

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІОЛОГІЇ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**АДАПТАЦІЯ ТІМБІЛДІНГУ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ**

Виконала: магістрантка 2 курсу, групи
8.0541-з
Спеціальності 054 «Соціологія»
О.О. Белева

Керівник: доцент, к.філос.н.,
Павленко І.О.

Рецензент: доцент кафедри соціології,
к.філос.н., Сорокіна О.С.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет Соціології та управління
Кафедра Соціології
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність 054 Соціологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри В.О. Скворець

«16» червня 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Белевій Ользі Олександрівні

1. Тема роботи (проекту) Адаптація тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз

Керівник роботи Павленко Іва Олександрівна, к.філос.н., доцент

Затверджені наказом ЗНУ від «16» червня 2022 року № 671-с

2. Строк подання студентом роботи 1 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: Галкіна Т.П. Соціологія управління: від групи до команди. *Фінанси і статистика*. 2001. № 4. С. 22-34; Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.; Литвиненко Т., Андреева І. Тімбілдіng в організації. *Науковий альманах*. 2015. № 8. С. 153-158; Лободзинська Т.П., Бобейко І.О. Тімбілдіng як ключ до побудови успішної команди. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. (Ч. І). С. 23-28; Мальцев О. Глобальные угрозы: предпосылки и последствия. *Гранит науки*. 26 квітня 2022 р.; Томпсон Л. Создание команды / пер. с англ. Москва : Вершина, 2006. 544 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Здійснити понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження: адаптація, тімбілдіng в компанії, глобальні загрози. 2. Розглянути стан наукового дослідження проблеми адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз. 3. Визначити підходи і методи дослідження адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз. 4. Визначити сутність тімбілдіngu в компанії як управлінської технології командоутворення. 5. Виявити специфіку адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз. 6. Обґрунтувати метод та здійснити аналіз результатів емпіричного дослідження адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз. 7. Запропонувати шляхи оптимізації адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 1

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Павленко І.О, доцент, к.філос.н.	16.06.22	16.05.22
Розділ 2	Павленко І.О, доцент, к.філос.н.	31.08.22	31.08.22
Розділ 3	Павленко І.О, доцент, к.філос.н.	01.10.22	01.10.22

7. Дата видачі завдання 16 червня 2022 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та формулювання теми роботи	Травень 2022	<i>виконано</i>
2.	Опрацювання наукових джерел	Червень-липень 2022	<i>виконано</i>
3.	Робота над вступом	Липень 2022	<i>виконано</i>
4.	Робота над першим розділом	Липень-серпень 2022	<i>виконано</i>
5.	Робота над другим розділом	Вересень 2022	<i>виконано</i>
7.	Робота над третім розділом	Жовтень 2022	<i>виконано</i>
8.	Систематизація висновків	Листопад 2022	<i>виконано</i>

Магістрант _____ О.О. БелєваКерівник роботи (проєкту) _____ І. О. Павленко**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____ О.С. Сорокіна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 78 сторінок, 61 позиція у списку літератури.

КОМАНДА, КОМАНДНА РОБОТА, ТІМБІЛДІНГ, УМОВИ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ, АДАПТАЦІЯ ТІМБІЛДІНГУ

Мета дослідження: дослідити тимбілдінг як технологію розвитку компанії та її адаптацію до функціонування в умовах глобальних загроз.

Об'єкт дослідження: тимбілдінг в компанії як управлінська технологія.

Предмет дослідження: адаптація тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз.

Методи дослідження: міждисциплінарний метод, діалектичний і синергетичний методи, системного аналізу, індукції і дедукції, класифікація, порівняння, методи соціологічні: експертних оцінок, глибинного інтерв'ю.

Новизна дослідження. Комплексно розглянуто сучасні методи і технології тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз. Доведено, що технологія тимбілдіngu в компанії має суттєві відмінності в період сталого розвитку і в умовах зростання глобальних загроз. Запропонований алгоритм адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз і запропоновані практичні рекомендації в роботі з персоналом.

Гіпотези: 1. Нові загрози і виклики сучасного світу, які ставлять компанії на межу виживання, змушують їх шукати нові технології побудови міцної команди. 2. Адаптація технологій тимбілдіngu до умов актуальних чи потенційних глобальних загроз сприятимуть збереженню і розвитку компанії в цих умовах.

Висновки: 1. В кваліфікаційній роботі представлені результати емпіричного дослідження, проведеного на основі вивчення двох категорій об'єктів на предмет адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах війни: керівників компаній і керівників HR-відділів (тих, хто розробляє і реалізує технологію тимбілдіngu в компанії) і співробітників компанії, членів команди.

2. Результати дослідження показали, що українські компанії намагаються адаптувати технології тимбілдіngu в умовах воєнного часу, але ці умови виявилися настільки неочікуваними і непередбачуваними, що процес адаптації йде повільно. Тим не менш, в низці компаній вже напрацьований позитивний досвід, про що свідчать оцінки співробітників компаній.

3. На основі прикладного дослідження запропоновані шляхи оптимізації адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах війни.

ABSTRACT

The qualification work consists of 78 pages, 61 positions in the list of references.
TEAM, TEAMWORK, TEAMBUILDING, CONDITIONS OF GLOBAL THREATS, TEAMBUILDING ADAPTATION

The purpose of the study: to investigate team building as a technology of company development and its adaptation to functioning in conditions of global threats.

Research object: team building in the company as a management technology.

The subject of the study: adaptation of team building in the company in conditions of global threats.

Research methods: interdisciplinary method, dialectical and synergistic methods, system analysis, induction and deduction, classification, comparison, sociological methods: expert assessments, in-depth interviews.

The novelty of the study. Modern methods and technologies of team building in the company in conditions of global threats are comprehensively considered. It has been proven that the team building technology in the company has significant differences in the period of sustainable development and in the conditions of the growth of global threats. The proposed algorithm for adapting team building in the company in conditions of global threats and proposed practical recommendations for working with personnel.

Hypotheses: 1. New threats and challenges of the modern world, which put companies on the edge of survival, force them to look for new technologies for building a strong team. 2. Adaptation of team building technologies to the conditions of actual or potential global threats will contribute to the preservation and development of the company in these conditions.

Conclusions: 1. The qualification paper presents the results of an empirical study conducted on the basis of the study of two categories of objects for the adaptation of team building in the company in war conditions: company managers and HR department managers (those who develop and implement team building technology in the company) and company employees, team members.

2. The results of the study showed that Ukrainian companies are trying to adapt team building technologies in wartime conditions, but these conditions turned out to be so unexpected and unpredictable that the adaptation process is slow. Nevertheless, positive experience has already been gained in a number of companies, as evidenced by the evaluations of the company's employees.

