціальна підтримка грає важливу роль у копінгу. Розмова з друзями, родиною або психологом може допомогти висловити емоції, знайти поради або просто отримати підтримку та розуміння. Інші методи копінгу можуть включати фізичну активність, медитацію, релаксаційні техніки, збереження здорового способу життя, як правильне харчування та регулярний сон. Кожна людина може обирати ті стратегії копінгу, які найбільше підходять її особистому стилю та потребам.

5. *Психологічний ріст:* Психологічний ріст виникає у результаті кризових ситуацій, коли індивіди виявляють внутрішню силу та стійкість для подолання труднощів. Ця здатність до зростання та розвитку може призвести до набуття нових навичок та здібностей, які допомагають справлятися зі складними ситуаціями у майбутньому. Кризові переживання можуть також змусити особистість переглянути своє життя, цінності та переконання, що сприяє більшому розумінню себе і оточуючого світу. У результаті цього внутрішнього

росту люди можуть розвивати більшу стійкість до стресу, підвищувати самосвідомість та розширювати свої можливості.

Загальна реакція на кризову ситуацію може варіюватися в залежності від багатьох факторів, таких як особистість, попередні досвіди, підтримка спільноти та наявність ресурсів. Управління кризою включає в себе психологічну підтримку, психотерапію та розвиток стратегій копінгу для подолання стресу та сприяння психічному відновленню.

Важливим є також те, хто знаходиться поруч у ситуації кризи, на кого можна розраховувати під час здійснення професійної діяльності. Коли відбувається командна робота, то і в кризовій або екстремальній ситуації можна розраховувати на взаємопідтримку, допомогу і т.ін. [11]. Коли ж це група людей, колектив – тут інша ситуація, тому що команда і група – це два різні поняття, які використовуються в організаційному контексті. Вони мають свої характеристики та особливості, які представлені на узагальненому автором рисунку 1.2. Так, рисунок відображає принципи, які пояснюють різницю між роботою в команді та роботою в групі.



Рис. 1.2. Різниця між командою і групою в організаційному контексті: особливості та визначення (Джерело: узагальнено автором на основі проаналізованих джерел [2,5,9,10])

Успішна команда в кризових умовах формується шляхом впровадження комплексного підходу, який включає в себе ретельний відбір членів команди, створення сприятливого психологічного клімату, встановлення чітких ролей та обов'язків, ефективну комунікацію та стратегічне управління. Нижче наведено детальний аналіз механізмів створення ефективної команди під час кризи (табл. 1.2). Враховуючи ці аспекти, успішна команда може бути сформована та працювати ефективно в умовах кризи, що сприяє досягненню поставлених цілей та забезпеченню стійкості організації.

Таблиця 1.2

Глибинний розгляд механізмів створення ефективної команди під час кризи

Механізм створення ефективної команди під час кризи	Особливості роботи механізму створення команди
Відбір команди:	Успішне формування команди починається з уважного відбору її членів. Важливо враховувати професійні навички, досвід та здібності кожного кандидата, а також його спроможність працювати в стресових умовах та реагувати на несподіванки
Створення психологічного клімату:	У кризових ситуаціях важливо створити психологічний клімат, який сприяє співпраці та підтримці. Це можна досягти шляхом збереження оптимізму, визнання досягнень та позитивних якостей кожного члена команди, а також шляхом надання психологічної підтримки в разі стресових ситуацій
Визначення ролей і обов'язків:	Кожен член команди повинен чітко розуміти свої ролі та обов'язки. У кризових ситуаціях важливо забезпечити оптимальний розподіл функцій для ефективного вирішення завдань
Ефективна комунікація:	Комунікація в команді є ключовим чинником успіху. Вона повинна бути відкритою, чесною і ефективною. Засоби комунікації, такі як наради, звітності та засідання, повинні бути належним чином організовані
Стратегічне управління:	Успішна команда в кризових умовах потребує стратегічного управління, яке включає в себе аналіз ситуації, визначення пріоритетів, розробку планів дій та постійний моніторинг їх виконання
Адаптація та	Кризова ситуація може змінюватися, тому команда

вдосконалення:	повинна бути готовою адаптуватися до нових обставин та вдосконалювати свої підходи для досягнення успіх
Відновлення після кризи:	Після завершення кризової ситуації команда повинна проаналізувати свою роботу, визначити навчальні висновки та розвинутися для підготовки до майбутніх викликів

Психологічні аспекти кризи та командної динаміки взаємодіють і впливають один на одного в умовах стресу та невизначеності. Кризова ситуація може викликати стрес та тривожність в команді, впливаючи на рішення, співпрацю та психологічний стан членів команди. У той же час, командна динаміка може впливати на те, як індивіди сприймають та реагують на кризу, формуючи підтримку, співпрацю та лідерство, що впливає на загальний успіх управління кризовою ситуацією. Враховуючи психологічні аспекти кризи та ефективну командну динаміку, можна досягти більшого рівня виживання, адаптації та успіху в умовах невизначеності та тиску[17].

Команда неможлива без діяльнісної компетентності її учасників. Факт фактом, але ж, як часто він недооцінюється. Здавалося б, що одна-єдина некомпетентна, або менш компетентна, ніж інша людина, що через випадок, «блат», знайомство чи кумівство потрапила у команду, може заподіяти? – Зруйнувати! Ні більше, ні менше. Ролі – тонкі матерії, і якщо хтось грає не за правилами, або за власними правилами – вся партитура летить шкереберть. Саме «взаємодоповнювальна компетентність» у діяльності є основою взаємин у команді (М. Геллерт [5]), тому що команда – завжди об’єднання фахівців.

Рольова доцільність – це наступна командна норма. Часто буває так, що люди вважають, що вони можуть зробити більше, ніж вимагає їхня посада і посадові обов’язки. Вони скаржаться на непродуктивну роботу, нерозумні завдання, надмірні інструкції та марудні вимоги, які призводять до витрати зайвих зусиль і часу.

У команді такі скарги є винятком, а не правилом, оскільки командна діяльність базується на людських компетенціях, реальних здібностях, можливостях і потенціалі. Соціальнопсихологічні ролі, які приймають учасники команди (наприклад, лідер, виконавець, генератор ідей, критик тощо), не є жорстко фіксованими нормами, які встановлюються посадовими інструкціями або алгоритмами діяльності. Вони є гнучкими і сприяють продуктивності, оскільки стимулюють різні способи співпраці та норми взаємодії між людьми.

Таку рольову структуру називають гармонійною заданою зсередини (Л. Карамушка і О. Філь [10]), раціональною, особистісно опосередкованою, мінливою, залежною від командних задач, узгодженою.

Умова для створення команди передбачає наявність специфічної системи розподілу відповідальності, яку можна назвати взаємно-розподіленою. Ця система відрізняється від класичної ієрархічної моделі, де підлеглі звітують перед своїми керівниками, а ті, в свою чергу, перед вищими начальниками, і так далі по ієрархії посад. У такій ієрархічній системі приймаються рішення, застосовується покарання або схвалення за їхнє виконання.

У взаємно-розподіленій системі, яка є характерною для командної роботи, акцент робиться на колективному (дорадчому) визначенні загальної стратегії та індивідуальних рішень у тактиці. У такій системі відповідальність розподіляється інакше: кожен учасник несе відповідальність за результати своїх дій та рішень, причому це вписується в загальну стратегію. Всі члени команди разом несуть спільну відповідальність за кінцевий результат.

Про таку індивідуально-колегіальну відповідальність за персональні рішення (кожен відповідає за відповідність власних рішень колегіально означеній стратегії) та спільну відповідальність за рішення командні пишуть Й. Катценбах та Д. Сміт [40]; Ш. Мікан та С. Роджер [41] та інші.

Ціннісно-рольові взаємини в команді грають важливу роль у розкритті сутності командної діяльності. Вони визначають особливу сторону команд, яка не пов’язана безпосередньо з їхньою діяльністю та цілями і, як відзначає А.В. Петровський, є "переважно емоційною". Це взаємодія між учасниками, яка

визначається суб’єктивно цінними для них ідеями та поняттями і лежить в основі таких аспектів, як командний дух і ідентичність[26].

Цінності, які спільно приймаються членами команди, визначають їхні уявлення про те, що важливо і значуще в рамках групи. Ці цінності формують командний дух, відображають глибоке співчуття і спільну спрямованість членів команди на досягнення спільних цілей. Також цінності впливають на ідентичність учасників команди, відображаючи їхню згуртованість та приналежність до групи. Всі ці аспекти є важливими для успішної командної роботи.

У команді ті, хто працює над спільною справою, є взаємно значущими, не менш важливими один для одного, ніж сама справа. Більше того, вони відчувають певне задоволення від спілкування один з одним або, як мінімум, цікавляться один одним. Це стосується не лише їхніх професійних навичок, але і взаємопов’язаних інтересів, цінностей та світогляду. Тут не мова про те, що всі члени команди повинні мати однакові захоплення, наприклад, обожнювати дайвінг або слухати "Бітлз", чи вірити в квантовий стрибок. Справа в тому, що вони взаємодіють із взаємним інтересом та важливістю, коли думки, плани, мрії, захоплення та погляди одного члена команди стають важливими для інших і небайдужими для них. Така взаємна важливість і референтність сприяють спільному розвитку і досягненню цілей команди.

Така значимість міжособистісних взаємин підтримує єдність команди, захищає від емоційного вигорання, стресів (Ш. Мікан та С. Роджер [41]), а на думку Е. Десі та М. Геджн [42] – є однією із базових людських потреб, задоволення якої сприяє внутрішній мотивації діяльності, коли робота робиться не стільки заради грошей, а через задоволення процесом.

Психологічний комфорт – друга особливість взаємин у команді. Різні дослідники по-різному описують цю якість взаємодії: Ш. Мікан та С. Роджер відзначають наявність системи ефективного управління конфліктами, довіру до інших, здатність приймати інших людей у їхній неоднозначності;

Загалом, мова йде про відсутність дволиких дій та ставлення: відсутність спроби розповідати плітки, обмовляти, критикувати один одного за спиною чи приховувати своє справжнє відношення один до одного. Така ситуація стає можливою завдяки відкритості щодо цінностей та ролей, коли є можливість вільно висловлювати свої думки та вчинки, свої симпатії і антипатії. В цьому контексті можна відкрито обговорювати різні питання, включаючи політику управління, як у команді, так і в країні.

Заключний елемент цього переліку - це можливості особистісного зростання, які не лише не обмежуються, але і активно підтримуються та сприяються в команді. Це не обмежується лише фаховим розвитком, новими знаннями або навичками; справа йде про ті зміни, які підвищують загальну якість життя, наповнюють його новими смислами, цілями, захопленнями і покращують стосунки з іншими членами команди. Така підтримка та стимуляція особистого розвитку сприяють не лише ефективності командної роботи, але й задоволенню учасників команди власними досягненнями та розвитком.

Запропонована систематика, яка включає характеристики команд, надає зрозуміле уявлення про сутність команд і відрізняє їх від інших видів малих груп. Вона допомагає чітко визначити поняття "команда" як специфічний вид малої групи з огляду на характеристики їхньої діяльності та особливості нормативно-рольової та ціннісно-рольової взаємодії. Ця систематика допомагає ліпше розуміти природу команд та їхню роль у різних сферах діяльності.

1.2. Роль лідера у формуванні та підтримці команди в кризовому середовищі

Лідер – це особистість, яка здатна надихати та спрямовувати людей та їхні емоції у сферу творчості. Взаємовідносини лідера з оточуючими слід розглядати з точки зору "резонансу". Це означає, що лідер і його послідовники повинні бути на одній хвилі, що створює творчу атмосферу. Це сприяє підвищенню потенціалу та професійного рівня кожного члена команди, а також підвищенню ефективності вирішення завдань.

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. XX ст. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill). Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити [32].

Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей із метою спрямування діяльності заради досягнення мети [43, с. 9–18].

Концепція резонансного лідерства базується на визнанні важливості розвитку емоційної складової у взаємодії та підвищенні рівня комунікації. Це важливий компонент компетентностей лідера як регулятора та "прораба з командоутворення".

Почуття важливості власної діяльності спонукає людину вірити у свою унікальність та самобутність. Це одна з цілей резонансного лідерства. Іншою важливою рисою є довіра та турбота, тобто лідер повинен бути емпатичним та відкритим, незалежно від ситуації, і допомагати членам команди рости та розвиватися (табл. 1.3). У всіх трьох напрямках дослідження передбачається активний і динамічний контакт під час організації діяльності групи. Можна зазначити, що існує загальне прагнення до створення комфортного професійного середовища для міжособистісної взаємодії, що є важливою складовою у формуванні команди.

Таблиця 1.3

Три ключові тенденції в науковому вивченні лідерства

Сучасна наука пропонує три основні напрямки дослідження питань лідерства:	• напрямок дослідження лідерства на теоретико-методологічному рівні розглядає єдність свідомості та діяльності в контексті лідерства. Він враховує детермінізм, опосередкованість і визначаючу роль взаємодії учасників групи у

	формуванні лідерства. Також він аналізує структурно-функціональні характеристики цієї групи та надає інформацію про динаміку властивостей групової організації; • на концептуальному рівні досліджуються динамічні та функціональні характеристики лідерства в межах групової організації. Лідерство розглядається як процес і спосіб організації групової діяльності, спрямований на досягнення цілей в "оптимальні терміни і з оптимальним ефектом". Це явище визнається як результат об'єктивно існуючих реальних соціальних відносин та важливий аспект визначення якості групи; • на операційному рівні проводиться аналіз типів та стилів лідерства у різних сферах групової діяльності та оцінка ефективності цих стилів, враховуючи специфіку цільових орієнтацій групи, рівень її участі в діяльності і інших факторів.

Лідер, як особистість, природно має потребу у встановленні ефективної соціальної взаємодії для досягнення загальної мети та об'єднання групи в команду. Ця потреба вже вбудована в його характер. Тому стає очевидною необхідність включення цього аспекту, пов'язаного із створенням та функціонуванням команди, до концепції лідерства та характеристики особистості лідера. Команда розглядається як важливий компонент лідерства у всіх його аспектах, і лідер виступає як ефективний професіонал у формуванні та управлінні командою, і навпаки, лідерство стає невід'ємною частиною процесу створення команди й її функціонування в цілому.

Сучасність вимагає розгляду третього аспекту лідерства, який можна умовно назвати «результатом» [23]. У цьому контексті це поняття означає концентрацію навичок та зусиль лідера для створення та функціонування команди, з якою він є нерозривним цілим. Це означає, що лідер активно працює на високоефективному формуванні та функціонуванні команди. Основною метою лідера є створення міцної команди, де кожен член є самодостатньою особистістю, але разом з іншими вони спільно працюють для досягнення максимального результату в спільній справі.

Співвідношення між лідером, послідовниками та ситуацією формує модель взаємодії (рис. 1.3), компоненти якої розширюють структуру поняття. Це означає, що взаємодія між лідером, послідовниками та ситуацією грає важливу роль у побудові міцної та ефективної команди [6]. Лідер нового типу повинен збалансувати ці компоненти процесу, щоб створити життєздатну команду з максимальною результативністю у виконанні завдань.



Рис. 1.3. Складові моделі взаємодії (Т. Євтухова)

Існують різні підходи до розуміння процесу командоутворення. Наприклад, цілепокладальний підхід спрямований на покращення навичок учасників команди щодо визначення та досягнення цілей. Це може вимагати консультації з фахівцем. Міжособистісний підхід ставить акцент на підвищенні мотивації лідера та створює потребу в постійному розвитку міжособистісної компетентності для підвищення ефективності команди [23].

Рольовий підхід враховує багато різних ситуацій, в яких обираються лідер та розподіляються ролі в команді. Цей підхід дозволяє апробувати та визначати ролі серед учасників команди, покращуючи сприйняття інших членів команди щодо кожної ролі. В результаті цього процесу кожен учасник може знайти роль, яка найкраще відповідає його здібностям та можливостям, що сприяє швидкій адаптації.

Ми обрали ці підходи для підкреслення необхідності вдосконалення розуміння понять «лідер» та «лідерство» на сучасному етапі. Лідер реалізує свої навички через виконання різних функцій, таких як цілепокладання, міжособистісна компетентність, вміння адекватно обирати ролі для ефективної діяльності команди тощо. Звернення уваги на сприйняття кожним членом команди підкреслює необхідність впровадження резонансного лідерства та акцентує на створенні ефективної команди на корпоративних засадах (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Аналіз п’яти етапів розвитку команди на прикладі практичного досвіду IBM, Texas Instruments, Hewlett Packard та досліджень провідних центрів

Вивчення практичного досвіду використання робочих команд в таких компаніях, як IBM, Texas Instruments, Hewlett Packard, а також результати досліджень, проведених Центром вивчення команд Північно-Техаського університету та дослідницьким центром	1. **Формування (Стадія народження):** Команда на початковому етапі формується, і члени ще не мають чітких ролей та завдань. Цей період характеризується великою залежністю від лідера. 2. **Зіставлення (Стадія конфлікту):** На цьому етапі у команди можуть виникнути конфлікти та розбіжності у сприйнятті завдань і ролей. Члени команди починають визначати свої позиції. 3. **Нормація (Стадія згоди):** Команда розвиває загальні норми і правила внутрішньої взаємодії.

Zenger Miller, підтверджують наявність 5 етапів розвитку команди:	Зменшується конфліктність, і співробітники починають працювати більш гармонійно. 4. **Виробництво (Стадія виконання):** На цьому етапі команда досягає своєї максимальної продуктивності. Члени команди ефективно працюють разом і досягають поставлених цілей. 5. **Розпад (Стадія завершення):** Коли завдання команди виконані, або коли виникають зміни в організаційній структурі, команда може розпадатися. Цей етап може включати оцінку результатів та плани на майбутнє.

На початковому етапі відбувається визначення цілей, процес навчання, призначення ролей та адаптація. Від того, як лідер встановлює зв’язок з кожним членом команди до чіткого визначення та затвердження сценарію професійної діяльності з урахуванням комунікативних взаємодій при їхньому міжособистісному спілкуванні, - всі компоненти, які становлять окремі компетентності, входять до структури резонансного лідера та використовуються ним для ефективного формування команди.

На наступній стадії відбувається процес передачі повноважень, перерозподіл функцій, розвиток команди та координація зусиль. Кожен член команди звикає до нових функцій та обов’язків, тому емпатична складова лідера впливає на створення сприятливого клімату у професійному середовищі. Наступний етап стабілізує міжособистісні відносини, дисципліну та створює систему контактів в межах та поза командою, де основною функцією лідера є координація відносин, діяльності та команди.

Четвертий етап передбачає створення рівних можливостей для саморозвитку кожного та команди в цілому. Команда перебуває у постійному процесі самовдосконалення, охоплення інформаційним полем професійної та особистісної спрямованості. Лідер має можливість керувати потоками

інформації з метою перетворення набору компетентних професіоналів у єдиний міцний організм, готовий до опору та самозахисту, що працює для ефективної реалізації поставлених цілей. Тоді ми можемо говорити про перехід на стадію самоспрямовуючих команд, коли кожен має комфортний професійний простір, володіє функцією у групі, має можливість до самореалізації, удосконалюється шляхом навчання тощо.

За даними фірми IBM, така команда сприятиме зростанню якості та швидкості прийняття рішень, скороченню часу на створення продукту, зниженню кількості дефектів. Результати впровадження таких практик також вказують на покращення мікроклімату в організації та всередині команди, зростання виробництва та задоволення споживачів тощо.

Існують різні моделі класифікації стилів лідерства, і кожен стиль може бути відповідати різним ситуаціям та завданням. У таблиці 1.5 розглянуто основні класифікації стилів лідерства, що значно впливають на взаємодію всередині команди та на її загальний успіх за Куртом Левіном [36]. Кожен стиль має свої переваги та недоліки і може бути ефективним в різних ситуаціях. Лідер може використовувати комбінацію цих стилів в залежності від конкретної ситуації та потреб команди.