3. On the basis of applied research, ways to optimize the adaptation of team building in the company in the conditions of war are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ.....	10
1.1. Понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження: адаптація, тимбілдінг в компанії, глобальні загрози.....	10
1.2. Стан наукового дослідження проблеми адаптації тимбілдінгу в компанії в умовах глобальних загроз.....	15
1.3. Підходи і методи дослідження адаптації тимбілдінгу в компанії в умовах глобальних загроз.....	24
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ.....	30
2.1. Сутність тимбілдінгу в компанії як управлінської технології командоутворення.....	30
2.2. Специфіка адаптації тимбілдінгу в компанії в умовах глобальних загроз.....	41
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ.....	52
3.1. Обґрунтування методу та аналіз результатів емпіричного дослідження адаптації тимбілдінгу в компанії в умовах глобальних загроз.....	52
3.2. Шляхи оптимізації адаптації тимбілдінгу в компанії в умовах глобальних загроз.....	61
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні світові тенденції вказують на об'єктивну необхідність забезпечення інноваційного розвитку компанії як передумови її виживання у ситуації зростання глобальних загроз. Для більшості вітчизняних компаній забезпечення інноваційного розвитку сьогодні є чи не основною можливістю їх виживання, а згодом потенційної участі у світових ринках. У цьому аспекті мова йде не тільки про технологічні інновації, чи інновації у галузі випуску нової продукції, а й про управлінські та організаційні інновації, оскільки продукує будь-яку інновацію людина, працівник компанії. Отже, успіх бізнесу в умовах глобальних загроз, в першу чергу, залежить від талановитих людей: знайти яких, навчити, об'єднати у єдину команду – не менш важлива справа ніж управляти інноваційною компанією.

У зв'язку з цим актуалізується така управлінська технологія як тимблдінг або командоутворення. На неї покладаються задачі, пов'язані з виявленням проблем у сфері психо-соціальної сумісності людей в колективі, побудови найбільш ефективного ланцюга взаємодій, укріплення команди, усунення і попередження «нестиковок» у спілкуванні тощо. З цими проблемами стикаються на практиці HR-менеджери, які вбачають у згуртуванні команди шляхи вирішення не лише кадрових задач, але й розвитку компанії в цілому. Тому, ми вважаємо, що обрана нами тема є надзвичайно актуальною в умовах глобальних загроз, в яких доводиться не лише виживати компаніям, але й бути конкурентоспроможними.

Проблемна ситуація. За останнє десятиліття тимблдінг отримав достатнє визнання в українському бізнесі – вивчався досвід світових компаній і корпорацій у даному напрямку діяльності, перекладалися теоретичні і практичні праці з тимблдингу, з'явилася велика кількість робіт вітчизняних дослідників як фундаментальних (дисертаційні дослідження, монографії), так і прикладних (виступи на конференціях, статті), почали створюватися консалтингові компанії з практичного впровадження тимблдингу в компанії.

Всі ці дії позитивно впливали на формування міцних компаній на українському ринку в різних сферах діяльності (ІТ-сфера, мережеві компанії аптечного бізнесу, торгівельні компанії, виробничі компанії тощо), які сформувалися на основі продуктивного лідерства, менеджменту та командної взаємодії.

Разом з тим, відмічається, що напрацьовані технології, які зарекомендували себе під час сталого розвитку, не завжди спрацьовують в динамічному середовищі, причому, коли динаміка пов'язана із зростанням глобальних загроз (світова фінансово-економічна криза, SARS COVID 19, відкрита агресія і «гарячі» бойові дії і тому подібне). В цих умовах постає проблема адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз.

Об'єкт дослідження. Тимбілдінг в компанії як управлінська технологія.

Предмет дослідження. Адаптація тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз.

Мета. Дослідити тимбілдінг як технологію розвитку компанії та її адаптацію до функціонування в умовах глобальних загроз.

Виходячи з означеної мети, необхідно вирішити низку дослідницьких задач:

- здійснити понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження: адаптація, тимбілдінг в компанії, глобальні загрози;
- розглянути стан наукового дослідження проблеми адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз;
- визначити підходи і методи дослідження адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз;
- визначити сутність тимбілдіngu в компанії як управлінської технології командоутворення;
- розглянути специфіку адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз;
- обґрунтувати метод та здійснити аналіз результатів емпіричного дослідження адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз;

– запропонувати шляхи оптимізації адаптації тимблдингу в компанії в умовах глобальних загроз.

Гіпотези.

1. Нові загрози і виклики сучасного світу, які ставлять компанії на межу виживання, змушують їх шукати нові технології побудови міцної команди.

2. Адаптація технологій тимблдингу до умов актуальних чи потенційних глобальних загроз сприятимуть збереженню і розвитку компанії в цих умовах.

Новизна роботи. Комплексно розглянуто сучасні методи і технології тимблдингу в компанії в умовах глобальних загроз. Доведено, що технологія тимблдингу в компанії має суттєві відмінності в період сталого розвитку і в умовах зростання глобальних загроз. Запропонований алгоритм адаптації тимблдингу в компанії в умовах глобальних загроз і запропоновані практичні рекомендації в роботі з персоналом.

Практичне застосування результатів дослідження. Результати дослідження будуть використані в роботі HR-менеджерів компаній, на базі яких здійснювалося емпіричне дослідження.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

1.1. Понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження: тімбілдінг в компанії, адаптація, глобальні загрози

В сучасній науці, в тому числі і в соціології, склався певний регламент проведення дослідження. Його структурна, змістовна і організаційна конструкція представляє собою логічно впорядковану послідовність певних дослідницьких дій. І першим етапом в цій конструкції є понятійно-категоріальний аналіз ключових понять, адже сукупність наукових понять і категорій визначає логічний каркас змістовної частини дослідження, створює зрозумілу всім форму викладення дослідницького замислу.

Понятійно-категоріальний аналіз, як свідчать дослідження М.Г. Ярошевського, котрий, власне, і запровадив у вітчизняну науку цей дослідницький метод, – це спосіб вивчення певної сторони буття завдяки смислового аналізу понять, за допомогою яких воно пізнається і описується. Даний аналіз дає можливість осмислити певну галузь знання і її відокремленість від інших, які мають власні категорії і поняття. Образно говорячи, категоріальний аналіз дозволяє «перекласти» будь-яку інформацію мовою спеціальних термінів. Категорії і поняття наукового дослідження складають оболонку всього дослідницького процесу, завдяки якій можна досягти певної однозначності у тлумаченні його результатів [61, с. 27].