Таблиця 1.5

Основні класифікації стилів лідерства (за Куртом Левіном)

Основні стилі лідерства	Характеристика стилю
Автократичний стиль	В цьому стилі лідер приймає рішення самостійно і видає директивні накази без значного участі команди. Цей стиль часто використовується в невідкладних або кризових ситуаціях, коли потрібно швидко приймати рішення
Демократичний стиль	У цьому стилі лідер співпрацює з командою, обговорюючи рішення та враховуючи думки і пропозиції членів групи. Цей підхід сприяє залученню ініціативи команди та збільшенню відчуття власної відповідальності

Трансформаційний стиль	Цей стиль передбачає здатність лідера надихати і мотивувати команду до досягнення високих результатів. Лідер створює візію майбутнього та заохочує інших до активної участі у втіленні цієї візії
Лаїссез-фер стиль	У цьому стилі лідер відводить команді велику самостійність у прийнятті рішень і вирішенні завдань. Він надає вольовість команді, а сам виступає в ролі консультанта чи фасилітатора
Афіліативний стиль	Лідер, який обирає цей стиль, ставить на перше місце підтримку та побудову позитивних взаємин в команді. Він допомагає розв'язувати конфлікти та створює сприятливу атмосферу співпраці
Транзакційний стиль	Цей стиль ґрунтується на обміні ресурсами та нагородах за досягнення конкретних цілей. Лідер встановлює умови та правила, за якими команда працює і сприяє виконанню завдань через взаємодію на умовах обміну

1.3. Модель успішної команди компанії у кризовому середовищі

Починаючи з періоду початку всесвітньої пандемії COVID-19 перед багатьма компаніями та їх менеджментом постали значні виклики які потребували не лише перебудови філософії взаємодії між співробітниками, але і вимагали швидких змін в каналах обслуговування клієнтів [48]. Саме в цей час для тих компаній, які змогли швидко адаптуватися до кризових умов і об'єднати зусилля команд період карантинних заходів став можливістю розвитку нових компетенцій та каналів зростання.

У 2020 р. Генеральний директор «Леруа Мерлен Україна» Седрік Броссе констатував результати діяльності бізнес юніту як цілком 40 задовільного, було відзначено, що за темпами зростання український підрозділ був у топ-5 країн, а загальний потенціал українського ринку оцінювався як "величезний". Зокрема відзначився ріст онлайн продажів із 2% у 2018 р. до 20-40% під час пандемії 2020 р. [48].

Перш за все співробітники “Леруа Мерлен Україна” – це залучена, амбітна та згуртована команда, яка рухає компанію уперед. Це саме ті люди, які допомагають клієнтам зробити процес будівництва та ремонту доступним та комфортним. Саме тому ефективність діяльності компанії напряму залежить від інвестицій та створення умов для росту та розвитку потенціалу співробітників.

Необхідно відмітити, що система мотивації включає як матеріальне заохочення, і широкий набір нематеріальних інструментів мотивації. Система оплати праці побудована на принципах конкурентоспроможності, справедливості та прозорості. Підвищення анонсуються щороку на всю компанію разом із інформацією про середній відсоток підвищення заробітної плати. Також при видатних показниках роботи співробітник може отримати премію за старанність.

Також варто зазначити, що в групі АДЕО діє Політика залучення до фінансових результатів, що допомагає підвищити лояльність та мотивацію працівників. Кожен співробітник може придбати акції та стати акціонером групи АДЕО, отримуючи можливість брати участь у прибутку.

Існує кілька рівнів залучення:

● премія за прогрес – премія за прогрес комерційних результатів та NPS клієнтів свого магазину;

● участь у прибутку компанії – участь у прибутку “Леруа Мерлен Україна”;

● акціонування – можливість придбати акції та стати акціонером групи ADEO.

Також в системі мотивації та розвитку персоналу працює напрямок розвитку компетенцій команд, який здійснює свою діяльність над створенням та удосконаленням навчальних програм для співробітників за чоторьма напрямками:

1) база професії: тренінги для зміцнення базових навичок з кожної посади у магазинах;

2) розвиток: тренінги з особистісних навичок, необхідних у роботі;

3) товар та продажі: тренінги, які розвивають знання про товар та навички спілкування з клієнтами;

4) розвиток лідерських компетенцій у кожного співробітника компанії.

У 2020 р. робота з розвитку компетенцій фокусувалися на навчанні по товару та професії, а у 2021 р. навчальний процес має приділити більше уваги озвитку персонального та командного лідерства, навчанню омніканальним продажам та навчанню по B2B взаємодії.

В межах заявлених стратегій в 2021 р. вдалося втілити заплановані прирости за товарообігом та нарощенням клієнтської бази. Так зокрема в “Леруа Мерлен Україна” за досягнення та виконання планових показників тричі виплачувався максимальний обсяг квартальної групової премії.

У 2021 р. активно стартував розвиток «Моделі лідерства», метою якої є формування підприємницької моделі поведінки - стартував проект “700 лідерів” та пройшла конференція під час якої визначились пріоритети розвитку лідерства в командах, а від кожно магазину були обрані амбасадори лідерства, які є провідниками лідерства на місцях.

Ще один з показників досягнення стратегічних річних цілей можна прослідкувати через з’ясування потреб та вражень співробітників від роботи в компанії за допомогою опитування з рівня залученості, NPS співробітника (опитування EXI) [48]. Так за результатами проведеного в січні 2022 р. опитування в одному з київських магазинів, в якому взяли участь 87% учасників команд магазину отримали результати які свідчили про позитивну динаміку в компанії.

Окрім проведення моніторингу серед працівників проводяться опитування та отримання зворотного зв’язку відносно рівня лояльності та залученості NPS серед клієнтів, які зробили замовлення послуги. За їх оцінкою, у 2021 р. рівень NPS становив 76,8%.

Одночасно із груповими оцінюваннями настроїв в компанії проводяться щорічні персональні оцінювання за методом 360° в який включаються працівники всіх рівнів. Так для повноцінного оцінювання співробітникам

потрібно отримати зворотній зв’язок від чотирьох-шести співробітників і в поєднанні з власною оцінкою складеться спільний результат на основі якого буде проведено щорічну зустріч співробітника зі своїм керівником, з метою підбиття підсумків минулого року і постановки цілей на наступний період. Рішення про підвищення та заохочення працівників приймаються на щорічних підсумкових зборах керівників у центральному офісі та магазинах. При прийнятті рішення про просування співробітника по кар’єрних сходах орієнтири беруться виключно на відповідність співробітника набору компетенцій для кожної конкретної позиції: як у магазинах, так і в центральному офісі кожен співробітник знає про те, які професійні навички та знання йому необхідно мати для отримання тієї чи іншої посади [51].

Отже оцінювання робиться за рівнями відповідності тим чи іншим компетенціям - починаючий, спеціаліст, професіонал, експерт. З кожним рівнем підвищується обізнаність та вправність співробітника у кожному з оцінюваних параметрів. Анкета-опитувальник (розроблена материнською компанією «Леруа Мерлен») в свою чергу включає в себе 4 змістових блоки:

Автентичність. Сприйняття інших у їхній різноманітності, будь то етнічні, соціальні, культурні, інтелектуальні чи релігійні, яке допомагає людині краще пізнавати себе та розвиватися і є одним з основних принципів філософії компанії. В свою чергу цей блок поділяється на чотири параметри, за якими відбувається оцінювання:

- прийняття інших;
- розуміння своїх емоцій та вміння їх проявляти;
- розуміння своїх можливостей;
- горовність розвивати свої компетенції.

Відкритість. Здатність приймати думку інших та свободу висловлювати свою думку, позитивно реагувати на зміни, використовувати нові успішні технології та рішення, з трьома складовими параметрами оцінювання:

- Подача зворотного зв’язку колегам;
- Цифрові тенденції, слідування діджитал процесам компанії;

● Взаємодія зі спільнотами (групи людей, які мають спільні інтереси в компанії за поза їх меж).

Взаємозв’язок. Здатність просувати спільний інтерес через обмін гарними практиками та інформацією, солідарністю з обов’язками та цінностями компанії) та проявляти емпатію з огляду на наш вплив на інших як всередині компанії, так і поза її межами, їхні потреби та цілі, щоб були однаково корисними для себе та інших. В складі цього блоку п’ять критеріїв оцінювання:

● Вміння ділитися та сприймати інформацію, досвід та кращі практики;

● Прояв солідарності;

● Дотримання правил безпеки;

● Сповідування цінностей компанії;

● Взаємовигідний вплив на оточуючих.

Вплив. Здатність просувати свої проекти, залучати інших та виявляти гнучкість до змін:

● Ініціативність;

● Вміння залучати;

● Вміння адаптуватися.

Взято за основу підхід Р.А. Муха [60], де він бачить команду як цілісний організм, що ефективно функціонує тільки тоді, коли всі її складові працюють гармонійно. Чітко виражений лідер слугує як орієнтир для всіх членів команди, вказуючи напрям руху та створюючи візію, що є спільною для всіх. Це не просто особа, що приймає рішення, але й той, хто втілює цінності команди та веде за собою інших (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні ознаки команди у організації (за Р.А. Муха) [60]

Як видно на рис. 1.4., представлена діаграма, яка ілюструє ключові елементи у процесі лідерства або управління групою. Структура діаграми циклічна, що підкреслює постійну взаємодію та зворотний зв’язок між компонентами. Основні елементи діаграми включають:

1. "Цілком виражений лідер" – можливо, це означає, що ефективність групи чи організації залежить від чіткості та виразності ролі лідера.
2. "Спільна мета" – це акцентує на ідеї, що група має мати спільну мету або задачу, яка об’єднує її членів і спрямовує їхні зусилля.
3. "Наявність колективної відповідальності" – підкреслює, що всі члени групи несуть відповідальність за досягнення спільної мети.
4. "Психологічне визнання членами команди один одного" – вказує на важливість взаємоповаги та визнання вкладу кожного члена в роботу групи.
5. "Взаємозв’язаний зв’язок групи" – може означати, що успіх групи залежить від міцності взаємозв’язків та співпраці між її членами.

6. "Об’єднання людей для виконання спільної роботи" – це знову ж таки підкреслює ідею колективної дії та співпраці для досягнення загальної мети.

Спільна мета є фундаментальною для забезпечення єдності команди. Коли всі члени команди розділяють однакове розуміння того, що потрібно досягти, вони можуть ефективніше співпрацювати та підтримувати один одного у досягненні цілей.

Наявність колективної відповідальності сприяє розвитку відчуття взаємозалежності. Кожен член команди розуміє, що успіх команди залежить від вкладу кожного і що відповідальність за кінцевий результат лежить не тільки на лідері, але й на всіх учасниках процесу.

Психологічне визнання членами команди один одного відіграє критичну роль у побудові довіри та відкритості. Кожен повинен відчувати, що його зусилля визнаються і цінуються, що в свою чергу стимулює більшу відданість та ентузіазм у роботі.

Взаємозв’язаний зв’язок групи підкреслює необхідність постійної взаємодії та обміну інформацією. Ефективна комунікація є життєво важливою для координації зусиль та уникнення непорозумінь.

Об’єднання людей для виконання спільної роботи - це здатність команди діяти як єдине ціле, де зусилля кожного члена спрямовані на досягнення спільного результату. Це вимагає не тільки чіткого розподілу завдань, але й готовності кожного бути гнучким та адаптуватися до змін у планах або стратегії.

Підхід Р.А. Мухи щодо основних ознак команди у організації акцентує увагу на важливості кожного з цих аспектів, які разом формують структуру ефективної, цілеспрямованої та згуртованої команди. Сильний лідерство, ясна спільна мета, колективна відповідальність, тісний взаємозв’язок у групі та об’єднання людей для досягнення спільних цілей – усе це є критичними елементами, що дозволяють команді успішно працювати та пристосовуватися до викликів, особливо у складних та динамічних умовах сучасного бізнес-середовища.

Висновки до 1 розділу

Психологічні аспекти кризи та командної динаміки розглядається концепцію кризи в контексті різних наукових напрямків, зокрема в політології, економіці, публічному управлінні та філософії, вказуючи на її багатогранність та складність. Розкрито основні характеристики кризи як різкої зміни звичайного стану речей, підкреслено її важливість у формуванні циклів економічного розвитку та вплив на функціонування підприємств. Показано, як різні економісти, зокрема Кейнс та Шумпетер, вивчали кризові явища, зосереджуючи увагу на таких аспектах, як інновації, циклічність та їх вплив на економіку. Описано також, як криза може впливати на психологію індивідів та груп, викликаючи стрес, тривожність та інші емоційні реакції, а також важливість стратегій копінгу для подолання цих викликів. Детально висвітлено, як командна динаміка впливає на кризове управління, включаючи ретельний відбір членів команди, створення психологічного клімату та ефективну комунікацію. Загалом, цей аналіз підкреслює взаємозв’язок психологічних аспектів кризи та командної динаміки, а також їх значення для успішного вирішення кризових ситуацій.

Роль лідера у формуванні та підтримці команди в кризовому середовищі охоплює кілька ключових аспектів. Розглянуто лідера як особистість, здатну надихати та спрямовувати людей та їхні емоції у сферу творчості, ідентифіковано важливість взаємовідносин лідера з оточуючими з позиції «резонансу». Розкрито концепцію резонансного лідерства, що базується на розвитку емоційної складової у взаємодії та підвищенні рівня комунікації, як ключового компоненту компетентностей лідера. Показано, що почуття важливості власної діяльності є однією з цілей резонансного лідерства, де довіра та турбота виступають як важливі риси.

Описано три ключові тенденції в науковому вивченні лідерства, що охоплюють теоретико-методологічний рівень, концептуальний рівень, та операційний рівень. Ці напрямки дослідження включають в себе аналіз структурно-функціональних характеристик групової організації, динамічні та

функціональні характеристики лідерства, а також аналіз типів та стилів лідерства у різних сферах групової діяльності.

Підкреслено роль лідера як важливої складової у процесі формування та управління командою, яка включає в себе цілепокладання, міжособистісну компетентність та рольовий підхід. Також вказано на необхідність адаптації стилів лідерства до конкретних ситуацій і потреб команди, підкреслюючи значення автократичного, демократичного, трансформаційного, лаїссез-фер, афіліативного та транзакційного стилів лідерства.

Загалом, висновок акцентує на важливості лідера в контексті формування та підтримки команди в кризовому середовищі, підкреслюючи його роль у розвитку ефективної комунікації, емоційної взаємодії та в забезпеченні адаптивності команди до змінних умов.

Модель успішної команди компанії у кризовому середовищі демонструє, як компанії адаптувалися до викликів, що виникли внаслідок пандемії COVID-19. Розглянуто, як зміна взаємодії між співробітниками та швидке переформатування каналів обслуговування клієнтів відіграли ключову роль у цьому процесі. Описано досвід компанії «Леруа Мерлен Україна», яка демонструє зростання в умовах пандемії, зокрема, значне збільшення онлайн продажів.

Розкрито, що ключем до успіху є залучена та згуртована команда, яка виступає як основний рушій компанії. Показано, що інвестиції в розвиток та мотивацію співробітників є важливим фактором ефективності діяльності компанії. Висвітлено систему мотивації, що включає як матеріальне, так і нематеріальне заохочення, а також можливість для співробітників стати акціонерами групи АДЕО.

Окрім того, зазначено, що особливий акцент у компанії робиться на розвитку компетенцій команд через навчальні програми та ініціативи, спрямовані на особистісний і професійний розвиток співробітників. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей, що включає проект «700 лідерів» та інші ініціативи.

У моделі успішної команди, яка втілюється в «Леруа Мерлен Україна», важливу роль відіграє її орієнтація на клієнтів, що відображається у високому рівні NPS. Також зазначено, що систематичне оцінювання співробітників і врахування їх думок та ідей є критично важливим для підтримки мотивації та залученості.

У цілому, модель успішної команди в компанії у кризовому середовищі виявилась результатом комбінації чіткого керівництва, спільної мети, колективної відповідальності, психологічного визнання, ефективної взаємодії та об’єднання зусиль для досягнення спільних цілей. Тому наступним етапом логічним є провести емпіричне дослідження особливостей сформованості команди компанії у кризовому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СФОРМОВАНОСТІ КОМАНДИ КОМПАНІЇ У КРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Емпіричне дослідження сформованості команди в кризовому середовищі

Мета дослідження – вивчення методів та практик формування ефективної команди, здатної ефективно працювати в кризовому середовищі, та розробка рекомендацій для оптимізації цього процесу.

Згідно з поставленою метою було визначено основні ***завдання дослідження:***

1. З’ясувати, які конкретні етапи та стратегії використовуються при формуванні команди в кризових умовах, а також визначити, які фактори найбільше впливають на ефективність команди в таких ситуаціях.
2. Дослідити якість взаємовідносин між лідером і членами команди, зосереджуючись на рівні довіри, взаєморозуміння та підтримки, і визначити, як це впливає на психологічну атмосферу в колективі.
3. Вивчити розподіл ролей в команді згідно методики Белбіна та визначити, як різні комбінації ролей впливають на ефективність роботи команди в кризових умовах, з метою оптимізації складу команди для кращого виконання завдань.

У дослідженні взяло участь 35 працівників компанії ТОВ «МІК «СТАРТ», які працюють в м. Києві та на території України, які були розподілені нами на наступні категорії.

за статтю:

- жінки: 31 респондент (88.6%),
- чоловіки: 4 респонденти (11.4%);

за рівнем освіти:

- вища: 25 респондентів (71.4%),
- загальна середня: 7 респондентів (20%),

- професійно-технічна: 4 респонденти (8.6%);

за стажем професійної діяльності:

- до 5 років: 20 респондентів (57.1%),
- 6–10 років: 5 респондентів (14.3%),
- 11–15 років: 4 респонденти (11.4%),
- 16–20 років: 2 респонденти (5.7%)
- більше 20 років: 4 респонденти (11.4%);

за віком:

- до 34 років:
- 25 респондентів (71.4%)
- 35–44 роки: 5 респондентів (14.3%)
- 45–54 роки: 3 респонденти (8.6%)
- 55 і більше: 2 респонденти (5.7%).

На першому етапі дослідження була поставлена мета глибоко проаналізувати та зрозуміти, яким чином відбувається формування команд в умовах кризи, а також визначити ключові фактори, які сприяють ефективності командної роботи в таких умовах. Задля досягнення цих цілей було здійснено ряд детальних дій:

Автором розроблена анкета (Додаток А.1), метою якої був збір даних від керівників команд і їх членів, які мали досвід роботи в умовах кризи. Це допомогло зібрати інформацію про їх досвід, використані підходи та методики, а також зрозуміти, які вони вважають найбільш ефективними для вирішення кризових ситуацій.

Оцінка впливу факторів на ефективність команди: за допомогою аналітичних методів було здійснено аналіз того, як різні фактори, такі як стиль лідерства, рівень довіри в команді, наявність чітко визначених ролей, впливають на ефективність команди в кризових умовах.

Аналіз літературних джерел, наукових статей та інших публікацій допоміг зібрати теоретичні дані про процеси формування та роботи команд в кризових умовах, а також виявити рекомендації експертів у цій галузі. Цей детальний

підхід дозволив отримати всебічне уявлення про механізми формування команди в кризових ситуаціях і визначити, які чинники і стратегії можуть бути ключовими для її успішного функціонування. Результати цього етапу становлять важливий фундамент для подальших досліджень і дій, спрямованих на покращення ефективності командної роботи в умовах невизначеності та тиску.

Другий етап дослідження по А. Ф. Фідлеру [43,44] має на меті глибоке розуміння взаємозв'язку між чіткістю та структурованістю поставлених завдань перед командою та тим, як це впливає на їхнє сприйняття робочої атмосфери. Було зосереджено увагу на тому, як чіткість та структурованість завдань впливають на загальну атмосферу в команді. Це включало вивчення того, чи впливає це на рівень мотивації членів команди, їхню здатність до співпраці та загальне задоволення роботою.

Також у ході дослідження було важливо з'ясувати, чи існує кореляція (прямий взаємозв'язок) між чіткістю завдань і продуктивністю команди. Чи допомагає чітке розуміння завдань підвищити ефективність роботи, або, навпаки, створює додатковий тиск і стрес для членів команди. Цей етап дослідження відіграв критично важливу роль у розумінні того, наскільки важливим є чітке і структуроване формулювання завдань для створення позитивної і продуктивної робочої атмосфери в команді, а також як це впливає на загальну ефективність роботи команди в цілому.

На третьому етапі дослідження увага була прикута до аналізу ясності та структурованості завдань, які видаються команді, та розуміння того, як це впливає на їх сприйняття робочої атмосфери.

Отже, на основі вищезазначеного варто для повноцінного дослідження використати наступні методики.

1. **Методика Р. Белбіна**:

Призначення: Визначення та розуміння ролей членів у команді, їхнього потенціалу та впливу на робочий процес.

Опис: Белбін виокремлює 9 типів ролей у команді, кожна з яких має свої функціональні характеристики та важливість для збалансованого та ефективного функціонування команди [2].

2. **Методика А. Ф. Фідлера**:

   Призначення: Аналіз стилів лідерства та визначення їх відповідності до конкретних умов і завдань, що стоять перед командою.

   Опис: Фідлер розглядає ефективність лідера через призму його орієнтованості на завдання або на відносини та пропонує оцінювати це залежно від трьох контингентних змінних: лідерські відносини, структура завдань та влада лідера [44].

3. **Авторська методика «Формування успішної команди в кризових умовах»**:

   Призначення: Розробка та імплементація стратегій командоутворення, оптимізованих для умов кризи та швидких змін у бізнес-середовищі.

   Опис: Ця методика орієнтована на аналіз здатності команди адаптуватися до кризових умов, розробляти ефективні стратегії виживання та відновлення. Вона може включати елементи стрес-тестування, сценарного планування та розвитку навичок кризового управління (Додаток А).

Математична обробка даних здійснювались за допомогою комп'ютерної програми Excel (версія 2010). Методи описової статистики та кореляційний аналіз були застосовані для статистичного аналізу та обробки даних.

2.2. Аналіз результатів дослідження

У цьому розділі ми зосередимося на детальному розгляді даних, зібраних під час емпіричного дослідження, описаного в п. 2.1. Мета аналізу полягає в ідентифікації ключових патернів, які визначають ефективність командної взаємодії в умовах кризи, з'ясуванні механізмів адаптації команд до швидкозмінних умов та вивченні специфічних реакцій на стресові виклики.

Аналітичний процес включав кілька етапів:

- Первинна обробка зібраних даних для визначення їх повноти та придатності для подальшого аналізу.
- Кодування якісних даних з метою виділення основних категорій і тем, які найчастіше згадувалися учасниками.
- Кількісний аналіз отриманих результатів з використанням статистичного програмного забезпечення для виявлення тенденцій, кореляцій та закономірностей.
- Інтерпретація отриманих результатів з метою формулювання висновків щодо ефективності командної взаємодії в кризовому середовищі.

Аналізуючи дані, особливу увагу було приділено оцінці ролі лідерства, взаємодії між членами команди, а також гнучкості та стійкості командної структури під час кризи. Це дало змогу не тільки вивчити індивідуальні стратегії справляння з кризою, але й оцінити, як командна динаміка впливає на взаємну підтримку, обмін інформацією та колективне прийняття рішень.

В результаті аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони в діях команд, що мають вирішальне значення для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності командної роботи у кризових умовах. Також було визначено низку факторів, що впливають на сприйняття ситуації командою та її здатність до адаптації та відновлення.

На основі отриманих відповідей проведено їхній контент-аналіз.

Відповідно можна зробити наступні висновки щодо розуміння поняття «криза» серед респондентів:

Вікові групи:

До 34 років: Ця група є найбільш численною серед респондентів. Більшість відповідей пов’язують кризу з емоційними труднощами, внутрішньою невизначеністю, періодом розладу та пошуку себе. Є також визначення кризи як переломного моменту чи занепаду у різних сферах життя.

35–44 роки: У цій віковій групі кризу розглядають як період розвитку та виявлення нових можливостей, хоча також вказують на злам, коли звичні методи не працюють.

45–54 роки: Відповіді з цієї групи менш численні і схильні розглядати кризу як неможливість вирішити завдання з наявними ресурсами.

55 років і більше: Відповіді з цієї групи найменш представлені. Респонденти описують кризу як застій та емоційну реакцію на стрес.

Гендерний розподіл:

Жінки: Вони активніше брали участь в опитуванні й їхні відповіді більш різноманітні в контексті емоційного сприйняття кризи.

Чоловіки: Їхні відповіді представлені обмежено, і вони схильні до більш конкретного та практичного розуміння кризи, як неможливості вирішити завдання з наявними ресурсами.

Загальні теми:

Емоційний вимір: Більшість респондентів відзначають емоційну складову кризи, описуючи її як стрес, депресію, емоційну неврівноваженість та інші важкуваті переживання.

Внутрішні виклики: Часто зустрічається ідея про те, що криза веде до самопізнання та пошуку нових рішень.

Занепад та розлад: Є тенденція асоціювати кризу із занепадом у різних сферах життя, зокрема у економіці та особистісному розвитку.

Переломний момент: Деякі відповіді підкреслюють ідею кризи як точки, де старі методи вирішення проблем вже не працюють, та потребу в нових підходах.

Згідно з даними анкетування (Додаток В), проведено аналіз тенденцій та особливостей самооцінки адаптивності до нових обставин (рис. 2.2.1). Вивчення таких параметрів, як стать, вік та особистісну переконаність у здатності до адаптації, дає можливість виявити не лише індивідуальні варіації у відповідях, а й визначити потенційні соціальні та психологічні шаблони. Отримані дані становлять основу для подальшого розуміння того, як різні демографічні групи сприймають свої можливості у контексті адаптації до змін, і можуть бути використані для формування ефективних стратегій управління персоналом, планування освітніх програм або розвитку соціальної політики.



Рис. 2.2.1. Розподіл досліджуваних щодо їхньої швидкості адаптації до нових обставин

Переважання жіночої статі серед респондентів: Жінки складають значну більшість учасників опитування (85.71%). Це може вплинути на загальні результати, оскільки дослідження можуть виявити статеві відмінності в сприйнятті та реакції на нові обставини.

Віковий розподіл: Найбільша група респондентів (62.86%) молодша 34 років, що може свідчити про більшу готовність молодших людей брати участь в опитуваннях або про більшу здатність молодих людей адаптуватися до змін. Інші вікові категорії представлені у значно менших пропорціях.

Самооцінка адаптивності: Переважна більшість респондентів (57.14%) оцінили свою здатність адаптуватися на рівні вище середнього (оцінка 4), що може свідчити про високу самооцінку цієї здатності серед учасників. Відсоток тих, хто дав найвищу оцінку (5), становить 8.57%, що може вказувати на наявність меншої кількості людей, які відчувають себе дуже впевнено в нових обставинах. Також варто відзначити, що лише один респондент (2.86%) відчуває значні труднощі з адаптацією (оцінка 1), а оцінка 2 не була вибрана жодним з респондентів, що може вказувати на низьку ймовірність визнання людьми низької адаптаційної спроможності.

Потенційна надмірна оптимістичність самооцінки: Високі оцінки адаптивності можуть також відображати тенденцію людей переоцінювати власні можливості або бажання видавати себе у кращому світлі під час самооцінювання.

Відсутність середньої оцінки: Ніхто з респондентів не вибрав оцінку 2, що є дещо незвичним і може вказувати на відсутність поміркованих або нейтральних відповідей в контексті даного питання.

Згідно з даними опитування зроблено детальний аналіз їх самооцінки у сфері психологічного комфорту на робочому місці. Аналіз включає розгляд статевих та вікових особливостей у сприйнятті робочого середовища. Відповіді були оцінені за п’ятибальною шкалою, де "1" означає найменший рівень дискомфорту, а "5" — найбільший. Дані представляють суб’єктивні відгуки респондентів і дають змогу визначити потенційні патерни, які можуть вказувати на важливість психологічного благополуччя в професійній діяльності різних вікових та статевих груп. Викладені нижче висновки пропонують огляд зібраної інформації та підкреслюють ключові аспекти, що вимагають уваги для глибшого розуміння стану психологічного дискомфорту на роботі (рис. 2.2.2).

Жіночий до 34 років:

Високий рівень дискомфорту (оцінки 4 та 5) зазначили близько 46% жінок до 34 років, що може вказувати на більшу схильність до відчуття стресу чи нестабільності в робочому середовищі в цій віковій групі.

Однак є і жінки, які зазначили нижчий рівень дискомфорту (оцінки 1-3), що вказує на різноманітність досвіду в цій групі.

Жіночий 35–44 роки:

Жодна із жінок у віковій категорії 35–44 роки не відчуває високого рівня дискомфорту, що може вказувати на більшу стабільність або кращі стратегії адаптації до робочих умов.



Рис. 2.2.2. Розподіл відповідей працівників щодо частоти відчуття дискомфорту на роботі

Жіночий 55 років і більше:

50% жінок у віковій категорії 55 років і більше відчувають високий рівень дискомфорту, що може свідчити про збільшення психологічного навантаження або зниження адаптивності з віком.

Чоловіки:

Відповіді чоловіків показують низькі або середні рівні дискомфорту без вказівки на високий дискомфорт. Однак через меншу кількість чоловіків у вибірці, важко робити висновки про всі чоловічі вікові категорії.

Існує варіативність відповідей в межах кожної статево-вікової групи, що свідчить про індивідуальні відмінності в сприйнятті психологічного дискомфорту.

Вікові категорії до 34 років та 55 років і більше у жінок виявили більшу схильність до відчуття дискомфорту на роботі.

Цей аналіз зосереджується на вивченні рівнів дратівливості серед працівників під час виконання їх професійних обов’язків (рис. 2.2.3). Для збору даних було проведено опитування, яке оцінювало рівень дратівливості без видимих причин на шкалі від 1 до 5, де 1 вказує на мінімальне відчуття

дратівливості, а 5 – на максимальне. Респонденти різних вікових груп та статі внесли свої відповіді, результати яких представлені у формі кругової діаграми, що ілюструє розподіл рівнів дратівливості. Аналіз цієї діаграми дасть можливість зрозуміти, як працівники різних демографічних груп відчувають емоційний дискомфорт на роботі, і може надати важливу інформацію для розробки стратегій покращення емоційного добробуту в робочому середовищі.



Рис. 2.2.3. Розподіл досліджуваних за рівнем дратівливості при виконанні професійних обов'язків без видимих причин

Як видно з рис. 2.2.3, рівень дратівливості за віковими групами можна описати наступним чином.

У групі жінок віком 35–44 роки спостерігаються відповіді з рівнем дратівливості 4 та 3, що може вказувати на вищий рівень стресу або виснаженості в цій віковій категорії.

Жінки старші 55 років дали різноманітні відповіді, з рівнями 4 і 1, що вказує на значні індивідуальні відмінності у сприйнятті робочого навантаження чи стресу.

Чоловіки представлені меншою кількістю відповідей, але у віковій категорії 45–54 роки вони показали низькі рівні дратівливості (1 та 2), тоді як чоловік 35–44 років відзначив середній рівень (3).

Загальна тенденція за статтю:

Жіночі відповіді переважають в опитуванні, з різними рівнями дратівливості, але більшість показників схиляються до середніх значень (2 і 3). Це може свідчити про більшу схильність жінок до виявлення емоційного дискомфорту або про більшу готовність ділитися своїми емоціями.

Рівень дратівливості:

Найвищий рівень дратівливості (5) вказаний тільки однією учасницею до 34 років. Рівні 4 та 3 є досить поширеними серед жінок до 34 років, що може вказувати на високу емоційну чутливість або стрес у цій віковій категорії.

Найчастіші відповіді:

На круговій діаграмі найбільші сегменти становлять рівні дратівливості 2 та 3, що є середніми показниками і свідчить про помірне відчуття дискомфорту без видимих причин серед працівників.

На підставі аналізу опитування можна зробити висновок, що дратівливість на робочому місці без зрозумілих причин є присутньою серед працівників різних вікових груп і статі, проте має варіативність у рівнях інтенсивності. Жінки молодшого віку (до 34 років) частіше вказували на більш високі рівні дратівливості, тоді як в інших вікових категоріях, особливо серед чоловіків, дані показують більш низькі рівні дискомфорту. Відповіді також відображають великий діапазон індивідуального відчуття дратівливості, що може вказувати на складність факторів, які впливають на емоційний стан працівників.

В цьому аналізі ми розглянемо дані, що відображають ступінь оптимізму людей у важких життєвих обставинах. Спираючись на опитування з 35 відповідями, ми оцінюємо, як часто респонденти схильні знаходити позитивні аспекти в кризових ситуаціях (рис. 2.2.4). Оцінки були дані від 1 до 5, де 1 позначає найменшу схильність вбачати позитивне, а 5 — найбільшу. Необхідно зазначити, що реакція на критику в складних обставинах варіюється серед

респондентів з майже рівномірним розподілом між позитивною та негативною реакціями.



Рис. 2.2.4. Частота виявлення позитивних аспектів у кризових умовах

Як видно з рис. 2.2.4, дані дані мають велике значення, оскільки здатність визначати позитив у важких умовах не лише сприяє кращій адаптації до стресових ситуацій, але й вважається важливою характеристикою для лідерства та командної роботи. З психологічної перспективи, ця характеристика може також впливати на загальне емоційне благополуччя особи та її здоров'я.

Аналіз діаграми допоможе нам зрозуміти загальну тенденцію до оптимізму серед учасників дослідження та може вказати на потенційні області для розвитку у сферах особистісного росту та підвищення стресостійкості.

1. Позитивна реакція: Більшість опитаних (близько 46%) стверджують, що вони реагують позитивно на критику в складних ситуаціях. Це може вказувати на те, що ця група людей має конструктивний підхід до критики, використовуючи її для особистого та професійного зростання або має досить міцний емоційний інтелект, щоб зберігати позитивне ставлення.

2. Негативна реакція: Майже така ж кількість респондентів (40%) кажуть, що реагують негативно. Це може означати, що критика в сприйнятті цих людей

асоціюється зі стресом, загрозою або ворожістю, що може впливати на їхню здатність сприймати та використовувати критику продуктивно.

3. Безреакційність: Менша частина (14,3%) відповідачів зазначає, що вони не переймаються критикою. Ці учасники можуть мати більш відсторонене чи філософське ставлення до критики або просто ігнорувати її.

Слід відмітити, що прийняття критики може бути пов’язане з багатьма факторами, включаючи особистісні риси, самооцінку, попередній досвід і стратегії справляння зі стресом. Важливо зазначити, що реакція на критику може вплинути на робочі відносини та продуктивність команди, особливо в умовах високого тиску. Для командної роботи і розвитку лідерства важливо вчитися конструктивно реагувати на критику, що може включати розвиток навичок комунікації, емоційного інтелекту та відкритості до зворотного зв’язку.

Отримано відповіді опитуваних щодо їхнього відношення на критику в складних обставинах (рис. 2.2.5), а результати розподілилися наступним чином: 45,7% реагують позитивно, 40% реагують негативно, 14,3% не переймаються.

Позитивна реакція: Більшість опитаних (близько 46%) стверджують, що вони реагують позитивно на критику в складних ситуаціях. Це може вказувати на те, що ця група людей має конструктивний підхід до критики, використовуючи її для особистого та професійного зростання або має досить міцний емоційний інтелект, щоб зберігати позитивне ставлення.

Негативна реакція: Майже така ж кількість респондентів (40%) кажуть, що реагують негативно. Це може означати, що критика в сприйнятті цих людей асоціюється зі стресом, загрозою або ворожістю, що може впливати на їхню здатність сприймати та використовувати критику продуктивно.

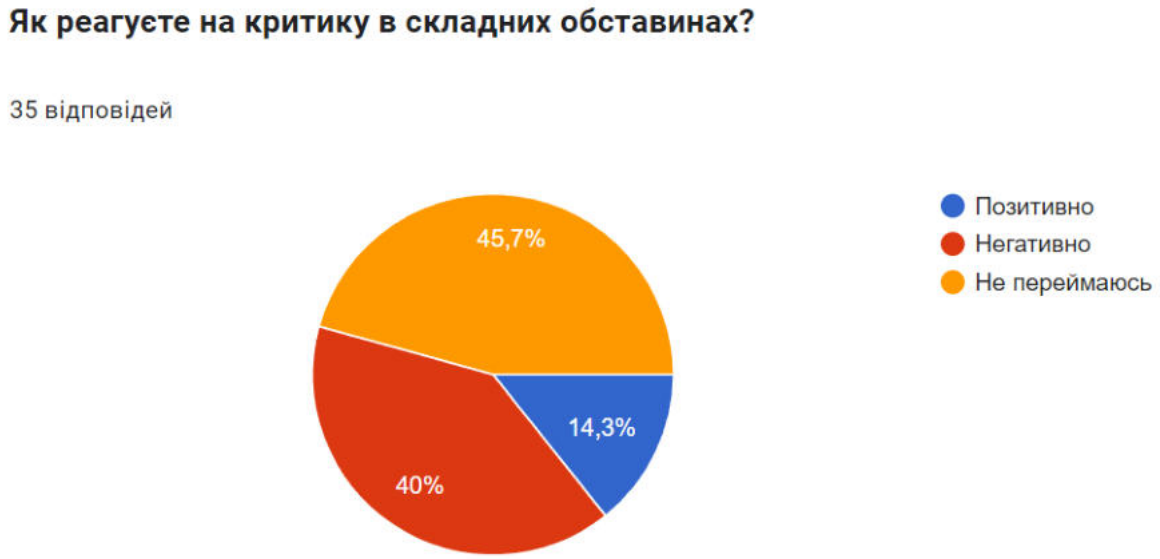


Рис. 2.2.5. Відповіді респондентів на критику в умовах складних обставин

Безреакційність: Менша частина (14,3%) відповідачів зазначає, що вони не переймаються критикою. Ці учасники можуть мати більш відсторонене чи філософське ставлення до критики або просто ігнорувати її.

Реакція на критику в складних обставинах варіюється серед респондентів, з майже рівним розподілом між позитивною та негативною реакціями.

Сприйняття критики може бути пов’язане з багатьма факторами, включаючи особистісні риси, самооцінку, попередній досвід і стратегії справляння зі стресом.

Важливо зазначити, що реакція на критику може вплинути на робочі відносини та продуктивність команди, особливо в умовах високого тиску.

Для командної роботи і розвитку лідерства важливо вчитися конструктивно реагувати на критику, що може включати розвиток навичок комунікації, емоційного інтелекту та відкритості до зворотного зв’язку.

Цей аналіз зосереджується на вивченні реакцій людей на критику в складних ситуаціях, що є ключовим елементом в особистісному розвитку та взаємодії в команді. Завдяки результатам опитування, проведеного через Google Форми, ми отримали детальний розгляд ставлення 35 учасників до критики, яка

може виникати в умовах тиску або стресу. Розподіл відповідей демонструє різноманіття перцепцій, від позитивного сприйняття до негативної реакції і повного неприйняття критичних зауважень.

В аналізі важливих аспектів формування успішної команди значну увагу приділяють здібностям ефективної комунікації, особливо у ситуаціях підвищеного тиску. Уміння зберігати ясність думки та аргументовано передавати інформацію є критично важливим для командної роботи та прийняття стратегічних рішень. Цей аналіз базується на самооцінці учасників щодо їхньої здатності ефективно спілкуватися під час стресу (рис. 2.2.6).



Рис. 2.2.6. Розподіл респондентів за самооцінкою ефективності комунікації під тиском

За результатами опитування респонденти розподілилися таким чином:

- 14,3% (5 осіб) віддали собі оцінку 5, вважаючи себе дуже ефективними комунікаторами під тиском;
- 34,3% (12 осіб) віддали собі оцінку 4, визнаючи свою ефективність як високу;
- 37,1% (13 осіб) віддали собі оцінку 3, що вказує на середній рівень ефективності у комунікації;

- 11,4% (4 особи) віддали собі оцінку 2, вважаючи, що їхня ефективність падає під тиском;
- 2,9% (1 особа) оцінили свою ефективність як низьку, віддаючи собі оцінку 1.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що команда в цілому має позитивне сприйняття своїх комунікативних здібностей у стресових ситуаціях. Оскільки ефективна комунікація є ключовим елементом успішної командної взаємодії, результати опитування є обнадійливими. Проте, варто враховувати, що самооцінка може іноді бути вищою, ніж реальні здібності. Рекомендується провести додаткові тренінги та майстер-класи з ефективної комунікації, особливо для тих 14,3% респондентів, які оцінили свої навички нижче середнього, для підвищення загального рівня комунікативної компетенції у команді.