Понятійно-категоріальний аналіз – це не просто тезаурус, який охоплює всі використовувані в дослідженні терміни з їх науковим тлумаченням, він представляє собою комплекс взаємопов'язаних понять, у яких відображаються ключові змістовно-функціональні аспекти отриманих висновків. Понятійно-категоріальний аналіз, на нашу думку, слід розпочинати із понять, які описують об'єкт дослідження. В нашому випадку – це тімбілдінг в компанії.

Тімбілдінг (team building) – термін англomовного походження, що в буквальному сенсі означає «побудова команди». Тімбілдінгом називають різновид управлінської технології, направленої на покращення взаємодії всередині трудового колективу, створення згуртованої команди і підвищення мотивації співробітників [44, с. 642].

Для того, щоб глибше проникнути у сутність поняття «тімбілдінг» не можливо обійти увагою термін «команда». У кожній сучасній компанії керівники усіх рівнів намагаються оперувати цим терміном, але не завжди розуміючи його сенс. Тому, тут важливо провести аналіз між поняттями «група співробітників» і «команда». На нашу думку, цікавий порівняльний аналіз цих двох термінів запропонували американські дослідники Б. Такман і М-А. Дженсен. Вони відмічають, що як правило, група співробітників – це сукупність незалежних працівників, які завжди відстоюють власні інтереси. Їх ставлення до роботи визначається розумінням себе як найманого працівника: виконана робота – отримана винагорода. Будь-які інноваційні пропозиції щодо трудового процесу сприймаються кожним співробітником як збільшення особистого обсягу роботи, тому частіше за все не знаходять підтримки, а скоріше супротив. Члени групи вбачають один в одному конкурента, тому існує певна міра недовіри один до одного. Це призводить до конфліктних ситуацій, які гальмують трудовий процес, а розбіжності думок і поглядів сприймаються як особиста перешкода, а не прагнення до пошуку порозуміння. В решті решт, кожен член групи прагне укріпити власні позиції, а не позицію групи в цілому [51].

Що ж до команди, то це утворення представляє собою зовсім інший тип взаємодії. Команда – це колектив людей, об'єднаних спільною метою. Саме спільна мета і розуміння, як вирішити поставлені задачі, вирізняє команду від групи співробітників. В команді превалює «командний дух», а боротьба за особисту перевагу серед інших не вітається, натомість стимулюються взаємні поступки для максимізації колективного результату. Учасники команди

сприймають роботу як своє власне діло, тому всебічно застосовують свої унікальні навички і здібності для вирішення командного завдання. При цьому пропозиції інших членів команди сприймаються з підтримкою. Йде постійний обмін ідеями, інформацією і знаннями. Звичайно час від часу можуть виникати конфліктні ситуації, але вони радше сприяють народженню нових ідей і не гальмують сумісну справу. Учасники команди намагаються зрозуміти думку опонентів, а не відкидати її [51].

Як видно з наведеного аналізу між групою співробітників і командою існують істотні відмінності. Більш того, цей детальний аналіз дозволяє нам зрозуміти, що команда не з'являється сама по собі. Для її формування необхідні цілеспрямовані зусилля. Власне, на це й націлений тимбілдінг – технологія командоутворення.

Не дивлячись на те, що люди – це найбільш цінний ресурс будь-якої компанії, важливо враховувати, що в командоутворенні основний акцент робиться не на ролі окремих співробітників, а на максимально ефективному використанні загального кадрового потенціалу. Такий підхід дозволяє діяти оперативно і досягати намічених результатів. Дійсно, можна найняти на роботу «крутих» профі, але якщо вони не будуть діяти як згуртована команда для досягнення спільної мети, то й мета скоріше за все буде досягатися з ускладненнями, а бізнес буде нагадувати трійцю з відомої байки про лебедя, рака і щуку. Отже, команда – це сукупність залежних один від одного людей, об'єднаних спільною метою, які розуміють цю залежність, розуміють хто і за що відповідає у спільній справі, а також знають який продукт (результат) від їх діяльності очікують інші члени команди.

Таким чином, тимбілдінг насправді відіграє вагомий роль в ефективному функціонуванні компанії. Дана технологія направлена на побудову і укріплення міцної команди. У прогресивних компаніях тимбілдінг – обов'язкова умова управлінської діяльності. Для керівника і HR-менеджера дуже важливо не просто організувати роботу кожного окремого співробітника,

а донести до них спільну філософію компанії, тоді це буде справжня команда, згуртована єдністю цілі, цінностей і ідеалів.

Наступне поняття нашого дослідження – адаптація. Це доволі усталений термін, але будучи застосованим у різних галузях наук, часто має свої специфічні акценти, тому теж потребує уточнення.

Адаптація у самому загальному вигляді означає процес активного пристосування організму до нового середовища [48, с. 46]. Виходячи з цього загального визначення, розрізняють 1) біологічну адаптацію – процес пристосування організму до зовнішніх умов в процесі еволюції, включаючи морфологічну і поведінкову складові [8, с. 38]; 2) адаптацію психологічну – як сукупні стійкі властивості індивіда, котрі характеризують його здатність пристосовуватись до змінних умов існування, це зміна чутливості під впливом постійного подразника, що проявляється у зниженні або підвищенні порогів [9, с. 23]; 3) соціальну адаптацію визначають як процес активного пристосування людини до нових умов соціального середовища, як вид взаємодії особистості з соціальним середовищем [46, с. 28].

В усіх наведених визначеннях є спільне, що їх об'єднує: адаптація – це пристосування, а далі вже уточняється «кого» і «до чого». Якщо розглядати адаптацію в контексті нашої роботи, то мова буде йти про адаптацію технології тимблдіingu до нових умов, а саме – зростання глобальних загроз. Це означає, що технології тимблдіingu в умовах стабільного функціонування будуть одні, а в умовах зростання глобальних загроз вони повинні бути адаптовані до цих загроз.

І тут варто звернутися до поняття «глобальні загрози». Проблему глобальних загроз у XXI ст. можна назвати однією з найактуальніших і безпрецедентних у своїй масштабності. Сьогодні кожен житель планети Земля безвідносно його місця народження, належності до соціальної верстви, освіти, рівня компетентності, релігії і філософії, якої він дотримується, а також будь-яка спільнота, організація тощо не убезпечені від глобальних загроз.

Події останнього десятиліття показали, що сценарії розгортання глобальних загроз варіюються: від локальних актів терору – до гібридних війн, від появи нових невідомих захворювань – до тотальної світової пандемії і тому подібне. Більш того, ці глобальні загрози важко прогнозовані. А це означає, що громадянин будь-якої держави, а також цілі підприємства і організації майже не захищені від них. Яскравим прикладом можуть слугувати події, пов'язані з пандемією SARS COVID-19, яка охопила усі континенти і країни, і видозмінила економічний облік планети. Так само можна говорити і про події, пов'язані з відкритою агресією Російської Федерації проти України, які вже давно вийшли за межі локального воєнного конфлікту. У зв'язку з подібними глобальними загрозами зростають невизначеності як для окремого індивіда, так і для різних компаній. Однак, це не означає, що подібний стан речей передбачає неможливість їх вирішення чи хоча б мінімізації.