У рамках дослідження ефективності командної взаємодії та комунікації було проведено анкетування з метою з’ясувати, як учасники команд вирішують конфліктні ситуації. Конфлікти в робочому середовищі є неминучими, а способи їх вирішення можуть істотно впливати на продуктивність та атмосферу в колективі (рис. 2.2.7). Так, отримано та проаналізовано результати відповідей щодо виявлення переважних стратегій вирішення конфліктів, які розподілилися наступним чином:

- 42,9% респондентів вважають за краще прослухати всі сторони перед прийняттям рішення. Це свідчить про стратегію, орієнтовану на співпрацю, де важливим є збір максимальної кількості інформації перед вирішенням конфлікту;
- 40% опитаних прагнуть знайти компроміс, що є ознакою стратегії пошуку взаємоприйнятного рішення, яке може задовольнити всіх учасників конфлікту;

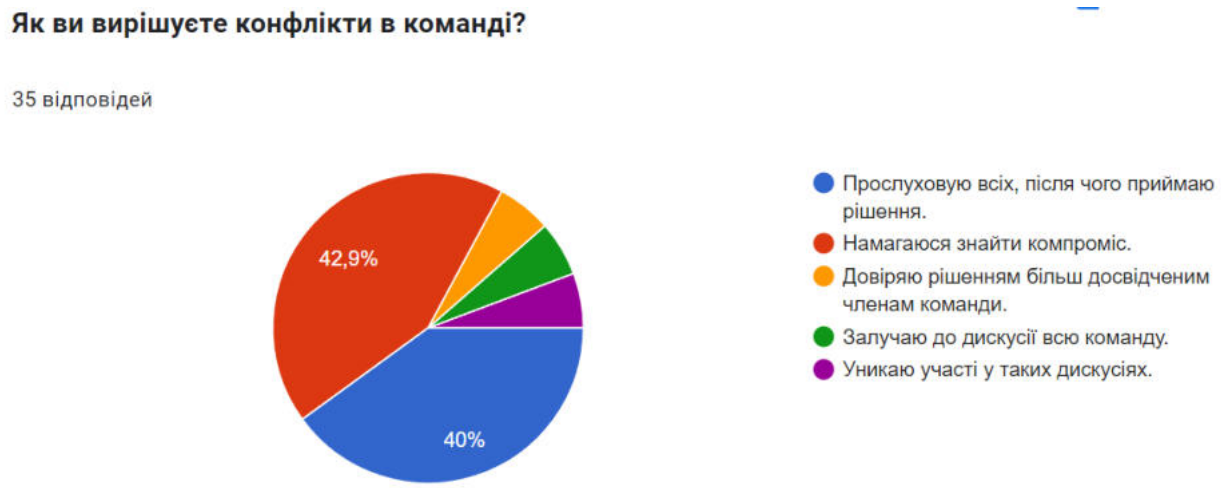


Рис. 2.2.7. Стратегії вирішення конфліктів у команді

- 8,6% довіряє рішенням більш досвідчених членів команди, що може вказувати на ієрархічну структуру прийняття рішень у команді;
- 5,7% опитаних висловлюють готовність залучати до дискусії всю команду, вказуючи на демократичний підхід;
- 2,9% учасників не беруть участь у таких дискусіях, можливо, уникаючи конфліктів чи віддаючи перевагу іншим методам вирішення.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що переважна більшість респондентів схиляються до колаборативних та компромісних методів вирішення конфліктів. Це може свідчити про те, що у команді цінується висока культура діалогу і важливість кожної думки. Менша кількість респондентів, які покладаються на досвідченіші керівні рішення або вважають за краще не включатися в конфлікти, може вказувати на наявність різноманітних підходів до вирішення проблем у команді.

Метою наступного запитання в анкеті було виявити, які ролі учасники команди схильні виконувати у конфліктних ситуаціях. Розуміння цих ролей може допомогти у вдосконаленні комунікацій та процедур вирішення конфліктів у командному середовищі (рис. 2.2.8).



Рис. 2.2.8. Сприйняття дискомфорту в команді при розбіжностях у думках

З рис. 2.2.8 видно, що досліджувані показали наступні результати, а саме:

- медіатор, намагаючись згладити конфлікт (22.9%);
- спостерігач, чекаючи на природне вирішення (14.3%);
- лідер, який активно пропонує рішення (45.7%);
- член, який дотримується своєї позиції (17.1%);
- член, який шукає допомоги в керівництва (0%).

За даними, найбільш поширеною роллю є "Лідер, який активно пропонує рішення" з результатом у 45.7%. Це свідчить про високу активність учасників в процесі вирішення конфліктів та прояв лідерських якостей серед респондентів.

Другою за поширеністю є роль "Медіатора", яка займає 22.9% і вказує на схильність учасників до пошуку компромісу та зниження напруженості у команді.

"Члена, який дотримується своєї позиції", складає 17.1% та може вказувати на наявність у команді осіб з сильною позицією та переконаннями, що може бути як перевагою, так і перешкодою у вирішенні конфліктів.

Найменш представленою роллю є "Спостерігач", з результатом 14.3%, що може свідчити про пасивний підхід деяких учасників до вирішення конфліктів або віру в їх самовирішення.

Цікаво, що жоден з респондентів не обрав роль "Член, який шукає допомоги в керівництва", що може свідчити про високий рівень автономії у команді або небажання залучати зовнішнє втручання.

Результати анкетування показують, що у більшості конфліктних ситуацій у команді превалює активний підхід до їх вирішення. Найбільш активні учасники схильні взяти на себе лідерські функції, тоді як інші віддають перевагу ролі медіатора або займають пасивну позицію. Відсутність бажання звертатися за допомогою до керівництва може вказувати на потребу в подальшому розвитку внутрішніх ресурсів команди для самостійного вирішення конфліктів.

Далі було визначено оцінку рівня довіри до членів команди при прийнятті рішень (рис. 2.2.9)(Додаток Г).



Рис. 2.2.9. Оцінка рівня довіри до членів команди при прийнятті рішень

Так, з рис. 2.2.9 випливають наступні особливості.

Висока готовність до лідерства: Більшість опитаних (65,4%) виявили готовність взяти на себе роль лідера часто або завжди, що свідчить про сильний лідерський потенціал серед учасників. Це може вказувати на високий рівень самовпевненості та бажання впливати на події та процеси.

Періодична готовність до лідерства: Чверть респондентів (25,7%) відзначили, що вони готові стати лідерами іноді, що може свідчити про обережний підхід до лідерства або бажання взяти на себе роль лідера лише за певних обставин.

Низька готовність до лідерства: Менша частина учасників опитування (8,6%) рідко або ніколи не беруть на себе роль лідера, що може вказувати на перевагу бути частиною команди без необхідності керівництва або на наявність бар'єрів, таких як нестача впевненості або досвіду.

Загалом результати опитування можуть бути використані для розвитку корпоративних навчальних програм, які спрямовані на підвищення лідерських якостей серед співробітників, а також для розробки стратегій залучення та розвитку талантів усередині організації. Важливо також врахувати, що кожен індивід може проявляти лідерські якості у різний спосіб і в різних контекстах, тому комплексний підхід до розвитку лідерства може включати індивідуальні та групові тренінги, менторство та коучинг.

Цікавим також було дослідити реакції учасників команди на прояв ініціативи іншими особами (рис. 2.2.10). Згідно отриманих даних можна побачити, що в команді панує атмосфера взаємопідтримки та орієнтації на конструктивну взаємодію. Респонденти, в основному, схиляються до позитивного реагування на помилки інших, виявляючи готовність до сприйняття та оцінки ситуації, а також до відкритого діалогу. Це вказує на важливість довіри та спільної відповідальності в командній динаміці, а також на усвідомлення необхідності особистісного та професійного зростання кожного її члена.

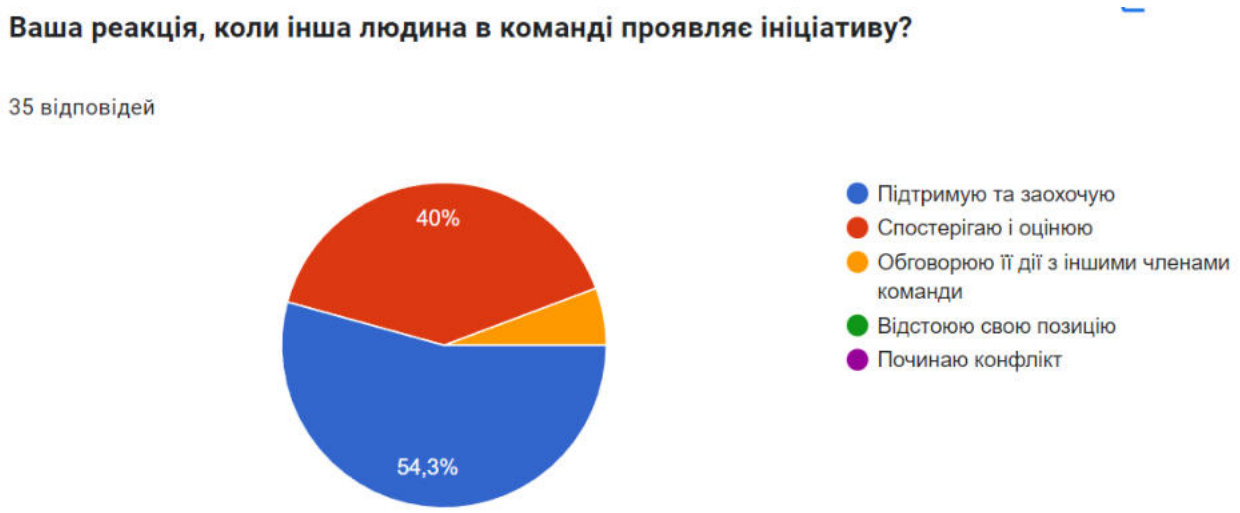


Рис. 2.2.10. Реакції учасників команди на прояв ініціативи іншими особами

Як видно з рис. 2.2.10, виділені наступні особливості у відповідях.

Підтримка та заохочення: Переважна більшість учасників (54,3%) вибрали реакцію підтримки та заохочення колеги, коли той провалив ініціативу. Це свідчить про конструктивний підхід в команді та орієнтацію на підтримку замість звинувачення, що може сприяти позитивній атмосфері та стимулюванню до подальшого розвитку.

Спостереження та оцінка: Солідна частка респондентів (40%) відзначили, що вони спостерігають та оцінюють ситуацію, перш ніж реагувати. Така поведінка може вказувати на бажання глибше зрозуміти причини невдачі та відповідальний підхід до вирішення проблем.

Обговорення з іншими членами команди: Лише маленький відсоток учасників (менше 5%, конкретна цифра не вказана) обирають реагувати на провал шляхом обговорення з іншими членами команди. Це може вказувати на те, що в команді є тенденція до обговорення проблем у більш широкому колі для знаходження оптимального рішення.

Відстоювання своєї позиції та початок конфлікту: Незначна кількість учасників відзначили, що вони відстоюють свою позицію або навіть починають конфлікт у відповідь на провал ініціативи. Це може свідчити про наявність певних конфліктних тенденцій в команді, хоча їх кількість здається мінімальною, що може свідчити про загалом здорову конфліктну динаміку.

Загальний аналіз показує, що команда схильна до співпраці та підтримки один одного в ситуаціях, що вимагають відновлення після невдач. Культура підтримки і відкритого обговорення є ключовими для збереження продуктивності та позитивної атмосфери в колективі.

Надалі варто було виявити особливості самооцінки стану учасників команди в умовах високого стресу (рис. 2.2.11).



Рис. 2.2.11. Самооцінка стану учасників команди в умовах високого стресу

Згідно отриманих даних, як висвітлює рис. 2.2.11, можна побачити, як люди відчувають себе в ситуаціях високого стресу. Цифри з 1 до 5 можуть відповідати різним рівням реакції на стрес. За умови, що 5 означає найвищий рівень адаптації до стресу, а 1 - найнижчий, можна інтерпретувати діаграму наступним чином:

60% респондентів відзначили найвищий рівень адаптації до стресу, що вказує на високий рівень стресостійкості або ефективні стратегії впорядкування стресу серед більшості учасників;

17,1% респондентів відзначили наступний за величиною рівень, що може означати добре, але не ідеальне управління стресовими ситуаціями;

11,4% респондентів відзначили середній рівень, що може вказувати на змішані результати у відповідях на стрес.

Менші відсотки для решти категорій вказують на те, що менша кількість людей відчуває низькі рівні стресостійкості.

Загалом, дані вказують на те, що більшість учасників опитування мають тенденцію ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, що є позитивним знаком як для індивідуального благополуччя, так і для командної динаміки та продуктивності.

Відповідно необхідним є і визначити, якими ж методами зняття стресу після кризових ситуацій користуються учасники команди. Результати представлені на рис. 2.2.12.



Рис. 2.2.12. Методи зняття стресу учасниками команди після кризових ситуацій

Як показує рис. 2.2.12, бачимо, що методи подолання стресу після кризових ситуацій суттєво варіюються серед респондентів. Вказані підходи відображають різноманітність індивідуальних стратегій адаптації та впорядкування стресу, від фізичної активності до соціальної взаємодії та саморефлексії. Зібрані дані надають цінний огляд переважних засобів, які люди обирають для відновлення емоційної рівноваги, що може бути корисним для планування корпоративних програм благополуччя співробітників та розробки індивідуальних планів стрес-менеджменту.

Більшість респондентів (45,7%) використовують фізичну активність як основний спосіб зняття стресу після кризи, що свідчить про популярність фізичних вправ у якості засобу для поліпшення емоційного стану.

31,4% респондентів віддають перевагу обговоренню існуючих проблем з колегами або друзями, демонструючи цінність соціальної підтримки та спілкування як інструментів для впорядкування стресу.

Медитація або релаксація є вибором для 14,3% учасників, що підкреслює важливість саморефлексії та саморегуляції в процесі відновлення після стресових подій.

Менша частина учасників опитування (8,6%) вважають за краще звертатися за допомогою, що може відображати розуміння та прийняття зовнішньої допомоги в управлінні стресом.

Найменша кількість респондентів (незначний відсоток) ігнорують свій внутрішній стан, що може свідчити про небажання або нездатність стикатися зі стресовими емоціями безпосередньо.

Важливим далі було виявити, наскільки учасники дослідження оцінюють колектив їхньої ідентифікації як команди (рис. 2.2.13).



Рис. 2.2.13. Оцінка учасниками колективу їхньої ідентифікації як команди

Як видно на рис. 2.2.13, опитування включає п’ять різних варіантів відповідей, які представляють ставлення респондентів до своєї команди.

Аналіз результатів показує наступне: 60% респондентів відчувають глибоку взаємність та довіру до своїх колег і вважають, що мають підтримку в своєму колективі; 25,7% учасників опитування бачать, що їхня команда працює разом як єдина сила, хоч іноді вони можуть діяти окремо; 14,3% відповіли, що вони співпрацюють разом у певних проектах або ситуаціях, але не завжди відчувають колективний дух. Менший відсоток (не вказано на діаграмі) респондентів зазначили, що переважно працюють над своїми завданнями окремо і що інші 3 варіанти (підтримка, єдність, співпраця в окремих випадках) є менш характерними для їхнього досвіду роботи в команді. Ще менший відсоток висловили сум, що їх колектив не діє як єдина команда.

Ці дані можуть вказувати на високий рівень взаємопідтримки та колективного духу в більшості команд, проте також підкреслюють, що деякі працівники можуть відчувати ізоляцію чи відсутність інтеграції у загальну командну взаємодію.

Наступним етапом було здійснено дослідження та проаналізовано отримані результати за **методикою А. Ф. Фідлера(Додаток Д)**.

На представленій діаграмі представлено спектр відповідальності та недбалості в робочих взаєминах у групі, зокрема, показано відсоткове розподілення оцінок відповідальності (рис. 2.2.14). Інтерпретація результатів здійснюється подібним чином, як у попередній методиці: показники від 1 до 5 відповідають різним рівням відповідальності та недбалості в робочих взаєминах (5 означає вказувати на нижчий рівень відповідальності, 1 – найвищий). На основі отриманих даних можна зробити такі висновки: найбільша частина групи (29%) оцінює рівень своєї відповідальності як високий, вказуючи на оцінку "1", що свідчить про сильну відповідальність; другий за величиною сегмент (24%) оцінює свою відповідальність як досить високу з оцінкою "2". Слідом ідуть ті, хто оцінив свою відповідальність як "3" (19%) і "4" (14%), що свідчить про середній рівень відповідальності в групі. Менші відсотки припадають на оцінки "5" (9%) та "6" (5%), що вказує на нижчий рівень відповідальності серед меншої частини респондентів.



Рис. 2.2.14. Спектр відповідальності та недбалості в робочих взаєминах у групі

Загалом з рис. 2.2.14 видно, що більшість респондентів вважають себе відповідальними у своїй групі, з невеликою кількістю людей, які визнають низьку відповідальність. Це може свідчити про високий рівень самооцінки учасників у плані відповідального ставлення до обов'язків або завдань в групі.

Аналізуючи співвідношення орієнтації на рішення та проблеми у взаєминах в групі, можна зробити кілька ключових спостережень (рис. 2.2.15).

Сильна орієнтованість на рішення: Значна більшість учасників (71.43%) оцінюють свою орієнтацію як сильно націлену на рішення (показники 1-3). Це вказує на те, що в групі домінує підхід, спрямований на активне вирішення проблем, а не на зациклення на перешкодах або труднощах.

Нейтральний підхід: Досить значна частина учасників (17.14%) обрали показник 4, що може вказувати на більш збалансований підхід, де враховуються як проблеми, так і потенційні рішення.

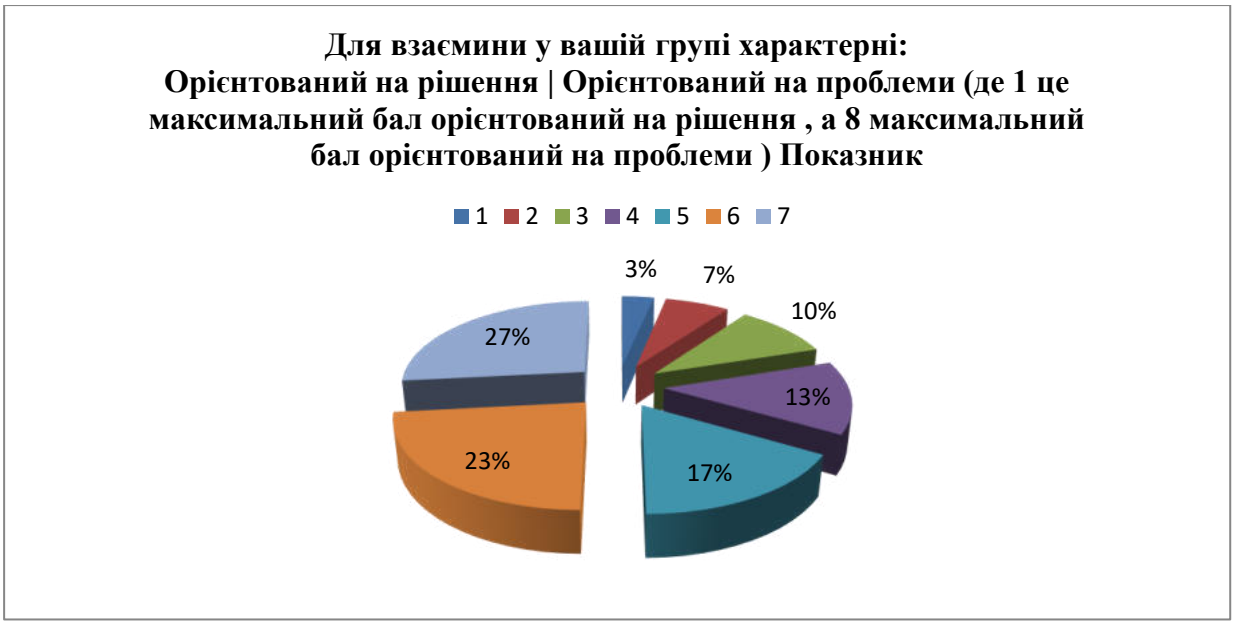


Рис. 2.2.15. Співвідношення орієнтації на рішення та проблеми у взаєминах в групі

Далі з рис. 2.2.15 випливає наступний показник – це меншість опитуваних, яка орієнтована на проблеми: Незначна кількість учасників (10.71%) мають більшу схильність до орієнтації на проблеми (показники 5, 7, і 8). Це може свідчити про те, що в групі є окремі особи, для яких проблеми є більш значущими, і вони можуть потребувати більше часу для знаходження рішень або можуть бути більш консервативними у прийнятті рішень.