Цікавою є точка зору на глобальні загрози, психолога і філософа О. Мальцева. Він порівнює глобальні загрози з природними катаклізмами. Розвиваючи цю ідею, він говорить, що проводячи порівняння між глобальними загрозами і природними катаклізмами (паводки, зсуви ґрунту, тайфуни, виверження вулкану тощо), ми спостерігаємо, що в обидвох випадках неминуче відбуваються руйнування, є втрати (людські в тому числі). В момент, коли катаклізм припиняється, наступає нова фаза: людство обговорює збитки і оцінює наслідки, а також приймає рішення, що робити далі. Приблизно теж саме відбувається у випадку глобальних загроз, з тією різницею, що катаклізми мають природні причини (зміни клімату, атмосферні явища), а глобальна загроза – явище штучне. У такого феномену існує конкретна причина, пов'язана з діями людей. Але далі – той же алгоритм: людство обговорює збитки і оцінює наслідки, а також приймає рішення, що робити далі. Тобто, людство здатне навчитися жити навіть в умовах глобальних загроз, адаптуватися до них і шукати способи як мінімізувати їх наслідки. І від того,

як стане психологічно реагувати і тактично діяти людина, залежить і її подальше життя, і нерідко життя осіб з її оточення [36].

Подібне відбувається і з компанією. Для того, що зберегти себе, залишитися на ринку та ще й забезпечити хоча б мінімальний розвиток і прибуток, компанія повинна адаптувати технології управління, зокрема технологію тімбілдіngu, до функціонування в умовах глобальних загроз.

Підводячи підсумок над реалізацією першого завдання, зазначимо, що проведений аналіз змісту і сутності ключових понять даної роботи, дозволить нам в подальшому оперувати ними в процесі теоретичного і практичного вивчення об'єкту і предмету дослідження.

1.2. Стан наукового дослідження проблеми адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз

Сьогодні, в умовах глобальних загроз, для ефективного функціонування компанії особливого значення набуває командна робота, оскільки якість і результативність діяльності компанії (саме в умовах зростання загроз) визначається не зусиллями окремих працівників, а сумарною результативністю, так би мовити, синергією усього колективу. Тому, останнім часом, все більше керівників приділяють увагу згуртуванню колективу компанії (тімбілдіngu), колективу, здатному протистояти глобальним загрозам, і тим самим, сприяти не лише об'єднанню людей, але й позитивному зростанню самої компанії.

Звичайно, наукова спільнота також відповідає викликам сучасності і потребам соціальної практики, що відображається у появі низки наукових праць різного масштабу – від фундаментальних монографій до наукових статей і обговорень на наукових конференціях. Отже, протягом останніх років набувають актуальності питання, пов'язані із формуванням команд, ефективності командної роботи, адаптації командобудування до нових реалій в умовах глобальних загроз та багато інших. Причому важливо відмітити, що всі ці питання стають предметом міждисциплінарного аналізу, оскільки

вивчаються в рамках соціології, організаційної психології, загальної теорії управління, корпоративного менеджменту тощо.

Одними з перших, хто ще в 1977 р. звернули увагу на формування команд в малих групах були американські соціологи Б.Такмен і М.-А.Дженсен. Так, наприклад, Б. Такмен провів з 1965 по 1970 роки понад п'ятдесят досліджень, присвячених стадіям розвитку малих груп і спробував виокремити ті концепції, загальні для різних досліджень, і створити узагальнену модель зміни в житті групи з часом. Він досліджував експериментальну групу, в якій за допомогою спеціальних технологій відбувалося навчання і розвиток людських відносин як на міжособистісному рівні, так і для вирішення задач, поставлених перед групою. Дослідник вивчав те, як члени групи діяли та ставилися один до одного, в залежності від структури групи і міжособистісних відносин, вивчав зміст взаємодій, пов'язаних із завданнями групи. Обидві сфери (професійна і міжособистісна), на думку дослідника, представляли одночасні аспекти функціонування групи, оскільки члени виконували завдання під час спілкування один з одним.

В результаті експерименту Такмен запропонував модель стадій налаштування і розвитку для різних груп в процесі їх становлення, функціонування і розвитку: перша стадія – знайомство, пізнання, друга – випробовування і залежність, третя – внутрішньогруповий конфлікт, четверта стадія характеризується розвитком і груповою згуртованістю, п'ята – функціонально-рольова спорідненість, тобто побудова команди [51].

Крім того, в своїй роботі Б.Такмен і М.-А.Дженсен визначили етапи командобудування: 1) усвідомлення діяльності, направленої на виконання організаційних задач, 2) емоційна реакція на вимоги завдання, 3) відкритий обмін відповідними інтерпретаціями та, нарешті, 4) вироблення рішень. Суттєва відповідність між сферою групової структури та сферою діяльності завдань з часом змусила Такмена узагальнити групові етапи як «формування», «штурм», «нормування» та «виконання» [51].

В подальшому дослідники визнали, що «концептуальна модель», побудована на лабораторній групі, потребує подальшої перевірки в реальних умовах. Вони припустили необхідність подальших досліджень природних і лабораторних груп, вказали на необхідність більш суворих методологічних міркувань у вивченні групового процесу, і критикували використання однієї групи для спостереження, і його модель потребує подальших випробувань.

Тим не менш, концепція Б.Такмена і М.-А.Дженсен зацікавила й інших дослідників. Можна сказати, що у другій половині ХХ ст. починається справжній «бум» досліджень тимблдингу, який не припиняється і по теперішній час.

В західній науці з менеджменту з'являється велика кількість робіт з означеного напрямку як суто теоретичних (методологічних), так і практичного характеру. Серед них можна назвати таких дослідників як: Р. Белбін [7], Дж. Максвелл [35], Л. Томпсон [50], Р. Янг [59], К.Фопель [52] та багато інших.

Наприклад, Р. Белбін відмічає, що довгий час корпорації були стурбовані пошуком унікальних, універсальних професійних індивідів. Саме через цю призму розглядалося успішне керівництво, цим займалися професійні HR-менеджери. Корпорації займалися підготовкою, навчанням, набуттям досвіду і професійних компетентностей універсальних менеджерів. Але як показує досвід, зазначає доктор Белбін, будь-яка спроба знайти або виховати універсального менеджера завершується невдачею. Тому, що низка універсальних якостей, як правило, можуть протирічити одна одній. Неможливо одночасно бути напористим і в той же час чутливим до проблем інших, динамічним і терплячим, рішучим і схильним до роздумів. І, навіть, якщо уявити, що такого менеджера вдалося знайти або підготувати, що робити, якщо він раптом попаде під автомобіль, або переїде заради великого кохання в інше місто, або (що трапляється частіше за все) буде переманений в іншу компанію? Вихід є! На думку Р. Белбіна, слід готувати не універсального індивіда, а команду індивідів, де кожен володіє тільки йому притаманними якостями, але разом вони утворюють синергію системи. Ось чому не індивід,

а команда є інструментом забезпечення стабільного і продовженого успіху корпорації [7].

Так само Дж. Максвелл у своїй праці «Шеф і його команда» говорить, що якщо керівник бажає процвітання своєї організації, а співробітники щоб сумлінно працювали, то необхідно створити справжню команду, яка дозволить підняти організацію на вершину успіху і процвітання. Але, при цьому автор наголошує, що лише виховавши гарних лідерів, можна створити команду своєї мрії. А для цього необхідно залучити у свою команду спроможних і ініціативних професіоналів, створити умови для їх всебічного розвитку, та ще й утримати їх за умови конкуренції та інших глобальних загроз [35]. Крім теоретичних і методичних положень, автор пропонує цілу низку практичних рекомендацій щодо командоутворення. Тому дана робота декілька разів перевидавалася і користується широким попитом серед керівників, HR-менеджерів, коучерів, бізнес-тренерів та інших фахівців з тимблдіingu.

Американський дослідник Л. Томпсон у книзі «Створення команди» на основі багаточисельних досліджень, узагальнюючи їх результати, надає керівникам відповіді на складні питання, а також перевірені досвідом рішення стосовно таких важливих проблем як управління конфліктами, розвитку творчих здібностей, управління командою в рамках компанії, управління глобальною роботою команд, мотивації і керівництва персоналом тощо [50]. Дану працю рекомендують усім студентам, які навчаються за програмою MBA в американських і британських вишах, усім, хто працює з людьми – керівникам, HR-менеджерам. Деякі матеріали цієї монографії ми використовували в даній кваліфікаційній роботі.

Цікавою в рамках нашого дослідження є робота відомого німецького психолога К. Фопеля «Команда: консультування і тренінг організацій», в якій викладені основні структурні елементи роботи з компанією, яка прагне стати командою. В цій монографії розкриваються етапи формування корпоративної культури компанії, усвідомлення членами команди своєї і чужої індивідуальності, налагодження ефективної взаємодії між співробітниками і

прояснення змісту командних задач [52]. Цінність даної праці полягає в тому, що в ній наводяться вправи і процедури по кожному із зазначених напрямків діяльності компанії щодо командування. Тобто, автор не тільки пропонує читачеві теоретичні основи роботи з компанією як з командою (розкриває специфічні особливості команди, пояснює, чому створення команди інколи викликає у співробітників супротив, описує основні форми колективної праці в команді, аналізує принципи ефективного керівництва тощо), але й наводить приклади із власної практики консультування з питань командування.

Також слід звернути увагу на роботу Р. Янга «Лідерство в командах», в якій автор розкриває сутність команди і командної організації праці. Науковець говорить, що команда – це дещо більше, аніж проста сукупність працівників, що працюють в одній організації. Команда – це перш за все ефективна командна робота, яка сама по собі не народжується. Співробітників необхідно навчати сприйняття себе саме як члена команди, навчати сумісній праці і мотивувати їх на досягнення не одиничного, а командного результату [59]. На нашу думку, даний науковий доробок повинен складати одну з обов'язкових робіт на «книжній полиці» HR-менеджера.

Після того, як українська економічна система залишила позаду командно-адміністративні методи управління і почала активно переймати елементи відкритої ринкової економіки, почали з'являтися приватні компанії різного масштабу (великі, середні, малі), в Україні також актуалізувалося питання щодо командування. В українському науковому середовищі починає з'являється низка робіт, присвячених як власне науковим засадам командування, так і управління вже створеними командами. Серед вітчизняних науковців можна виділити таких: В. Горбунова, Л. Карамушка, Ю. Кравцова та ін. (напрямок – організаційна психологія, психологія командування). Так, в монографії Л. Карамушки, О. Філь «Формування конкурентоздатної управлінської команди» розкрито сутність команди, визначено основні критерії відмінності команди від робочої групи. Особливу увагу приділено аналізу феноменів «команда», «управлінська команда»,

«психологічна готовність персоналу організації до роботи в конкурентоспроможній команді» [22]. Авторським колективом також запропоновано систему методичних прийомів і діагностичних методик формування конкурентоспроможної команди, що робить дану роботу не лише вагомим теоретичним, але й практично-орієнтованим джерелом.

Р. Кричевський, Л. Нікіфорова, Я. Білоконь, Є. Маковоз, У. Сторожилова (напрямок – корпоративний менеджмент, управління персоналом). В цих роботах в основному акцент робиться на тому, що ефективність діяльності будь-якої компанії в значній мірі визначається не стільки зусиллями окремих співробітників, скільки результативністю праці усієї групи співробітників. Аде, як зазначають автори, проблема полягає в тому, що більша частина керівників не приділяють цьому аспекту належної уваги. В той час як технології тимблдингу здатні не лише об'єднати дуже різних людей, але й багаторазово посилити результат діяльності усієї організації [34].

Соціологічний напрямок дослідження тимблдингу в основному представлений працями в сфері соціальних відносин в малих групах та управлінськими аспектам в трудових організаціях. Серед науковців даного напрямку можна назвати В. Огаренка, Ж. Малахову (соціологія малих груп), Т. Галкіну (соціологія командоутворення), В. Чепак (соціологія організацій і управління). Найбільш сучасними в цьому аспекті є роботи М. Лепського (управління бізнес-командами, медіація і миротворення як технології управління) та багато інших.

Серед названих напрямків і робіт є роботи як суто теоретичного, так і практичного характеру (тренінгові технології, сценарії тимблдингу тощо).

Аналіз джерельної бази вказує на той факт, що в наш час існує достатньо літератури з проблем тимблдингу у сфері бізнесу. Цими проблемами займаються представники майже усіх соціально-поведінкових наук: соціології, психології, менеджменту. Це дозволяє розглянути феномен тимблдингу з різних аспектів.

Разом з тим ми відмічаємо, що більшість публікацій, присвячених питанням командоутворення, написані у більш-менш стабільні часи, в той час як сьогодні увесь світ знаходиться в умовах глобальних загроз, що не може не позначитися на тімблдіingu. У зв'язку з цим ми розглянули низку публікацій, присвячених розумінню глобальних загроз.