Група в цілому показує сильну тенденцію до орієнтованості на рішення, що є позитивним фактором для групової взаємодії та ефективності. Високий рівень проактивності може сприяти швидкому і ефективному вирішенню проблем, а також сприяти позитивному внутрішньому клімату в групі. Проте, наявність невеликої кількості осіб, які зосереджуються на проблемах, може вказувати на потребу в більшій підтримці цих учасників або на розробку стратегій, які допоможуть їм більше зосереджуватися на рішеннях. Важливо враховувати ці відмінності в підходах, щоб забезпечити, що всі члени групи відчувають себе включеними та здатні до співпраці для досягнення спільних цілей.

Далі варто дослідити градієнт задоволеності та незадоволеності у внутрішньогрупових взаєминах, що представлено на рис. 2.2.16.



Рис. 2.2.16. Градієнт задоволеності та незадоволеності у внутрішньогрупових взаєминах

На рис. 2.2.16 висвітлено, що велика частина учасників (25%) висловили високий рівень задоволеності. Другий за величиною сектор (21%) відображає учасників, які також висловили відносно високий рівень задоволеності. Далі йдуть показники 3 та 4, які займають 18% та 14% відповідно, показуючи помірне задоволення. Менші сектори для показників 5 та 7 (11% та 4% відповідно) свідчать про те, що менша кількість учасників відчуває помірне або більш високе незадоволення. Цікаво, що немає показника для 6, який міг би вказувати на помилку при зборі даних, або ж цей показник не був вибраний жодним учасником.

Ці дані свідчать про те, що більшість учасників групи задоволені або помірно задоволені (сумарно 78% для показників 1-4). Це може вказувати на загально позитивне ставлення в групі. Проте, наявність учасників, які відчувають помірне незадоволення (показники 5 та 7), не можна ігнорувати, оскільки це може впливати на групову динаміку. Важливо звернути увагу на причини такого незадоволення, щоб забезпечити, що усі члени групи відчувають себе включеними та мають можливість висловити свої побажання та пропозиції.

Щодо спектру продуктивності та непродуктивності у груповій взаємодії, то досліджувані показали наступні результати (рис. 2.2.17).



Рис. 2.2.17. Спектр продуктивності та непродуктивності у груповій взаємодії

З рис. 2.2.17 яскраво представлено, що найбільший відсоток учасників (32%) вказали найвищу готовність до змін. 23% учасників також виявили сильну готовність до змін (2), що, разом із пунктом 1, показує, що більшість групи позитивно налаштована на зміни. Показники 3 і 4 мають менші відсотки, 18% та 14% відповідно, що може свідчити про помірну готовність до змін. Найменший відсоток (9% і 4% для показників 5 і 7 відповідно) показує, що дуже мала частина групи відчуває опір або має низьку готовність до змін. Оскільки на діаграмі немає показників 6 і 8, можливо, що жоден із учасників не вибрав ці значення, або вони були ненавмисно випущені при візуалізації даних.

Діаграма вказує на те, що переважна більшість групи готова до змін, що є позитивним знаком у контексті адаптивності та гнучкості групи. Меншість, яка проявляє опір до змін, є досить малою, але важливою для розуміння, оскільки їхні погляди або опори можуть впливати на успіх групових змін. Для

ефективного управління змінами важливо врахувати ці відмінності в готовності до змін, а також забезпечити підтримку і залучення всіх учасників процесу.

Варто також дослідити і розподіл групи за орієнтацією на зміни проти статичності. На рис. 2.2.18 бачимо кругову діаграму, яка ілюструє результати опитування чи дослідження в групі людей за двома параметрами: Взаємопідтримка та Ізольованість. Кожен сегмент діаграми позначений числами від 1 до 6, які, ймовірно, відображають рівень характеристики від мінімального до максимального значення.



Рис. 2.2.18. Розподіл групи за орієнтацією на зміни проти статичності

Детальний аналіз даних з рис. 2.2.18 свідчить про наступні особливості:

Взаємопідтримка – це категорія, де вищі бали (з 1 до максимального 7 балів взаємопідтримки) позначені більшими частками діаграми. Це може свідчити про те, що в групі присутня висока взаємопідтримка.

Ізольованість – ця категорія має протилежні показники, де 1 бал є найнижчим рівнем ізольованості, а 8 балів - найвищим. З діаграми можна зробити висновок, що рівень ізольованості в групі відносно низький.

Розподіл балів – найбільша частка діаграми (31%) показує бали за взаємопідтримку, що може свідчити про сильні соціальні зв'язки між учасниками групи. На другому місці за величиною сегменту є бали за ізольованість (26%), що може вказувати на деяку присутність ізольованості серед учасників.

Менші сегменти – інші сегменти діаграми мають менші процентні співвідношення, що може свідчити про менш виражені рівні взаємопідтримки або ізольованості серед окремих учасників.

Необхідним є визначити надалі співвідношення відкритості до критики та захисної поведінки у групі. Отримані дані подано на рис. 2.2.19.



Рис. 2.2.19. Співвідношення відкритості до критики та захисної поведінки у групі

Аналіз даних, представлених на рис. 2.2.19 показує наступне. Висока взаємопідтримка (1 і 2): Найбільші сегменти діаграми – 31% для показника 1 і 26% для показника 2, що свідчить про те, що більшість членів групи відчуває високий рівень взаємопідтримки. Помірна взаємопідтримка (3 і 4): Середні показники 3 і 4 складають 17% і 13% відповідно, що вказує на помірний рівень взаємопідтримки. Нижча взаємопідтримка (5 і 6): Найменші сегменти, 9% для

показника 5 і 4% для показника 6, показують, що менша частина групи відчуває нижчу взаємопідтримку або більшу ізольованість.

Загалом дані опитуванняа вказують на переважно високий рівень взаємопідтримки у групі, з основною частиною членів, що відчувають сильну підтримку від інших. Наявність членів з помірною та нижчою взаємопідтримкою може вказувати на потребу в поліпшенні комунікації та збільшенні зусиль для залучення цих осіб. Важливо розглянути можливі причини ізольованості деяких членів і розробити стратегії для підвищення взаємопідтримки в групі.

На рис. 2.2.20 представлена ще одна кругова діаграма, яка ілюструє самооцінку членів групи з точки зору успішності-безуспішності.



Рис. 2.2.20. Розподіл успішності та безуспішності у взаєминах внутрішньої групи

На рис. 2.2.20 видно, що шкала оцінювання варіюється від 1 до 8, де 1 відповідає максимальному балу успішності, а 8 – максимальному балу безуспішності. Високу самооцінку успішності (1 і 2) показали: 22% відповідей мають максимальну оцінку успішності (1), і 19% – дуже високу оцінку успішності (2), що свідчить про значну впевненість у своїх досягненнях. Помірна самооцінка успішності (3 і 4): 17% для показника 3 і 14% для показника 4, вказує на помірну впевненість у власній успішності. Середня самооцінка (5 і 6): 11% і

8% відповідно, можуть вказувати на середню самооцінку успіху або вагання між самовизначенням як успішного та менш успішного. Низька самооцінка успішності (7 і 8): Невеликі сегменти діаграми 6% і 3% для показників 7 і 8 вказують на низьку самооцінку успішності.

Більшість членів групи оцінюють себе як успішних, що може відображати позитивний психологічний клімат у групі та високий рівень мотивації та задоволення. Наявність членів з помірною та нижчою самооцінкою успішності може вказувати на потребу в більшій підтримці та ресурсах для підвищення їхнього відчуття успіху та впевненості у своїх здібностях. Це також може бути важливим для менеджменту та розвитку талантів всередині групи.

На рис. 2.2.21 бачимо, що більшість групи вважає себе більш адаптивною (бали 1 та 2), з 10 відповідями для найбільш адаптивного (1) та 14 відповідями для балу 2. Спостерігається значне зниження кількості відповідей по мірі збільшення балів, що свідчить про те, що менше людей вважають себе жорсткими. Необхідно зауважити, що ніхто не оцінив себе як крайньо жорсткою особистістю (бали 6 та 8) у групових взаєминах.

Група схиляється до більш адаптивної поведінки, ніж жорсткої. Це може означати гнучкість у поведінці та мисленні, готовність до налаштування на нові умови або відкритість до змін. Є значна перевага бути адаптивним, що може вплинути на те, як група підходить до вирішення проблем, впорядковує зміни та взаємодіє один з одним. Проте є меншина, яка ідентифікує себе з деяким ступенем жорсткості (бали 4, 5 та 7), що може принести баланс до групової динаміки, надаючи ступінь стійкості або послідовності.



Рис. 2.2.21. Спектр адаптивності проти жорсткості у групових взаєминах

Наступним етапом у нашому дослідженні стало опитування **за методом Р. Белбіна**. Згідно рис. 2.2.22 можна побачити відсотковий розподіл ролей у команді.



Рис. 2.2.22. Розподіл ролей у команді згідно з методом Р. Белбіна

Варто представити наступні детальні особливості, виявлені у процесі дослідження за методом Белбіна з рис. 2.2.22.

Експерт (46%): Найбільший сегмент діаграми відноситься до ролі "Експерта". Це вказує на те, що майже половина опитаних вважають себе особами, які мають спеціалізовані знання та навички в певній області.

Генератор ідей (23%): Чверть опитаних вважають себе "Генераторами ідей", людьми, які приносять інноваційні та творчі ідеї в команду.

Координатор (8%): Невеликий відсоток опитаних ідентифікують себе як "Координаторів", що вказує на здатність організовувати роботу команди та вести її до цілей.

Реалізатор (6%): Ця роль описує людей, які відповідають за перетворення ідей у конкретні завдання та їх виконання.

Дослідник, Дипломат, Творець, Фахівець (по 3%): Кожна з цих ролей представлена лише малою частиною команди. "Дослідник" шукає нові можливості та ідеї, "Дипломат" вирішує конфлікти і підтримує гармонію в команді, "Творець" придумує та розвиває оригінальні концепції, а "Фахівець" надає технічну експертизу.

Результати опитування показують, що команда має сильну експертну базу, з великою кількістю членів, які мають глибокі знання у своїх областях. Також існує солідна кількість "Генераторів ідей", які можуть сприяти інноваціям. Проте, менші відсотки в інших ролях, особливо у "Координаторів" та "Реалізаторів", можуть вказувати на потенційні виклики в організації та втіленні ідей у життя. Команді може бути корисно зміцнити ці аспекти для підвищення ефективності в реалізації проектів та досягнення цілей.

Висновки до 2 розділу

Розділ 2 емпіричного дослідження зосереджено на аспектах формування команди в кризовому середовищі, розглядаючи методи та практики, що використовуються при формуванні ефективних команд, взаємодії між лідером і членами команди, а також розподіл ролей.

Здійснено у ході дослідження аналіз впливу різних факторів на ефективність команди, таких як стиль лідерства, рівень довіри, наявність чітко

визначених ролей та їх вплив на продуктивність у кризових умовах. Також було досліджено якість взаємовідносин між лідером і членами команди, фокусуючись на рівні довіри, взаєморозуміння та підтримки.

Спочатку була поставлена мета глибокого аналізу формування команд та визначення ключових факторів, що сприяють ефективності командної роботи в таких умовах. Для цього була використана спеціально розроблена анкета для збору даних від керівників команд та їх членів з досвідом роботи в кризових умовах. Це допомогло зібрати інформацію про їх досвід, використані підходи та методики, а також зрозуміти, які вони вважають найбільш ефективними для вирішення кризових ситуацій.

Зроблено окрім того оцінку впливу різних факторів, таких як стиль лідерства, рівень довіри в команді, наявність чітко визначених ролей, на ефективність команди в кризових умовах. Аналіз літературних джерел, наукових статей, книг та інших публікацій допоміг зібрати теоретичні дані про процеси формування та роботи команд в кризових умовах та виявити рекомендації експертів у цій галузі.

Використано програму Excel для математичної обробки даних, де за допомогою описової статистики та кореляційного аналізу були проаналізовані зібрані дані. У результаті аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони в діях команд, що мають вирішальне значення для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності командної роботи у кризових умовах.

Вивчено самооцінку адаптивності до нових обставин, а також аналіз психологічного комфорту на робочому місці, що стало важливою частиною дослідження. Проведено, зокрема, оцінку рівнів дратівливості серед працівників, що допомогло зрозуміти, як різні демографічні групи відчувають емоційний дискомфорт на роботі.

Окремий фокус зроблено на вивченні реакцій людей на критику в складних ситуаціях, а також на оцінці їхніх комунікативних здібностей у стресових ситуаціях. Проаналізовано, як учасники команд вирішують конфліктні

ситуації, та виявлено переважні стратегії вирішення конфліктів, зокрема орієнтацію на співпрацю та пошук компромісів.

Отже, дослідження показує, що успішна командна робота в кризових умовах вимагає збалансованого підходу, що включає розуміння індивідуальних особливостей членів команди, розвиток лідерських навичок, ефективну комунікацію та стратегії вирішення конфліктів. Важливо також підтримувати психологічне благополуччя учасників, щоб забезпечити високу ефективність та адаптивність команди в кризових умовах. Відповідно варто зконцентруватися надалі на виробленні шляхів формування успішної команди компанії у кризовому середовищі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ КОМАНДИ КОМПАНІЇ У КРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Тренінгова програма формування та розвитку успішної команди в кризових умовах

За результатами дослідження був розроблений антикризовий тренінг тривалістю 18 годин «Психологічний тренінг для роботи команди в кризових умовах», розподілений за модулями:

Цей тренінг розрахований на загальну тривалість 18 годин та має на меті забезпечити учасників комплексними знаннями та навичками для формування та розвитку ефективної команди в умовах кризи. Програма була ретельно розроблена з урахуванням сучасних викликів та динамічного бізнес-середовища, що вимагає гнучкості, швидкої адаптації та високого рівня командної взаємодії.

Мета тренінгу: надати учасникам важливі інструменти та стратегії для ефективного керівництва, комунікації та співпраці в умовах нестабільності та змін. Зосередимося на розумінні особливостей кризового менеджменту, методів управління стресом, а також на розвитку навичок лідерства та командної роботи, які є критично важливими для успішного подолання викликів.

По завершенню цього тренінгу учасники зможуть:

Розуміти та Аналізувати Кризові Ситуації: Ідентифікувати різні типи криз, їх вплив на команду та організацію.

Ефективно Керувати Командою: Застосовувати навички лідерства для управління командою в складних умовах.

Покращувати Міжособистісну Взаємодію: Розвивати навички ефективного спілкування та взаємодії в команді.

Управління Емоціями та Стресом: Застосовувати методи управління стресом та емоційним інтелектом.

Вирішення Проблем та Прийняття Рішень: Використовувати критичне мислення для вирішення проблем та ефективного прийняття рішень.

Тренінг спрямований на те, щоб учасники могли не тільки набути нових знань та навичок, але й розвинути впевненість у своїх здібностях ефективно діяти та приймати рішення в складних та кризових умовах.

Цільова аудиторія: співробітники ТОВ МІК «Старт» у кількості 35 осіб.

Вступні ігри: Знайомство, створення позитивного мікроклімату (1 година)[5]:

Гра "Звідки ти?" (20 хвилин)

Гра "Щось спільне" (20 хвилин)

Гра "Мережа" (20 хвилин)

Розвиток комунікативних навичок (3 години) [22, 24, 45]:

Теоретичні основи ефективної комунікації (1 година)

Практичні вправи та рольові ігри (2 години)

Тайм-менеджмент (3 години) [8, 17, 29]:

Принципи ефективного тайм-менеджменту (1 година)

Використання методу "Чотири квадранти" Стівена Кові (1 година)

Планування та організація завдань (1 година)

Стрес-менеджмент (3 години) [7, 53]:

Теорія стресу та його вплив на роботу команди (1 година)

Техніки зниження стресу та відновлення (1 година)

Практичні вправи та медитації (1 година)

Виявлення та використання внутрішніх ресурсів (2 години):

Самоаналіз та ідентифікація особистих сильних сторін (1 година)

Розробка індивідуальних стратегій використання ресурсів (1 година)

Рішення конфліктів (2 години):

Теорія та причини конфліктів у команді (1 година)

Тренінг навичок вирішення конфліктів (1 година)

Заключна частина: Освіта та навчання (1 година):

Підсумки тренінгу та обговорення навчальних матеріалів (30 хвилин)

Визначення плану самоосвіти та навчання (30 хвилин)

Вступ

Цілі та Очікування: Детальний План Обговорення

Обговорення Цілей Тренінгу

Огляд основних цілей та результатів, які тренінг планує досягти.

Визначення Основних Цілей:

Пояснення, що кожен учасник повинен зрозуміти ключові концепції та навички, необхідні для ефективної роботи в умовах кризи.

Обговорення, як тренінг допоможе розвинути лідерські якості, навички командної взаємодії та здатність адаптуватися до мінливих обставин.

Залучення Учасників:

Запрошення учасників поділитися їхніми очікуваннями та тим, що вони хочуть отримати від тренінгу.

Обговорення індивідуальних цілей учасників та того, як ці цілі вписуються в загальну структуру тренінгу.

Визначення Очікувань Учасників

Індивідуальні Очікування:

Запрошення кожного учасника висловити свої особисті очікування від тренінгу, включаючи конкретні навички або знання, які вони хотіли б здобути.

Підкреслення важливості відвертості та відкритості під час висловлювання своїх думок та очікувань.

Групова Дискусія:

Створення обстановки для вільного обміну думками та очікуваннями між учасниками.

Виявлення спільних цілей або проблематик, які можуть бути вирішені або вдосконалені в ході тренінгу.

Формування Загального Бачення:

Синтез індивідуальних очікувань у загальну картину, щоб визначити ключові напрямки тренінгу.

Встановлення чітких та досяжних цілей для групи, щоб забезпечити, що кожен учасник відчуватиме, що його очікування та цілі беруться до уваги.

Знайомство Команди: Ігри та Вправи

Ігор "Два Факти та Вигадка"

Мета: Ця гра сприяє знайомству учасників між собою та створює дружню атмосферу.

Як Грати:

Кожен учасник по черзі представляється та називає три твердження про себе: два факти та одну вигадку.

Решта групи намагається вгадати, яке з цих тверджень є вигадкою.

Після відповідей, учасник розкриває, яке твердження було неправдивим та дає коротке пояснення щодо обох фактів.

Приклад:

Учасник каже: "Я колись стрибав з парашутом, я вегетаріанець, я знаю п’ять мов."

Решта групи вгадує, що вегетаріанство - це вигадка.

Учасник підтверджує, що він дійсно не вегетаріанець і ділиться досвідом стрибка з парашутом та вивченням мов.

Вправа "Спільні Строки"

Мета: Ця вправа допомагає учасникам виявити спільні інтереси та хобі, сприяючи більш глибокому знайомству.

Як Виконувати:

Учасникам пропонується написати на папері по три речі, які їх захоплюють (наприклад, хобі, улюблені книги, місця).

Після цього учасники об’єднуються в пари або малі групи, щоб обговорити свої списки та знайти спільні інтереси.

Кожна група ділиться знайденими спільностями з усіма учасниками.

Приклад:

Один учасник може написати: "Подорожі до гір, читання наукової фантастики, фотографія."

Інший - "Походи, книги Джорджа Оруелла, кінематограф."