З 70-х років ХХ ст. у суспільно-політичній думці склався достатньо впливовий напрямок досліджень, який отримав назву «філософія глобальних проблем». В рамках даного напрямку активно працювали К. Лоренц, А. Печчеї, Е. Тоффлер, Д. Белл та багато інших відомих науковців. Не дивлячись на широке розповсюдження у різних сферах (від природної до соціальної) розуміння глобальних проблем, дослідники в центр уваги все ж таки ставили людину, її теперішнє і майбутнє.

Глобальні або загальнолюдські проблеми, будучі результатом протиріч суспільного розвитку, як стверджує А. Печчеї, не виникли раптом і лише сьогодні. Деякі з них, як наприклад проблеми війни та миру, здоров'я існували і раніше та були актуальними у всі часи. Інші, як наприклад, екологічні, з'явилися пізніше у зв'язку з інтенсивним впливом суспільства на природне середовище. Спочатку ці проблеми і загрози з ними пов'язані могли бути лише частковими (одичними), характерними для якоїсь однієї країни, народу, потім вони ставали регіональними, а згодом і глобальними, які тепер мають значення для усього людства.

На думку вчених, одним з критеріїв визначення глобальних загроз є кількісний, геопросторовий фактор. Тобто, який їх масштаб і для якої території вони є актуальні і значущі. Але останнім часом для сучасного світу істотного значення набуває якісний критерій. Якісна сторона визначення глобальних загроз виражається у таких характеристиках: вони зачіпають життєві інтереси усього людства і кожної людини окремо; вони виступають об'єктивним фактором подальшого світового розвитку, існування цивілізації в цілому; для вирішення глобальних загроз необхідні зусилля усіх народів, або більшості

населення планети; невирішеність глобальних загроз може призвести до непоправних наслідків для життєдіяльності усього людства.

Характеризуючи глобальні загрози, науковці робили акцент на їх всеохоплюючому характері, але не вдавалися у деталізацію, не дивлячись на те, що таких загроз виникає все більше: тероризм, пандемії, всесвітні кризи, локальні і широкомасштабні війни тощо.

Цікавою з точки зору аналізу глобальних загроз, на нашу думку, є стаття колишнього сенатора Сполучених штатів Америки, члена платформи «Нове покоління глобальних викликів», М. Ромні, яка вийшла через 6 років після 11 вересня 2001 року. В ній автор звертається до політиків і державних діячів, говорячи про те, що виклики і загрози, які начебто зменшилися після «холодної війни», починають знову загострюватися. Ці виклики включають: Ірак, Талібан, глобальні терористичні мережі, розповсюдження ядерної зброї, геноцид, пандемії і тому подібне. Щоб подолати ці виклики і загрози, каже він, світовому співтовариству доведеться прийняти важкі зміни, і це вартуватиме певних жертв: і фінансових, і воєнно-політичних [42].

Ромні пропонує «чотири основні принципи дії» для вирішення сучасних викликів. У першому йдеться про те, що він вважає недоліками військового потенціалу Сполучених Штатів. Цей елемент передбачає збільшення інвестицій у національну оборону щонайменше на 30-40 мільярдів доларів на рік. Його другий «стовп» – це енергетична незалежність. Вона повинна збільшити фінансову гнучкість США шляхом зміцнення економіки. Третя опора повинна бути спрямована на реалізацію більш ефективної зовнішньої політики шляхом створення спільних регіональних союзів для управління невійськовими дипломатичними зусиллями за кордоном.

Його четверта опора повинна підвищити дипломатичну ефективність шляхом зміцнення старих партнерств і альянсів і відкриття нових. В цьому аспекті М. говорить про необхідність реформи ООН, розширювати роль НАТО, зміцнювати глобальні мережі розвідки та правоохоронних органів,

створювати регіональні партнерства в галузі безпеки та проводити саміт для розробки стратегії поразки радикального ісламу [42].

Проаналізувавши аналіз глобальних загроз, наведених у статті колишнього політика М. Ромні, ми бачимо, що і 15 років потому вони залишаються такими ж актуальними і навіть ще гострішими, адже до зазначених додалася ще «гаряча» фаза війни Росії проти України, яка зачепила всі країни Європейського континенту і більшість країн світу. Великі, середні і малі компанії в умовах цих глобальних загроз переживають суттєві потрясіння. І, щоб вижити у цих потрясіннях, і вийти переможцями з них, на наш погляд, треба зберегти силу команди, розвивати команду і колективними зусиллями долати виклики і загрози.

Цікавий аналіз глобальним загрозам дають казахські вчені Ф. Альжанова і Б. Хусаинов. В їх статті на новій теоретичній основі досліджуються генезис і природа глобальних викликів сучасності. Значну увагу приділено концепції цивілізації А. Тойнбі, теорії збігу обставин розвитку і закону компенсації. Авторами виявлені характерні особливості і тенденції прояву глобальних економічних викликів і загроз в останні 20 років. Проаналізовані ризики і загрози впливу глобальних викликів на різні регіони світу. Особлива увага привернута до такого глобального виклику як «нерівність», який набуває все нових рис, наслідки якого можуть мати цілком загрозливий, якщо не руйнівний характер. Науковці наголошують, що для різних регіонів і країн світу реальні ризики і загрози можуть формувати різні виклики. Тому кожній країні необхідно класифікувати глобальні загрози в залежності від характеру і сфери виникнення і впливу. Цей висновок актуальний для теперішньої України як ніколи [3].

У попередньому підрозділі ми вже згадували статтю О. Мальцева про глобальні загрози. Її постулати і висновки також розглядаються нами в контексті даного дослідження.

Таким чином, підбиваючи підсумки даного підрозділу, ми можемо зробити висновок, що в цілому стан наукової розробленості проблеми

тімблдіну в компанії достатньо висвітлений у закордонній та вітчизняній літературі. Разом з тим, джерел, присвячених адаптаціїтімблдіну в умовах глобальних загроз майже не існує. Тим самим, ми ще раз підтверджуємо актуальність обраної нами теми.

1.3. Підходи і методи дослідження адаптаціятімблдіну в компанії в умовах глобальних загроз

Жодне наукове дослідження не може бути якісно організоване і проведене, якщо воно не буде забезпечено відповідною методологією. Методологія представляє собою вчення щодо способів системного пізнання оточуючого світу. Дослідник для досягнення поставленої мети керується обґрунтованою методологією, яка спирається на певний науково-методичний апарат. До такого апарату входять принципи і методи пізнання, наукові підходи і теорії, поняття і категорії науки [26, с. 63].

Основні поняття і категорії даного дослідження ми розглянули у першому підрозділі. Отже тепер слід визначити основні принципи, підходи і методи дослідження.