Вони виявляють, що обидва люблять активний відпочинок та читання, і діляться цим з іншими.

Розуміння Кризи: Детальний Опис з Прикладами

Теорія Кризи: Огляд Типів Криз та Їх Впливу на Організації

Типи Криз:

Економічні Кризи: Наприклад, світова фінансова криза 2008 року, яка вплинула на банківську систему, акційні ринки та економіку в цілому.

Технологічні Кризи: Як-от кібератаки або збої у важливих технологічних системах. Прикладом може слугувати великий витік даних у компанії Equifax у 2017 році.

Природні Катастрофи: Землетруси, урагани або повені, які можуть призвести до значних збитків для бізнесу. Наприклад, ураган Катріна в 2005 році в США.

Політичні Кризи: Політична нестабільність або військові конфлікти, які впливають на бізнес-операції. Наприклад, політична криза в Венесуелі.

Вплив Криз на Організації:

Фінансові Втрати: Кризи часто призводять до прямих фінансових збитків, зниження доходів та зростання витрат.

Репутаційні Ризики: Кризи можуть серйозно зашкодити репутації компаній, особливо якщо вони не впоралися з кризою ефективно.

Організаційні Зміни: Кризи можуть вимагати реструктуризації організації або зміни управлінських стратегій.

Кейс-стаді: Аналіз реальних прикладів криз та їх вирішення

Кейс Toyota (2010 рік):

Проблема: Велика відкликання автомобілів через проблеми з безпекою.

Рішення: Toyota відкликала мільйони автомобілів та провела масштабну кампанію з виправлення дефектів. Компанія також активно працювала над відновленням довіри клієнтів та покращенням стандартів безпеки.

Кейс BP і нафтова пляма в Мексиканській Затоці (2010 рік)[61]:

Проблема: Вибух на нафтовій платформі Deepwater Horizon призвів до однієї з найбільших екологічних катастроф.

Рішення: BP виділила мільярди доларів на очищення та компенсації, а також інвестувала в покращення технологій безпеки та екологічних стандартів.

Кейс Lehman Brothers (2008 рік):

Проблема: Банкрутство одного з найбільших банків США, що спричинило світову фінансову кризу.

Рішення: Випадок Lehman Brothers послужив поштовхом для посилення фінансового регулювання та створення нових механізмів для запобігання банківським кризам.

Командна робота

Основи командної взаємодії: Принципи та етапи розвитку команди.

Рольові ігри та симуляції: Практичні завдання для відпрацювання командної взаємодії.

Лідерство в кризових ситуаціях

Лідерські якості та навички: Освоєння ключових навичок ефективного лідерства.

Воркшопи та дискусії: Обговорення стратегій лідерства в умовах невизначеності.

Управління стресом та емоціями

Техніки розслаблення: Навчання методам управління стресом.

Робота з емоціями: Вивчення емоційного інтелекту та його застосування в кризі.

Ефективне спілкування

Теорія спілкування: Основи ефективного комунікативного процесу.

Рольові вправи: Сценарії для вдосконалення навичок комунікації.

Вирішення проблем та прийняття рішень

Методики прийняття рішень: Техніки для ефективного вирішення проблем.

Групові дискусії: Аналіз складних ситуацій та розробка стратегій.

Завершення та оцінка

Фідбек та оцінка: Збір зворотного зв’язку від учасників.

План дій на майбутнє: Створення індивідуального плану дій для застосування набутих знань.

Гра "Відки ти?"

Мета: дізнатися більше про рідне місто або країну кожного учасника, водночас розслабившись та посміхаючись.

Інструкція:

Учасники стають у коло.

По черзі кожен учасник каже своє ім’я та додає цікавий факт про своє рідне місто або країну.

Інші учасники підтримують його оплесками чи іншими позитивними реакціями.

Гра "Щось спільне"

Мета: знайти спільні риси або інтереси між учасниками.

Інструкція:

Учасники діляться на невеличкі групи по 3-5 осіб.

Завдання групи - за 5 хвилин знайти 3 речі, які є спільними для всіх учасників групи (наприклад, всі подорожують, всі люблять шоколад, всі вміють плавати тощо).

Після завершення часу кожна група представляє свої результати.

Гра "Мережа"

Мета: показати взаємозв’язок між учасниками та створити видиму "мережу" зв’язків.

Інструкція:

Учасники стають у коло. Фасилітатор стоїть у центрі з клубком нитки.

Фасилітатор починає гру, кажучи своє ім’я та деякий факт про себе, після чого кидає клубок нитки будь-якому учаснику, тримаючи за кінець нитки.

Учасник, який отримав клубок, представляється, каже цікавий факт про себе, тримає нитку та кидає клубок іншому учаснику.

Гра триває до тих пір, поки всі учасники не будуть з’єднані "мережею" ниток.

Ці гри сприяють розслабленню, пізнанню одне одного та створенню дружньої атмосфери в групі.

Обговорення мети та програми тренінгу.

Основна мета: Підготувати учасників до ефективної роботи в команді під час кризових ситуацій, розширюючи їх психологічні навички, ресурси та здатність адаптуватися до непередбачуваних обставин.

Підцілі тренінгу:

Розпізнавання кризових ситуацій: Навчити учасників розпізнавати ознаки кризи на ранніх стадіях та реагувати на них вчасно.

Розвиток комунікативних навичок: Підсилити взаєморозуміння між учасниками команди, навчити слухати і відчувати одне одного, а також ефективно передавати важливу інформацію.

Виявлення та використання внутрішніх ресурсів: Допомогти учасникам знайти свої внутрішні джерела сили та енергії для подолання кризових ситуацій.

Тайм-менеджмент у кризі: Навчити учасників правильно розподіляти свій час та ресурси під час непередбачуваних обставин.

Робота в парах та групах: Розробити навички співпраці, довіри та підтримки в умовах високої напруги та стресу.

Стрес-менеджмент: Навчити технікам подолання та відновлення після стресових ситуацій, підтримки психологічного здоров’я команди.

Рішення конфліктів: Допомогти учасникам розуміти причини конфліктів у кризових ситуаціях та знаходити шляхи їх вирішення.

Цей тренінг створено для того, щоб учасники могли ефективно працювати у команді під час кризових ситуацій, маючи на відтінок більше психологічних засобів, навичок та стратегій, які допоможуть їм подолати виклики та досягти спільних цілей.

Ціль: Розвиток в команди навичок роботи в кризових ситуаціях, вдосконалення навичок тайм-менеджменту, розпізнавання та використання

власних внутрішніх ресурсів та зміцнення взаємодії між учасниками команди.

Розвиток в команди навичок роботи в кризових ситуаціях.

Підцілі:

Навчити учасників розпізнавати етапи кризової ситуації та адекватно реагувати на них.

Освоєння технік реагування на стресові ситуації, включаючи стрес-менеджмент.

Засвоєння методів протидії паніці та хаосу під час кризових моментів.

Вдосконалення навичок тайм-менеджменту.

Підцілі:

Навчити учасників правильно розставляти пріоритети та ефективно планувати свій час.

Освоєння методік раціонального розподілу завдань та ресурсів.

Виховання у учасників відповідального ставлення до своїх обов’язків і термінів їх виконання.

Розпізнавання та використання власних внутрішніх ресурсів.

Підцілі:

Допомогти учасникам визначити та осмислити свої сильні сторони, які можуть допомогти у кризових ситуаціях.

Засвоєння технік самопідтримки та самомотивації.

Осмислення способів використання своїх внутрішніх ресурсів для досягнення командних цілей.

Зміцнення взаємодії між учасниками команди.

Підцілі:

Навчити учасників ефективної комунікації в межах команди.

Засвоєння навичок розв’язання конфліктів і методів підтримки співробітників.

Формування розуміння цінності кожного члена команди та його внеску у загальний результат.

Сформулювавши детальну мету, можна розробити конкретний план занять і вправ, які допоможуть досягти зазначених підцілей.

Обговорення очікувань учасників від тренінгу.

Презентація програми тренінгу:

Огляд основних тем та блоків тренінгу.

Обговорення тривалості кожного блоку і методики їх проведення (лекції, вправи, групові дискусії тощо).

Внесення пропозицій та побажань учасниками до програми тренінгу.

Взаємодія з учасниками

Запитання від учасників та відповіді на них.

Збір зворотного зв’язку від учасників про їхні перші враження та очікування.

Обговорення способів і механізмів зворотного зв’язку протягом тренінгу.

Підготовка до практичної частини

Огляд основних правил та принципів роботи під час тренінгу.

Презентація матеріалів, інструментів та ресурсів, які будуть використовуватися протягом тренінгу.

Визначення ролі кожного учасника в груповій взаємодії.

Заключна частина

Підбивання підсумків обговорення.

Додаткова можливість для учасників поставити питання або висловити свої думки.

Мотиваційне завершення з боку тренера, щоб надихнути учасників на активну участь в тренінгу.

Успішне обговорення мети та програми тренінгу забезпечить високий рівень взаєморозуміння між тренером та учасниками, створить позитивний настрой на спільну роботу та допоможе максимально реалізувати потенціал кожного учасника.

Розуміння кризових ситуацій (2 години):

Теорія: Що таке кризова ситуація? Причини, етапи та наслідки.

Визначення кризової ситуації:

Кризова ситуація - це важкий період або подія, який ставить під загрозу нормальний хід життєдіяльності особистості, групи чи організації і вимагає негайних рішень та дій для стабілізації ситуації.

Причини кризових ситуацій:

Зовнішні фактори: природні катастрофи, економічні кризи, політична нестабільність тощо.

Внутрішні фактори: організаційні зміни, конфлікти в команді, недостатні ресурси.

Психологічні фактори: особистісні кризи, страхи, стреси, травми.

Етапи кризової ситуації:

Попередній етап: Існують потенційні ризики, але криза ще не відбулася. Важливо виявляти ознаки і попереджувати можливу кризу.

Активний етап: Криза вже розпочалася. Цей етап характеризується підвищеним стресом, панікою та хаосом.

Вирішення кризи: На цьому етапі приймаються рішення та дії для виходу з кризи.

Відновлення після кризи: Цей етап спрямований на відновлення та адаптацію після пережитої кризи, а також на аналіз ситуації з метою запобігання подібних криз у майбутньому.

Наслідки кризових ситуацій:

Фізичні наслідки: Травми, загроза життю, втрата ресурсів.

Психологічні наслідки: Стрес, тривожність, депресія, паніка, втрата впевненості.

Соціальні наслідки: Розриви в соціальних взаєминах, конфлікти, втрата репутації.

Організаційні наслідки: Втрата робочих місць, збитки, зміни в структурі та стратегії.

Розуміння сутності кризової ситуації, її причин, етапів і наслідків допомагає підготуватися до неї, а також ефективно діяти під час кризи та після її завершення.

Вправа "Мій досвід": учасники діляться своїми власними прикладами кризових ситуацій.

Мета: Дати можливість учасникам поділитися особистими прикладами кризових ситуацій, визначити спільні риси та реакції на кризу, а також набути більш глибокого розуміння досвіду інших.

Тривалість: 40-50 хвилин.

Матеріали: Зошити та ручки для запису.

Інструкція до вправи:

Підготовка: Попросіть учасників сісти в коло, щоб усі могли бачити одне одного.

Вступ: Поясніть мету вправи: "Ми хочемо зрозуміти, як різні люди відчувають і реагують на кризові ситуації. Це допоможе нам краще зрозуміти одне одного та виявити загальні стратегії адаптації."

Основна частина:

Попросіть кожного учасника подумати про особистий випадок кризової ситуації, яку він пережив. Це може бути будь-яка ситуація, що викликала у нього відчуття стресу, тривожності або нездатності справлятися з обставинами.

Надайте учасникам 5-7 хвилин для запису короткого опису цієї ситуації у своїх зошитах.

Запропонуйте кожному учаснику по черзі поділитися своєю історією з групою. Учасникам слід коротко описати ситуацію, свої відчуття та реакцію на неї.

Обговорення:

Які емоції та відчуття були найбільш поширеними серед учасників?

Які стратегії справляння з кризою використовувались учасниками?

Що нового ви дізналися про своїх колег після цієї вправи?

Підсумок: Поясніть, що кризові ситуації можуть виникати у житті будь-якої людини, і важливо вміти реагувати на них правильно. Поділитися власним досвідом може бути корисним, оскільки це допомагає отримати інший погляд на ситуацію та виявити спільні стратегії справляння з проблемами.

Ця вправа може бути корисною для зміцнення командного духу, розвитку співчуття та взаємодопомоги між учасниками групи.

Групова робота: аналіз кейсів з кризовими ситуаціями.

Пошук власного ресурсу (3 години):

Вправа "Дерево ресурсів"

Мета: Допомогти учасникам ідентифікувати та визнати свої особисті ресурси, сильні сторони та цінності, які вони можуть внести до команди.

Тривалість: 60 хвилин.

Матеріали: Аркуші паперу (формату А3 або більше), різнокольорові маркери, крейди або фломастери.

Інструкція до вправи:

Підготовка: Роздайте кожному учаснику аркуш паперу та набір маркерів. Попросіть їх розташувати свої матеріали перед собою на робочому столі.

Вступ: Поясніть мету вправи: "Ми всі маємо унікальні ресурси та сильні сторони, які можуть бути корисними для нашої команди. Ця вправа допоможе нам краще зрозуміти та оцінити ці ресурси."

Основна частина:

Коріння: Попросіть учасників подумати про те, що "живить" їх у житті. Це можуть бути цінності, принципи, родина, друзі, хобі, звички тощо. Ці елементи слід зобразити у вигляді коренів на дереві.

Стовбур: Тут учасники повинні зобразити свої основні сильні сторони, навички або якості, які вони вважають основними для своєї особистості. Наприклад, це може бути відданість, вміння працювати в команді, креативність тощо.

Гілки та листя: На цій частині дерева учасники повинні зобразити те, що вони можуть пропонувати команді. Це можуть бути конкретні навички, здібності, ресурси, ідеї.

Обговорення: Попросіть учасників по черзі представити своє "Дерево ресурсів" команді. Дайте можливість іншим задавати питання та коментувати, що вони дізналися нового про своїх колег.

Підсумок: Підкресліть важливість розуміння та визнання власних ресурсів, а також того, як вони можуть бути корисні для команди. Заохочуйте учасників ділитися своїми ресурсами і використовувати їх у співпраці з командою.

Ця вправа допомагає підвищити самосвідомість учасників, сприяє взаємному розумінню та поглиблює командний дух.

Релаксаційна вправа: концентрація на диханні та пошук внутрішнього спокою.

Обговорення: Як знайти та використовувати свої внутрішні ресурси в кризових ситуаціях?

Тайм-менеджмент (3 години):

Теорія: Принципи ефективного тайм-менеджменту

Визначення пріоритетів:

Розподіл завдань на "важливі" та "не термінові".

Метод "Чотири квадранти" Стівена Кові

Метод "Чотири квадранти" Стівена Кові є інструментом управління часом, який допомагає людям визначати та пріоритезувати свої завдання на основі двох основних факторів: терміновості та важливості.

Терміново і важливо (Квадрант I)

Опис: Ці завдання вимагають невідкладної уваги. Це можуть бути кризи, проблеми або інші завдання, які можуть мати негативні наслідки, якщо їх не вирішити негайно.

Приклади: Терміновий звіт, що вимагає здачі; відновлення роботи сервера; відповідь на важливий запит від клієнта.

Рекомендації: Діяйте швидко, але намагайтеся мінімізувати кількість таких завдань шляхом кращого планування.

Не терміново, але важливо (Квадрант II)

Опис: Ці завдання не вимагають невідкладної дії, але є критично важливими для досягнення довгострокових цілей та особистого розвитку.

Приклади: Планування, побудова відносин, навчання, встановлення цілей, здоров'я та благополуччя.

Рекомендації: Витрачайте на цей квадрант більше часу. Плануйте його завдання і виконуйте їх регулярно.

Терміново, але не важливо (Квадрант III)

Опис: Ці завдання вимагають термінової уваги, але насправді не є важливими для вашого довгострокового успіху.

Приклади: Деякі телефонні дзвінки, електронні листи, завдання та запити від інших людей.

Рекомендації: Намагайтеся обмежити ці завдання. Навчіться відмовляти або делегувати їх іншим.

Ні терміново, ні важливо (Квадрант IV)

Опис: Ці завдання не є ні терміновими, ні важливими. Вони можуть бути розглядані як "трата часу".

Приклади: Надмірний перегляд телебачення, перебування в соціальних мережах без конкретної мети, годинами бавлення іграми.

Рекомендації: Обмежуйте час, витрачений на ці завдання. Використовуйте цей час на завдання з Квадранта II.

Фокусування на завданнях Квадранта II є ключем до успіху в управлінні часом, оскільки вони підтримують ваше довгострокове бачення і сприяють особистому та професійному росту.

Планування:

Денний план:

Мета: Визначення та організація завдань, які необхідно виконати протягом одного дня.

Як використовувати:

Почніть із великих завдань, які вам важливо виконати цього дня.

Розбійте великі завдання на менші підзавдання.

Визначте приоритети.

Заплануйте перерви між завданнями.

Ревізія в кінці дня: перегляньте свій список і оцініть, що було зроблено.

Тижневий план:

Мета: Створення огляду ключових завдань на тиждень і розподіл їх по днях.

Як використовувати:

Визначте ключові завдання для тижня.

Розподіліть ці завдання за днями на основі їхньої важливості та терміновості.

Врахуйте будь-які заздалегідь заплановані зустрічі або події.

Додайте час для непередбачуваних обставин і завдань.

Місячний план:

Мета: Встановлення місячних цілей та розбиття їх на конкретні завдання.

Як використовувати:

Визначте свої головні місячні цілі.

Розбийте ці цілі на конкретні завдання.

Розподіліть завдання протягом місяця, враховуючи тижневий план.

Переглядайте та коригуйте свій місячний план щотижня.

Використання календарів, планерів, додатків для планування:

Календарі: Традиційні календарі, такі як настільні або кишенькові, є корисними для візуального відображення ваших планів.

Планери: Спеціалізовані планери, які мають розділи для цілей, завдань, пріоритетів, можуть допомогти організувати ваш час ефективніше.

Додатки для планування: Існує безліч додатків для смартфонів та комп’ютерів, які можуть допомогти в управлінні часом. Приклади включають Google Календар, Todoist, Trello, Microsoft To Do та інші. Ці

інструменти часто мають можливість синхронізації, нагадувань та інших функцій для покращення продуктивності.

Залучення календарів, планерів та додатків до вашого процесу планування мож

Установлення меж:

Встановлення чітких годин роботи та відпочинку.

Навчання говорити "ні", коли це необхідно.

Делегування завдань:

Визначення завдань, які можна делегувати іншим.

Використання ресурсів команди ефективно.

Техніка "Помодоро":

Мета та завдання використання техніки "Помодоро" під час тренінгу можуть бути сформульовані наступним чином:

Підвищення продуктивності та ефективності учасників тренінгу: Техніка "Помодоро" спрямована на покращення управління часом та концентрації учасників, дозволяючи їм максимізувати свою продуктивність під час виконання завдань.

Навчання управлінню часом та розвиток самодисципліни: Техніка допомагає учасникам навчитися планувати свій час більш ефективно та розвивати самодисципліну, що є ключовими навичками для особистісного та професійного розвитку.

Робота протягом коротких проміжків часу (зазвичай 25 хвилин) з короткими перервами.

Уникання відволікань:

Вимкнення сповіщень на електронних пристроях.

Створення комфортного робочого простору.

Визначення часу для перерв та відпочинку.

Встановлення цілей SMART:

Мета встановлення цілей SMART під час тренінгу полягає в розвитку навичок ефективного планування та постановки цілей, де учасники навчаються визначати чіткі, конкретні цілі, які відповідають критеріям SMART (Специфічні, Вимірювані, Досяжні, Реалістичні, Обмежені в часі). Такий підхід сприяє створенню реалістичного та досяжного плану дій, підвищенню мотивації та залученості учасників. Це також допомагає учасникам зрозуміти, як ефективне формулювання цілей може покращити їхнє виконання та аналізувати та оцінювати свої досягнення, використовуючи вимірювані показники. Мета тренінгу також включає навчання учасників адаптувати методику SMART до різних професійних та особистих ситуацій та формування системного підходу до вирішення проблем, забезпечуючи більшу гнучкість, адаптивність та успішність у роботі та особистому житті.