Принцип (від лат. *principium* – начало, основа) – це твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне [44, с. 462]. Принцип науки – це головне вихідне положення наукової теорії, що виступає як перше й найабстрактніше визначення ідеї як початкової форми систематизації знань. Ідеї та принципи створюють закони науки, що відбивають суттєві, стійкі та постійно повторювані об'єктивні внутрішні зв'язки між явищами, предметами, елементами, якостями [26, с. 74].

Метод наукового дослідження – це система розумових і (або) практичних операцій (процедур), які націлені на розв'язання певних пізнавальних завдань з урахуванням певної пізнавальної мети [26, с. 78].

Основними принципами даного дослідження будуть виступати принцип об'єктивності, причинності, діалектичного взаємозв'язку і системності.

Принцип об'єктивності, який покладено в основу даного дослідження, означає що явища, які ми вивчаємо – адаптація тімбілдіngu в компанії – існують об'єктивно, незалежно від нашої свідомості, є феноменом соціального світу і піддається вивченню.

Принцип причинності і діалектичного взаємозв'язку означає, що всі явища, події у світі пов'язані між собою причинним зв'язком. Згідна даного принципу утверджується думка, що без певної причини явище чи подія не можуть відбутися, а також не буває подій, які б не мали певних наслідків. В нашому дослідженні даний принцип реалізується таким чином – зростання глобальних загроз (причина) вимагає перегляду основних технологій тімбілдіngu в компанії і адаптації їх у відповідності до глобальних загроз (наслідок). Даний принцип був також покладений нами у конструювання гіпотез дослідження.

Принцип системності виходить із розуміння загальної теорії систем, яка з'явилася у другій половині ХХ століття і трактує будь-яке явище як елемент складної системи, тобто як сукупність пов'язаних між собою елементів. В нашому дослідженні цей принцип є вихідним, адже і адаптація тімбілдіngu в компанії і глобальні загрози представляють не що інше, як складні систем, на що ми вказували, характеризуючи у першому підрозділі сутність цих феноменів.

Принцип системності зобов'язує нас під час вивчення даних феноменів виокремити складові елементи, дослідити їх функціонування як самостійних, а потім у взаємозв'язку з іншими елементами. Тільки таким чином ми зможемо розглянути цілісний процес адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз.

Принцип верифікації – це принцип, який базується на тому, що будь-яке твердження чи судження може і повинно бути емпірично перевірене. Даний принцип складає основу третього прикладного розділу кваліфікаційної роботи. Покладаючись на даний принцип ми будемо діагностувати

соціологічними методами адаптацію тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз.

Важливе значення у методології наукового дослідження належить також науковим підходам, спираючись на які ми можемо вивчати предмет дослідження.

Виконуючи два перших дослідницьких завдання, ми мали змогу спостерігати, що досліджуваний нами об'єкт (тімбілдіng в компанії) розглядається усіма без винятку соціально-поведінковими науками. І навіть використовуються здобутки природничих наук (наприклад, вивчення адаптації природних організмів). Це свідчить, що провідною тенденцією в науці наприкінці ХХ – початку ХХІ ст., яка проявляється у прагненні до синтезу знань і поєднанні наукових здобутків окремих наукових дисциплін. Все це стало можливо завдяки появі нової наукової парадигми – парадигми цілісності, яка базується на єдності існування природного і соціального світів. В рамках даної парадигми виник і все частіше став застосовуватися міждисциплінарний підхід, який відображає інтегративний характер сучасного етапу наукового пізнання. Він втілює у собі методологію і термінологію декількох наукових дисциплін для розгляду одного й того ж об'єкту [31].

Ми вважаємо, що міждисциплінарний підхід є необхідним методологічним підґрунтям для даної роботи, адже вже на рівні термінологічного аналізу ми побачили, що «адаптація», «тімбілдіng», «глобальні загрози» вивчаються різними науками. Значить для повноти розуміння усіх цих явищ застосування міждисциплінарного підходу є об'єктивно необхідним.

Доцільність застосування особистісного підходу також очевидна. Цей підхід використовувався майже всіма науковцями, які досліджували проблеми адаптації. Адже, зрозуміло, що при наявності дії певних закономірностей в процесі адаптації персоналу, так само будуть проявлятися його особистісні характеристики: потреби, здібності, прагнення, ціннісні орієнтації тощо. Саме

особистісний підхід дозволяє враховувати ці особливості і при дослідженні адаптації персоналу в компанії в процесі командування.

Соціокультурний підхід спонукає в рамках даного дослідження враховувати особливості соціокультурного середовища колективу компанії (корпоративна, організаційна культура, норми, правила і цінності, сформовані в компанії), яке є наслідком специфіки професійної діяльності, а також інших специфічних аспектів: вікових, гендерних ознак персоналу компанії.

Перейдемо до розгляду безпосередніх методів даної роботи, які виступають тими необхідними процедурами і операціями, завдяки котрим отримується наукове знання. У даній кваліфікаційній роботі будуть використані як філософські та загальнонаукові, так і специфічні методи соціології. Із філософської методології нами буде застосовано діалектичний метод.

Діалектика – це один з методів філософії, згідно з яким будь-яке явище розглядається у процесі розвитку, взаємодія усіх елементів та зміни стану. І об'єкт (тімблдінг в компанії) і предмет (адаптаціятімблдіngu в компанії в умовах глобальних загроз) даного дослідження представляють собою явища, що знаходяться у постійному розвитку і взаємодії. Так,тімблдінг в компанії відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать вік, когнітивні процеси, деякі особистісні якості персоналу і керівництва. До зовнішніх – умови зовнішнього середовища (місце і статус компанії на ринку, глобальні загрози тощо). Так само і адаптація – це процес, який перебуває у стані змін і розвитку і пов'язаний із різними факторами. Таким чином, діалектичний метод є необхідним методологічним підґрунтям, що якраз і забезпечує розгляд об'єкту і предмету з позицій принципів діалектики, а саме розвитку, взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Загальнонаукові методи, такі як метод аналізу і синтезу, методи класифікації, порівняння та узагальнення використані для з'ясування стану розробленості зазначеної проблеми й уточнення сутності, структури, змісту, технологій адаптаціїтімблдіngu в компанії в умовах глобальних загроз.

Аналіз використовується, коли необхідно складну систему розчленувати на окремі елементи і вивчити їх особливості, а синтез дозволяє об'єднати знання про окремі елементи у цілісну систему. Метод аналізу дозволив нам вичленувати в системі тимбілдіngu окремі його елементи і проаналізувати їх вплив на кінцевий результат – формування команди. Для цього ми ще раз нагадаємо, що тимбілдінг – це система активних заходів, «заточених» на згуртування колективу співробітників, формування команди і зміцнення її здатності вирішення задач колективним способом, що сприяє підвищенню ефективності командної діяльності. Виходячи з даного визначення, визначимо складові елементи: окремі співробітники, їх інтереси в компанії, задачі компанії, активні заходи командоутворення і проаналізуємо їх вплив на формування команди в компанії.

Метод класифікації використовувався у підрозділі 2.1. при вивченні сутнісних характеристик і технологій тимбілдіngu. Саме за сутнісними характеристиками ми класифікували технології тимбілдіngu в компанії.

Метод порівняння застосовується при вивченні адаптації тимбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз, які технології будуть сприяти адаптації, а які не відіграють суттєвої ролі.

Метод узагальнення був використаний при написанні висновків як до кожного розділу, так і загальних висновків усього дослідження.

У якості емпіричного методу використаний метод експертних оцінок та глибинного інтерв'ю.

Використання означеної методологічної бази – принципів і методів наукового пізнання, дозволило у всій повноті дослідити об'єкт і предмет даної кваліфікаційної роботи.

Таким чином, у першому розділі даної кваліфікаційної роботи нами були проаналізовані науково-теоретичні джерела, завдяки яким вдалося уточнити зміст основних понять. В даній магістерській роботі поняття «тимбілдінг в компанії» означає певну управлінську технологію, яка відіграє вагомую роль в

ефективному функціонуванні компанії. Дана технологія направлена на побудову і укріплення міцної команди. У прогресивних компаніях тимбілдінг – обов’язкова умова управлінської діяльності. Для керівника і HR-менеджера дуже важливо не просто організувати роботу кожного окремого співробітника, а донести до них спільну філософію компанії, тоді це буде справжня команда, згуртована єдністю цілі, цінностей і ідеалів.

Говорячи про глобальні загрози, ми розуміємо такі зовнішні фактори як акти індивідуального і масового терору, гібридні війни, пандемії, викликані захворюваннями на кшталт COVID-19, які впливають на масову свідомість і поведінку співробітників в компанії. Для збереження компанії і її стабільного функціонування в умовах глобальних загроз, їй необхідно адаптувати технології тимбілдінгу у відповідності до загроз, що виникають.

Здійснено аналіз наукових публікацій з досліджуваної проблематики. Виявлено, що в цілому стан наукової розробленості проблеми тимбілдінгу в компанії достатньо висвітлений у закордонній та вітчизняній літературі. Разом з тим, джерел, присвячених адаптації тимбілдінгу в умовах глобальних загроз майже не існує.

Виявлена сутність і роль методології у науковому дослідженні, завдяки якій обґрунтовано використання найбільш доцільних принципів, прийомів і методів даного дослідження.

Використання означеної методологічної бази – принципів і методів наукового пізнання дозволило у всій повноті дослідити об’єкт і предмет даної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

2.1. Сутність тімбілдіну в компанії як управлінської технології командоутворення

Успішна діяльність і конкурентоспроможність будь-якої сучасної компанії в значній мірі зумовлена рівнем професіоналізму, компетентності, творчого потенціалу та ініціативності її співробітників. Саме вони виступають тим людським капіталом, який сприяє досягненню бізнес-цілей компанії. Так, на одному з всесвітньо визнаних економічних заходів – економічному форумі у Давосі ще у 2019 році був наведений перелік професійних компетентностей персоналу, які будуть затребуваними у 2020 році. Серед достатньо великого переліку лідируючі позиції належали таким як: вміння вирішувати складні завдання, критичне мислення, інноваційність та спроможність роботи в команді [14]. Тому, як не дивно, розпочнемо розкриття сутності тімбілдіну не з самого цього терміну, а з поняття «команда», адже в кожній сучасній компанії керівники усіх рівнів намагаються оперувати саме цим терміном, вбачаючи у міцній команді успіх функціонування компанії.

Існує багато трактувань терміну «команда». Наприклад, командою називають невелику групу людей (чисельність її визначається задачами, які перед нею поставлені), у якої є спільна мета, інтенсивна взаємодія між учасниками саме для вирішення мети і задач, спільні правила, норми і цінності, визначені метою.

Вперше термін «команда» почав використовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною їх тайм-менеджменту. На даний момент поняття команди значно розширило сферу свого застосування і є цілком актуальним для багатьох сфер, в тому числі і бізнес-сфери [1, с. 26].

В даний момент термін «команда» означає невеликі групи людей, які мають яскраво виражене цільове призначення, тобто командну роботу.

Виходячи з цього, командна робота – це ефективна і продуктивна практична діяльність команди. Або, іншими словами, це певна сумісна цілеспрямована робота групи спеціалістів, котрі працюють за заздалегідь встановленими правилами. Самий яскравий приклад команди і командної роботи, взятий із історії – це військо, кожна дія якого націлена на перемогу над противником. У війську всі воїни діють злагоджено, продумано і з опорою на спільну ціль.

Найкращий спосіб зрозуміти сутність командної роботи – це виокремити її головні риси. Перша риса – сумісна робота. Її сутність полягає у тому, що команда – це не сума окремих частин, а єдине ціле, певна структурована група людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого. Друга риса – продумане позиціонування кожного з учасників команди. Тобто, кожен із членів групи знає і розуміє усю повноту ситуації і має повне уявлення про стратегічні цілі, має низку закріплених за ним задач і несе відповідальність за виконання кожної з них. Третя риса – комунікація. В команді кожен учасник відкритий до взаємодії з іншими. Він готовий вирішувати конфлікти ще на етапі їх зародження. Четверта риса – автономія. Але чи немає тут протиріччя? Команда і раптом автономія. Справа в тому, що є різні за масштабом компанії: великі, середні і малі. Як правило, великі і середні компанії складаються не з однієї, а з декількох цільових команд. Саме в цьому випадку мова йде про автономію. Кожна команда має низку продуманих способів взаємодії з керівними органами, з іншими командами, але вони не мають ніякого впливу на процеси, що відбуваються саме в цій команді. І, нарешті, п'ята риса – синергія. Синергія – це така властивість сумісної роботи команди, яка якісно збільшує ефект від роботи окремих людей. Тобто, сумісна діяльність спеціалістів може в сумі дати набагато більше, аніж результати їх праці по одинці.

Таким чином, ми бачимо, що командна робота – це не прості взаємовідношення між співробітниками, які працюють в одній компанії. Командна робота – це праця згуртованої групи людей (команди), які трудяться

на вирішенні конкретної задачі, а сама команда – це вагома одиниця у механізмі роботи всієї компанії. Якщо компанія невелика, то тоді мова буде йти про саму малу компанію як команду.

Дослідники поняття «команда» і «командна робота» (Р. Белбін, Т. Галкіна, В. Горбунова, Л. Карамушка, Дж. Максвелл та багато інших) виокремлюють такі її головні принципи:

- спільні і значимі цілі для кожного із учасників;