S - Специфічні (Specific) Невірно: Я хочу стати кращим у своїй роботі. Правильно: Я хочу вивчити три нові інструменти аналітики для підвищення ефективності своїх маркетингових кампаній.

M - Вимірювані (Measurable) Невірно: Я хочу читати більше книг. Правильно: Я планую читати одну книгу в місяць.

A - Досяжні (Achievable) Невірно: Я планую стати олімпійським чемпіоном у бігу на 100 метрів за наступний рік. Правильно: Я планую покращити свій час у бігу на 100 метрів на 10% протягом наступного року.

R - Релевантні (Relevant) Невірно: Я хочу вивчити п’ять нових мов, хоча в моєму поточному житті або кар’єрі це не вимагається. Правильно: Оскільки я планую розширити свій бізнес в Іспанію, я планую вивчити іспанську мову на рівень B2 протягом наступних двох років.

T - Обмежені у часі (Time-bound) Невірно: Я хочу схуднути. Правильно: Я планую схуднути на 5 кг протягом наступних трьох місяців.

Коли ви встановлюєте для себе цілі, застосовуючи методику SMART, це дає вам чіткий керівний маршрут та критерії для оцінки вашого прогресу. Ви будете знати, чого саме ви прагнете досягти, як вимірювати свої досягнення, чи є

ваші цілі реалістичними, чому вони важливі для вас, та коли ви плануєте їх досягти.

Групова робота: Планування спільного проекту з урахуванням принципів тайм-менеджменту

Мета: Навчити учасників ефективно планувати роботу в команді, використовуючи принципи тайм-менеджменту.

Тривалість: 2 години

Необхідні матеріали:

Фліпчарт або дошка

Маркери

Наклейки або стікери

Таймер або годинник

Копії критеріїв SMART для кожного учасника

Комп’ютер з доступом до Інтернету (для використання онлайн планерів)

Інструкція:

Вступ (10 хв): Пояснення мети вправи та короткий огляд принципів тайм-менеджменту.

Формування команд (10 хв): Розділіть учасників на команди по 4-5 осіб.

Обрання проекту (15 хв): Кожна команда обирає проект, над яким вони будуть працювати. Це може бути реальний проект або гіпотетичний сценарій (наприклад, організація благодійного заходу).

Визначення основних завдань (30 хв): Кожна команда повинна:

Визначити основні завдання проекту.

Розподілити завдання між членами команди.

Встановити пріоритети для завдань, використовуючи метод "Чотири квадранти".

Планування за допомогою SMART (30 хв):

Команди повинні перевірити, чи є їхні завдання специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Внести необхідні корективи в завдання, щоб вони відповідали критеріям SMART.

Планування ресурсів та інструментів (15 хв): Обговорення та вибір інструментів для планування (наприклад, календарі, планери, програми для планування).

Презентація планів (20 хв): Кожна команда представляє свій план із зазначеними датами, відповідальними особами та необхідними ресурсами.

Обговорення та відгук (20 хв):

Оцінка роботи кожної команди іншими учасниками.

Обговорення спільних труднощів та пропозицій щодо покращення процесу планування.

Висновок: Після завершення вправи учасники повинні зрозуміти важливість групового планування та здатність використовувати принципи тайм-менеджменту в командній роботі.

Перегляд та корекція:

Регулярний перегляд своїх цілей та завдань.

Корекція планів на основі отриманого досвіду.

Відпочинок та відновлення:

Важливість регулярного відпочинку для підтримки продуктивності.

Техніки релаксації та відновлення енергії

Мета вправ техніки релаксації та відновлення енергії полягає у забезпеченні ефективних засобів для управління стресом, зниження рівня напруження та підвищення загального рівня добробуту. Ці вправи допомагають знизити психологічні та фізичні наслідки стресу, покращують концентрацію уваги, сприяють глибшому розумінню та освідомленню власних емоційних станів, і, як результат, покращують якість життя.

Дихальні вправи:

Глибоке дихання: Сидячи або лежачи в комфортній позиції, зробіть глибокий вдих носом, наповнивши свої легені повітрям, а потім повільно видихніть через рот. Повторіть кілька разів.

Дихання "4-7-8": Вдихайте на лічбу 4, утримуйте дихання на лічбу 7, а потім видихайте на лічбу 8.

Медитація:

Основна медитація: Зосередьтеся на своєму диханні, відчуваючи, як повітря входить та виходить. Якщо ваш розум відхиляється, просто поверніться до свого дихання.

Медитація із зосередженням: Можна зосереджуватися на певному звуці, образі чи слові (мантрі).

Прогресивна м'язова релаксація: Послідовно напружуйте та розслабляйте різні групи м'язів у вашому тілі, починаючи від пальців ніг і закінчуючи головою.

Візуалізація: Закрийте очі та уявіть себе в спокійному, релаксуючому місці, такому як пляж, ліс або гори.

Автогенне тренування: Це метод самогіпнозу, де ви повторюєте слова або фрази, що ведуть до стану релаксації.

Масаж: Масаж може допомогти розслабити м'язи, поліпшити циркуляцію крові та зменшити стрес.

Теплові процедури: Гарячі ванни, сауни або парові кімнати можуть допомогти розслабитися та відновити енергію.

Фізичні вправи: Легка фізична активність, така як прогулянка на свіжому повітрі або просте розтягування, може допомогти розслабитися та покращити настрій.

Слухання музики: Виберіть спокійні, релаксуючі треки, які допоможуть вам відпочити.

Ароматерапія: Використовуйте ефірні олії, такі як лаванда, м'ята чи ромашка, для релаксації та зняття стресу.

Йога та тай-чі: Ці практики поєднують фізичні пози з дихальними вправами та медитацією.

Сон: Достатній нічний сон є ключовим фактором відновлення енергії та релаксації.

Виключення електроніки: Відключіться від електронних пристроїв на певний час, щоб зменшити візуальний та аудіальний стрес.

Важливо пам’ятати, що кожна людина є індивідуальністю, і те, що допомагає одній людині релаксувати, може не підходити іншій. Тому рекомендується спробувати різні техніки, щоб знайти те, що найкраще працює саме для вас.

Освіта та навчання:

Постійне вивчення нових методів та технік тайм-менеджменту.

Адаптація під свої особисті потреби та стиль роботи.

Знання та використання цих принципів може суттєво покращити ефективність використання часу, підвищити продуктивність та знизити рівень стресу у повсякденному житті.

Вправа "Моя тижнева рутина"

Мета: Допомогти учасникам ідентифікувати свою поточну щоденну рутину та знайти можливі шляхи для її оптимізації.

Тривалість: 45 хвилин

Необхідні матеріали: Папір, ручки, маркери, кольорові наклейки.

Процес:

Інструкції (5 хвилин)

Запросити учасників взяти аркуш паперу та ручку.

Попросити їх розділити аркуш на 7 колонок, представляючи кожен день тижня.

Учасникам потрібно записати свою звичайну рутину на кожний день тижня, включаючи основні завдання, які вони виконують.

Особиста рефлексія (10 хвилин)

Після завершення списку учасникам пропонується відзначити кольоровими наклейками завдання, які вони вважають найбільш важливими (зелена наклейка) і ті, які можна було б відкласти або делегувати (червона наклейка).

Обговорення в парах (15 хвилин)

Учасники об’єднуються у пари.

Кожен учасник розповідає своєму партнеру про свою тижневу рутину, вказуючи на завдання, відзначені зеленими та червоними наклейками.

Партнери обговорюють можливі способи оптимізації рутини: які завдання можна об’єднати, які можна делегувати, які можна виконувати ефективніше тощо.

Групове обговорення (10 хвилин)

Попросіть декілька учасників поділитися своїми висновками після обговорення в парах.

Обговоріть загальні тенденції, які ви помітили в рутині учасників, та ідеї оптимізації.

Висновки та закінчення (5 хвилин)

Підкресліть важливість регулярного перегляду та оптимізації своєї рутини.

Заохочуйте учасників до того, щоб приділяти увагу завданням, які дійсно мають значення, та шукати способи ефективного виконання рутинних завдань.

Ця вправа допомагає людям усвідомити свої щоденні звички та знаходити шляхи для покращення своєї продуктивності.

Робота в парах (3 години):

Вправа "Дзеркало"

Мета: Розвиток емпатії, покращення взаєморозуміння між учасниками, тренування уваги та спостережливості.

Тривалість: 20-25 хвилин.

Необхідні матеріали: Простір, де учасники можуть рухатися без перешкод.

Процес:

Розминка (3-4 хвилини)

Запросіть учасників розподілитися на пари.

Одна особа в парі буде "лідером", а інша - "дзеркалом".

Лідер рухає рукою, а "дзеркало" намагається відтворити цей рух якнайточніше та синхронно.

Змініть ролі після 2 хвилин.

Основна частина (12-15 хвилин)

Тепер лідер рухається по всьому простору, а "дзеркало" слідкує за ним, намагаючись відтворити всі його рухи.

Зверніть увагу не лише на рухи, але й на емоції, міміку, жести та поставу лідера.

Знову змініть ролі після 6-7 хвилин.

Обговорення (5-6 хвилин)

Запитайте учасників, як вони відчували себе у ролі "дзеркала" та "лідера".

Що було важко відтворити?

Відчували вони зв’язок зі своїм партнером?

Що нового вони дізналися про своїх партнерів?

Висновки та закінчення (2-3 хвилини)

Підкресліть важливість уважності до інших, спроможність "читати" їхні емоції та реакції.

Ця вправа допоможе покращити комунікацію та розуміння в команді, адже часто ми "відображаємо" емоції і настрої інших людей.

Вправа "Дзеркало" є простим і ефективним засобом для покращення комунікації, емпатії та взаємодії між учасниками.

Обговорення: Як взаємодія в парі відрізняється від індивідуальної роботи? Які переваги та недоліки?

Вправа "Спільна місія"

Мета: Підсилити взаємодію між учасниками, розробити навички співпраці та формування спільних цілей, навчити працювати над стратегіями досягнення цілей.

Тривалість: 30-40 хвилин.

Необхідні матеріали: Аркуші паперу, ручки, маркери.

Процес:

Формування пар (2-3 хвилини)

Учасники діляться на пари.

Встановлення цілей (10-12 хвилини)

Запросіть кожну пару обговорити і вибрати одну спільну ціль, яку вони хочуть досягти. Це може бути реальний проект, завдання або абстрактна ціль для вправи.

Пари записують свою ціль на аркуш паперу.

Розробка стратегії (15-18 хвилин)

Запросіть пари розробити план або стратегію, як вони планують досягти обраної цілі.

Вони повинні розглянути такі аспекти, як ресурси, час, потенційні перешкоди та способи їх подолання.

Презентація (8-10 хвилин)

Кожна пара представляє свою ціль та стратегію решті групи.

Інші учасники можуть задавати запитання або пропонувати вдосконалення плану.

Обговорення та висновки (5-7 хвилин)

Обговоріть спільні теми, проблеми або висновки, які ви можете зробити на основі презентацій.

Які стратегії були найбільш ефективними? Які перешкоди були найбільш загальними?

Як можна застосувати ці принципи в реальному житті або в роботі команди?

Робота в групах (3 години):

Вправа "Павутинка"

Мета: Формування командних зв’язків, підсилення взаємодії між учасниками, розуміння важливості співпраці та взаємодопомоги в команді.

Тривалість: 20-30 хвилин.

Необхідні матеріали: Довга нитка або мотузка.

Процес:

Підготовка (2-3 хвилини)

Учасники команди стають у коло.

Старт (2-3 хвилини)

Тренер або ведучий утримує кінець нитки і починає вправу, представляючись та наголошуючи на одній ключовій якості або факті про себе, який він вважає важливим для командної роботи.

Формування "павутинки" (10-15 хвилин)

Після представлення ведучий передає нитку іншому учаснику, утримуючи свій кінець. Отримавши нитку, учасник також представляється, акцентуючи увагу на своїй ключовій якості або факті, потім передає нитку наступному учаснику, тримаючи свій кінець нитки. Процес повторюється, доки кожен учасник не буде з’єднаний ниткою.

Аналіз "павутинки" (5-7 хвилин)

Після того, як всі учасники представилися, тренер акцентує увагу на сформованій "павутинці" з ниток, яка символізує мережу зв’язків у команді. Обговорюється, як кожен учасник важливий для команди, і якщо одна "нитка" обірветься, це вплине на всю структуру.

Висновки (5-7 хвилин)

Обговорюється важливість співпраці, взаємодопомоги та ролі кожного учасника в команді.

Учасники можуть висловити свої відчуття та думки щодо вправи та того, як її можна застосувати в реальних ситуаціях командної роботи.

Ця вправа допомагає учасникам відчути свою важливість в команді та розуміння того, як їх дії впливають на інших.

Завдання для тренінгу «Міст через час»:

Мета: Команда отримує завдання створити не просто макет мосту, а мост, який відображатиме їх спільний шлях від початкового становища, через всі здобутки та виклики, до майбутніх планів і амбіцій. Цей міст стане візуальним символом їх спільного росту, довіри, співпраці та взаємодопомоги.

Минуле (один кінець мосту):

Відображає початкове становище команди, їхній початок, можливо, перші виклики або перші спільні успіхи.

Представлення ключових моментів або подій, які були вирішальними для формування команди.

Візуалізація основних цінностей, які об’єднували команду на тому етапі.

Теперішній момент (центр мосту):

Ця частина має відображати поточний стан команди.

Показує, як команда використовує свій попередній досвід для подолання поточних викликів.

Підкреслює, які сильні сторони команди допомагають їй зараз.

Майбутнє (інший кінець мосту):

Ця частина мосту символізує куди команда прагне дійти, її амбіції та плани.

Відображає які нові можливості команда бачить перед собою.

Показує, які ресурси, знання чи навички команда планує використовувати або отримати для досягнення своїх майбутніх цілей.

Мета цього завдання - не тільки виконати творчий проект, але й за допомогою візуального образу мосту змусити команду замислитися над їхнім спільним шляхом, взаємозв’язками, здобутками, викликами та майбутнім.

Матеріали:

Різноманітні матеріали для рукоділля (картон, нитки, палички, клей, ножиці, фарби, пластилін тощо).

Картки з питаннями чи промптами, які допоможуть учасникам зосередитися на певних аспектах

Минуле:

Що було найважливішим досягненням нашої команди?

Які спільні виклики ми подолали разом?

Яка подія або момент найбільше зблизив нас як команду?

Які цінності допомагали нам рухатися вперед?

Які інструменти та ресурси були для нас незамінними?

Теперішній момент:

Які сильні сторони нашої команди ми використовуємо сьогодні?

Які області ми намагаємося покращити або розвивати?

Які виклики ми стикаємося з ними в даний момент?

Які нові навички чи знання ми набули недавно?

Які технології або методики ми використовуємо зараз?

Майбутнє:

Яке наше бачення ідеальної команди в майбутньому?

Які технології ми хочемо впровадити або вивчити?

Що ми хочемо досягти як команда протягом наступного року? А за п’ять років?

Які навички або знання ми прагнемо отримати?

Яких ресурсів або інструментів нам може не вистачати, щоб досягти наших мет?

Виконання:

Кожен учасник отримує картку з питанням, на яке він повинен замислитися.

Учасники обговорюють свої відповіді та роздуми в невеликих групах.

На основі цієї дискусії команда починає будувати свій міст. Міст повинен мати дві сторони: одна представляє минуле, інша - майбутнє. Центральна частина мосту символізує теперішній момент і транзит команди.

Після завершення будівництва, команда представляє свій міст і розповідає історію, яку вони вклали в цю конструкцію.

Рефлексія: Після завершення завдання команда обговорює, як їх спільна візія та цінності відображаються у створеному мосту. Які виклики вони передбачають на своєму шляху? Які ресурси вони вже мають, щоб подолати ці виклики?

Це завдання допоможе команді зосередитися на своїх спільних цінностях, визначити свої сильні сторони і визначити області для розвитку.

Групова дискусія: "Вирішення конфліктів і ефективна комунікація в команді"

Мета: Надати учасникам можливість обговорити стратегії вирішення конфліктів та методи підтримання ефективної комунікації в команді.

Тривалість: 40-50 хвилин.

Процес:

Підготовка (5 хвилин)

Розділіть учасників на невеликі групи (4-6 осіб в кожній).

Дайте кожній групі фліпчарт або аркуш паперу та маркери.

Завдання (10 хвилин)

Пропонуйте кожній групі обговорити два основні питання: a. Як вирішувати конфлікти в команді? b. Як забезпечити ефективну комунікацію?

Обговорення в групах (15 хвилин)

Дозвольте учасникам обговорити питання, вислуховуючи думки кожного учасника групи. Кожна група повинна записувати основні ідеї та висновки на своєму фліпчарті.

Презентація результатів (10 хвилин)

Після обговорення кожна група представляє свої висновки перед усіма учасниками. Організатор може записувати ключові моменти кожної групи на центральному фліпчарті.

Загальне обговорення (10 хвилин)

Після презентацій запропонуйте учасникам обговорити спільні теми, які виникли під час дискусії, обговорити різницю в підходах між групами та зробити загальні висновки.

Після завершення дискусії: Кожен учасник має можливість поділитися своїми відчуттями та висновками щодо обговорення. Запропонуйте їм застосовувати отримані знання у практиці, працюючи в команді.

Примітка: Така дискусія може бути корисною не тільки для вирішення актуальних конфліктів, але і для профілактики майбутніх непорозумінь в команді, а також для покращення загальної атмосфери спілкування.

Вправа "Командний проект": групи розробляють спільний проект з урахуванням ролі кожного учасника за методикою Белбіна.

Заключна частина (1 година):

Обговорення вражень від тренінгу.

Вправа "Моя обіцянка команді": учасники висловлюють свої зобов’язання перед командою.

Завершення та прощання.

У тренінгу важливо наголосити на позитивному підході, емпатії та підтримці між учасниками. Пам’ятайте про комфортне середовище: забезпечте простір для руху, зручні місця для сидіння та достатньо світла.

3.2. Апробація програми формування та розвитку успішної команди в кризових умовах

Здійснена апробація програми формування та розвитку успішної команди в кризових умовах.

Спочатку було проведено анкетування серед працівників, щоб ідентифікувати основні проблеми та виклики в колективі. Це допомогло зрозуміти, які аспекти роботи в команді потребують поліпшення або внесення змін. Анкетування охопило різноманітні теми, включаючи внутрішньокомандне спілкування, ефективність робочих процесів, взаємовідносини між колегами та загальне задоволення роботою. Отримані відповіді дали змогу керівництву та учасникам організації глибше зрозуміти як очевидні, так і приховані чинники, що впливають на командну динаміку. Це стало фундаментом для планування цілеспрямованих тренінгів та ініціатив, спрямованих на покращення внутрішнього середовища та зміцнення командного духу.

На основі результатів анкетування було розроблено та проведено серію тренінгів. Ці тренінги були спрямовані на підвищення навичок командної роботи, розвиток лідерських якостей, управління конфліктами та покращення внутрішньокомандного спілкування. Вони також включали модулі з емоційного інтелекту, стрес-менеджменту та вирішення проблем, щоб допомогти учасникам ефективніше реагувати на виклики, пов’язані з роботою та особистим життям. Експерти з командного будівництва та організаційного розвитку проводили сесії,

акцентуючи на практичних вправах та інтерактивних дискусіях, що сприяли розвитку командної згуртованості. Ці тренінги допомогли учасникам краще розуміти одне одного, цінувати різноманіття в команді та розвивати взаємну довіру та взаєморозуміння.

У результаті цих зусиль була створена громадська організація "Профіклуб "Пташка", яка об’єднала співробітників навколо спільної мети та цінностей. Це стало фундаментом для подальшого згуртування та спільної роботи. "Профіклуб "Пташка" не просто стала платформою для професійного розвитку та спілкування, але й місцем, де співробітники могли виявляти свою креативність, ініціювати соціальні проекти та брати участь у благодійних заходах. Організація зосереджувалася на розбудові міцної внутрішньої культури, заснованої на взаємоповазі, відкритості та взаємодопомозі, що дозволило створити міцне співтовариство, готове працювати разом заради спільних цілей. Це згуртування стало особливо важливим у період війни, коли підтримка та взаємодія в команді стали невід’ємними для зміцнення морального духу та взаємної підтримки.

З моменту створення громадської організації "Профіклуб "Пташка", її активність та внесок у розвиток громади та підтримку соціальних ініціатив є значними. Розглянемо детальніше кожен з цих напрямків:

1. Заходи для дітей (більше 30 ініціатив):

Ці заходи можуть включати освітні та розважальні програми, майстер-класи, спортивні змагання та культурні події. Вони сприяють соціальному та емоційному розвитку дітей, забезпечують платформу для виявлення та розвитку їхніх талантів та інтересів, а також створюють безпечне та підтримуюче середовище для взаємодії та розвитку.

2. Ініціативи для підтримки ВПО (вимушених переселенців) (більше 80 ініціатив):

Ці ініціативи, ймовірно, включають забезпечення основними потребами, як-от одяг, їжа, медичне обслуговування, психологічна підтримка, а також допомога у знаходженні житла та роботи. Така активність є критично важливою

для підтримки людей, які опинилися в скрутній ситуації через конфлікт або інші причини, допомагаючи їм адаптуватися та інтегруватися в нових умовах.

3. Заклики на підтримку та допомогу Збройним Силам України (ЗСУ) (більше 120 ініціатив):

Ці заклики, можливо, охоплюють збір коштів, постачання необхідних товарів, організацію благодійних заходів, та інші форми допомоги. Вони відіграють ключову роль у підтримці морального духу та матеріальної підготовки військових, підкреслюючи єдність та солідарність нації у підтримці своїх захисників.

Висновки до 3 розділу:

У розділі 3 описано програму тренінгу для формування успішної команди в кризовому середовищі, яка була розрахована на 18-годин, і містила модулі з різних тем, включаючи розвиток комунікативних навичок, тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, виявлення внутрішніх ресурсів, рішення конфліктів і т.ін. Основна мета тренінгу полягала в наданні учасникам інструментів для ефективного керівництва та співпраці в умовах нестабільності.

Відмічено, що під час тренінгу учасники навчилися розуміти та аналізувати кризові ситуації, ідентифікувати різні типи криз та їх вплив на команду та організацію. Вони також вивчили ефективне керування командою, покращення міжособистісної взаємодії, управління емоціями та стресом, а також вирішення проблем і прийняття рішень. Це дозволило учасникам не лише набути нових знань та навичок, а й розвинути впевненість у своїх здібностях діяти та приймати рішення в кризових умовах.

Зазначено, що одним з ключових аспектів тренінгу було розуміння кризи, включаючи економічні кризи, технологічні кризи, природні катастрофи та політичні кризи, та їх вплив на організації. У тренінгу також включались кейс-стаді, які аналізували реальні приклади криз та їх вирішення, такі як випадки Toyota, BP та Lehman Brothers.

Детально вивчено учасниками на тренінгу через різноманітні вправи та обговорення особливості командної роботи, лідерство в кризових ситуаціях, управління стресом та емоціями, ефективне спілкування та вирішення проблем. Зокрема, наприклад, вправа "Дерево ресурсів" допомогла учасникам ідентифікувати свої особисті ресурси та сильні сторони, важливі для командної роботи. Релаксаційні вправи, такі як концентрація на диханні, сприяли пошуку внутрішнього спокою. В рамках тайм-менеджменту були розроблені стратегії планування дій на день, тиждень та місяць, використовуючи метод "Чотири квадранти" Стівена Кові для пріоритизації завдань.

Проведено зворотній зв’язок у кінці тренінгу від учасників та розроблено індивідуальний план дій для застосування набутих знань у майбутньому.

Внаслідок цих зусиль створена громадська організація "Профіклуб "Пташка", яка об’єднала співробітників навколо спільної мети та цінностей. Організація зосереджувалася на розбудові міцної внутрішньої культури, заснованої на взаємоповазі, відкритості та взаємодопомозі. Це створило міцне співтовариство, готове працювати разом заради спільних цілей, що стало особливо важливим у період війни для підтримки морального духу та взаємної підтримки.

Відмічено, що у період війни згуртування колективу було особливо важливим. Громадська організація дала можливість співробітникам відчути себе частиною більшої мети, сприяла підтримці морального духу та зміцненню взаємодопомоги та підтримки один одного в складні часи. У цьому контексті, "Профіклуб "Пташка" став не просто місцем роботи, а спільнотою, де кожен міг знайти підтримку, розуміння та співчуття. Внутрішні ініціативи, як-от психологічна підтримка, організація спільних зустрічей та заходів, сприяли побудові відчуття єдності та спільності цілей. Також організація активно включалася в допомогу місцевим громадам та військовим, що додатково сприяло зміцненню відчуття солідарності та відповідальності. Усе це допомогло колективу не просто вижити в кризових умовах, а й зберегти оптимізм, взаєморозуміння та спільні амбіції.

ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота вирізняється комплексним підходом до теми формування успішних команд у кризових умовах. У ній зібрані глибокі теоретичні знання та емпіричні дані, що дозволяють глибше зрозуміти взаємозв'язки між лідерством, комунікацією, стратегічним плануванням та командною роботою в екстремальних ситуаціях. Основні аспекти роботи включають аналіз ключових ролей і компетенцій членів команди, впливу криз на командну динаміку, а також розробку тренінгових програм для підвищення ефективності команд у складних умовах. Висновки та рекомендації роботи мають велике практичне значення для керівників та лідерів, які прагнуть підвищити здатність своїх команд досягати успіху навіть у найскладніших умовах.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що психологічні аспекти кризи та командної динаміки є критично важливими для ефективної роботи команд у складних умовах. Аналіз показав, що криза як явище має глибокі мультидисциплінарні виміри, зокрема в економіці, політології, соціальних та філософських контекстах. Ця багатогранність кризи впливає на різні аспекти життя індивідів та команд, викликаючи зміни в їх поведінці, мотивації та сприйнятті ситуацій.

Визначено, що одним із ключових висновків дослідження стала роль лідера в кризових умовах. Виявлено, що лідери, які здатні виявляти гнучкість, емпатію та стратегічне мислення, здатні краще керувати командами в умовах невизначеності та стресу. Такі лідери, які володіють резонансним лідерством, здатні налагоджувати глибокий емоційний зв'язок зі своєю командою, що сприяє підвищенню довіри та згуртованості всередині групи. Це, у свою чергу, веде до підвищення продуктивності та адаптивності команди до складних умов.

Дослідження також підкреслило важливість розуміння та врахування індивідуальних психологічних реакцій членів команди на кризові ситуації. Показано, що кризи можуть викликати різні емоційні стани, такі як стрес та

тривожність, які можуть впливати на працездатність та взаємодію в команді. Врахування цих аспектів та розробка ефективних стратегій копінгу є ключовими для підтримки психологічного благополуччя і, як наслідок, збереження продуктивності команди.

Відмічено, що кризові ситуації мали складний та багатогранний вплив на різні сфери діяльності, від економіки до психології індивідів та груп. Особлива увага була приділена впливу криз на психологічний стан людей, включаючи стрес, тривожність та інші емоційні реакції, а також способам адаптації до цих викликів.

Роль лідера у формуванні та підтримці команди в кризовому середовищі висвітлена через концепцію резонансного лідерства, яке включає розвиток емоційної складової у взаємодії. Зроблено акцент на необхідності адаптації стилів лідерства до конкретних умов, підкреслюючи значення різних стилів лідерства, включаючи автократичний, демократичний та трансформаційний.

Проаналізовано у дослідженні кейси успішних команд у кризовому середовищі, зокрема досвід компанії «Леруа Мерлен Україна» під час пандемії COVID-19. Розкрито, що важливими елементами успіху в кризових умовах є згуртованість та мотивація команди, розвиток компетенцій та лідерських якостей.

Проведено емпіричне дослідження, яке було зосереджено на методах формування ефективних команд у кризовому середовищі, включаючи вивчення стилів лідерства, рівня довіри та комунікації. Під час дослідження використано анкетування та аналіз наукових джерел для збору даних про ефективність командної роботи в кризових умовах. Загальний аналіз дослідження підкреслив, що управління в кризових ситуаціях вимагало комплексного підходу, який поєднував розуміння психологічних аспектів, стратегій управління та навичок лідерства. Констатовано, що лідер повинен бути гнучким, вміти адаптуватися до нових умов та викликів, одночасно підтримуючи ефективну команду та здоровий робочий клімат. Важливість емоційного інтелекту як складової ефективного

лідерства була акцентована через здатність розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших.

Висвітлено важливість інновацій та креативності в управлінні кризами, стверджуючи, що нестандартні рішення та гнучкість думки могли відігравати ключову роль у вирішенні складних проблем. Особлива увага була приділена розробці та впровадженню нових підходів у роботі з персоналом, включаючи програми навчання та розвитку.

Наголошено також на важливості комунікації та взаємодії в команді, особливо в періоди нестабільності та невизначеності.

Розглянуто, як кризи могли стати каталізатором для покращення комунікаційних процесів, стимулюючи відкритість та чесність у спілкуванні між членами команди. Підкреслено, що ефективна комунікація є фундаментом для розвитку довіри, що, у свою чергу, сприяла підвищенню продуктивності та адаптації до змін.

Надано рекомендації учасникам щодо впровадження змін у командну динаміку та управління кризами. Зокрема, вони включали важливість постійного навчання, розвитку навичок та адаптивності у відповідь на змінні умови. Закликано різом із цим до розвитку стратегічного мислення, яке дозволяло аналізувати ситуацію в цілому та приймати рішення, які враховували довгострокові наслідки для команди та організації.

Розроблено, описано програму тренінгу для формування успішної команди, включаючи розвиток комунікативних навичок, стрес-менеджменту та вирішення конфліктів. Особлива увага була приділена кейс-стаді, в яких аналізувалися реальні приклади криз та шляхів їхніх вирішень. Підтверджено гіпотезу дослідження щодо того, що ефективність формування успішної команди в умовах кризи зростає.

Отже, дослідження надає цінний внесок у розуміння складності управління в кризових ситуаціях. Воно підкреслює важливість комплексного підходу, який включає сильне лідерство, стратегічне мислення, етику, корпоративну відповідальність, комунікацію, гнучкість та планування. Ці елементи разом

формують основу для ефективного управління кризами, допомагаючи організаціям не тільки впоратися з поточними викликами, але й підготуватися до майбутніх несподіванок та використовувати кризи як можливості для розвитку та зростання.

Дана кваліфікаційна робота має особливу важливість для України під час війни, оскільки вона зосереджується на ключових аспектах формування та керування успішними командами в умовах кризи. Вона детально досліджує стратегії кризового менеджменту, роль лідерства, ефективну комунікацію та співпрацю в команді, що є надзвичайно важливими для стабілізації та ефективної реакції на виклики, які ставить військовий конфлікт. Робота надає практичні інструменти та рекомендації, які можуть допомогти організаціям, громадським установам та військовим командам оптимізувати їхні дії для досягнення кращих результатів під час кризи, зокрема в умовах війни.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів означеної проблеми, тому подальші наукові розвідки будуть спрямовані на розробку комплексної методики для формування та ефективного управління командами в умовах кризи. Це включатиме детальний аналіз факторів, що впливають на командну динаміку, розробку стратегій адаптації команди до швидкозмінних умов, а також вивчення психологічних аспектів лідерства та взаємодії в команді під час кризових ситуацій. Окрім цього, важливим напрямком майбутніх досліджень є використання сучасних цифрових технологій для ефективного управління командами, зокрема розробка інструментів для моніторингу та аналізу командної продуктивності. Такий підхід дозволить створювати більш гнучкі та адаптивні команди, здатні ефективно долати виклики кризових періодів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Як подолати кризу управління. Пер. з англ. В. Стельмах. Харків: вид-во “Ранок”: Фабула, 2019. 272 с.
2. Белбін Р. М. (1993). Командні ролі в роботі: Стратегія успішного взаємодії в бізнес-командах.
3. Бех В. Груп теорія. У: Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011. С.162. ISBN 978-966-611-818-2.
4. Борова Т. А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. Дис. на здобуття доктора пед. наук зі спец. 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. К., 2012. С. 170-234.
5. Геллерт М., Новак К. Все про командоутворення: Керівництво для тренерів. Вершина, 2006. 352 с.
6. Євтухова Т. І. та ін. Лідерство в муніципальному управлінні: Навч.-метод. посіб. Київ, 2013.26 с.
7. Жадько А.О. Поняття "кризи" на підприємстві та необхідність ідентифікації її причин як визначальний фактор успішності підприємницької діяльності. Вісник Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. 2009. 1. С. 58-63.
8. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. С. 156-164
9. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Пер. з англ. О. Любенко. – Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2012. – 384 с.
10. Карамушка Л. М., Філь О. А. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації. Актуальні проблеми психології. 2005. 16. С. 28-42.
11. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності. Запоріжжя: «Просвіта», 2009. С 264.

12. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг у діяльності практичного психолога системи освіти: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». К., 2015. С 44 .
13. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як інструмент соціально-психологічної допомоги клієнту. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Вип. 23: збірн. наук. праць. К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 182–187.
14. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»; 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
15. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як технологія формування професійної компетентності освітянина. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» (м. Мукачево, 17-18 травня 2017 р.) / Ред. кол. : Т. Д. Щербан (гол. ред.) та ін. Мукачево : Вид-во МДУ, 2017. С. 194–196.
16. Нежинська О. О., Тименко В. М. Використання коучингу в системі вищої освіти України. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць Ун-ту менедж. освіти НАПН України; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]; голов. ред. В. В. Олійник. К.: АТОПОЛ ГРУП, 2015. Вип. 15(28). С. 236–245.
17. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. 2005. С.324
18. Маккахан С., Андерсон П., Кортшот М., Вайс П.Е., Вудхаус К.А. (2015). Введення в командну роботу. У Проектуванні інженерів: Вступний текст (С. 219-246). Хобокен, Нью-Джерсі: Wiley.
19. Марстен В.М. Емоції нормальних людей. Лондон: Кіган Пол Тренч Трубнер і Ко. Ltd.; Перевидано (2002). Лондон: Рутледж. 1928.

20. Москальова А.С. Підготовка керівників освітніх організацій до попередження професійних криз особистості: спецкурс. Київ, 2010.
21. Романишин М.І. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2010, 1. С. 123-130.
22. Панок В., Титаренко Т., Чепелєва Н. та ін. Основи практичної психології. Київ: Либідь, 1999. С 62.
23. О'Ніл М. Б. Коучинг керівників: твердість і відкритість. Системний підхід у залученні керівників до вирішення їх проблем. Вид-во МАК. 2005. С 97.
24. Льовкіна О. Г., Романюк Л. В., Пєтухова І. О., Богдановський І. В. та ін. Особистісно-професійне становлення сучасної молоді: соціально-психологічні та соціологічні аспекти. Ірпінь: Університет ДФС України, 2022. 330 с. С. 67–103. С. 194–224. Розділ 6. Емоційний інтелект як складова професійної підготовки здобувачів вищої освіти.
25. Пилипенко Н. Психологічні особливості самореалізації особистості в умовах професійної кризи. Соціальна психологія, 2005, 3 (11). С. 72–79.
26. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С 380.
27. Бекхард Р. Оптимізація зусиль у побудові команди. Журнал сучасного бізнесу, 1972, С. 23-27.
28. Lencioni P. (2002). П'ять дисфункцій команди. Нью-Йорк, Нью-Йорк: Джон Вілі і сини Inc. С 238.
29. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. С 73.
30. Томас, & Р.Х. Кілманн. (1974). Інструмент конфліктного режиму Томаса - Кілмана. Смокінг Нью-Йорк: Xicom. С 45.
31. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. Київ: Либідь, 2003. С 63.

32. Управлінське лідерство: виклики сьогодення. Колективна монографія; за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. С 600.
33. Черезова І. О. Психологія життєвих криз особистості: Навчальний посібник. Бердянськ: БДПУ, 2016. С 216.
34. Штангерт А.М. Антикризове управління підприємством: Підручник. Львів: Українська академія друкарства, 2008. С 94.
35. Janinks, D. 1995. On Becoming a Leader. Cambridge.
36. Lewin, K. 1951. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Ed. D. Cartwright. New York: Harper & Row.
37. Green, P. S. 1994. Winning PR Tactics: Effective Techniques to Boost Your Sales. Financial Times Prentice Hall.
38. Grenz, T. 1987. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise. Frankfurt am Main.
39. Barton, L. 1993. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: SouthWestern.
40. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 1997. The wisdom of teams: creating the high-performance organization. New York: Ballantine Books.
41. Mickan, S., & Rodger, S. 2000. Characteristics of effective teams: a literature review. Australian Health Review, 23, 179-192.
42. Gagné, M., & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331–362.
43. Fiedler, F. E. 1970. Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. Washington: University of Washington.
44. Fiedler, F. E. 1967. Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill Inc., US.
45. eCampus Онтаріо. 2018. Лінійна модель розвитку групи Такмана. У Комунікація для бізнес-професіоналів - Канадське видання. Доступно: https://ecampusontario.pressbooks.pub/commbusprofcdn/ (дата звернення: 10.11.2017).

46. Ніколетті, Л. n.d. Модель Tuckman.png. Вікісховище. Доступно: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo_de_Tuckman.png

47. Арефьев С.О. Стратегії реалізації змін на підприємстві. Доступно: http://um.co.ua/11/11-9/11-94805.html

48. Броссе, С. n.d. Leroy Merlin: Не розглядаю Епіцентр як стандартного конкурента. Доступно: https://rau.ua/personalii/sedryk-brosse-leroy-merlin/

49. Доценко, В.В. 2011. Теоретичні підходи щодо вивчення кризових станів особистості. Серія "Психологія", №937, С. 73-76. Доступно: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1368/teoretichni_pidhodi_schodo_vivchennya_kr.pdf

50. Такман. n.d. Послідовність розвитку в малих групах. Психологічний вісник, 63(6), 384-399. Доступно: http://dx.doi.org/10.1037/h0022100

51. Тлумачний словник. Доступно: http://lcorp.ulif.org.ua/dictua/

52. Зливков, В.Л., Лукомська, С.О., & Федан, О.В. 2016. Психодіагностика особистості кризових життєвих ситуаціях. Київ: Педагогічна думка. Доступно: https://core.ac.uk/download/pdf/77241343.pdf

53. Технології психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стресового розладу. За ред. З. Г. Кісарчук. 2020. Київ: Видавничий Дім «Слово». Доступно: https://lib.iitta.gov.ua/722181/1/Monograph2020_labpsychother.pdf

54. Москальова, А.С. 2016. Психологічні особливості особистісного потенціалу подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки, 2, С. 61-75. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso

55. Петровська І. Р. (n.d.). Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. Доступно: http://www.lp.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Pertovska.pdf

56. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика. За ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. Доступно:

https://lib.iitta.gov.ua/706770/1/Особистість%20як%20суб’єкт%20подолання%20кризових%20ситуацій_%20психологічна%20теорія%20і%20практика.pdf

57. Новації служби зайнятості – профілювання та кейс-менеджмент. Чернігівський обласний центр зайнятості. Доступно: https://chg.dcz.gov.ua/novyna/novaciyi-sluzhby-zaynyatosti-profilyuvannya-ta-keys-menedzhment
58. Профілювання безробітних як інструмент прискорення працевлаштування. Вінницький обласний центр зайнятості. Доступно: https://vin.dcz.gov.ua/novyna/profilyuvannya-bezrobitnyh-yak-instrument-pryskorennya-pracevlashtuvannya
59. Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School. Доступно: http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html
60. Муха, Р. А. (2015, серпень). Команда, її суть та особливості розвитку. Ефективна економіка, (8). Доступно: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253
61. Lewis-McClear, K., & Taylor, M. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers. Paper Presented to the Academy of Management, San Diego. Доступно: http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html
62. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams.. Доступно: http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html
63. Understanding Team. What is a Team?. Доступно: http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm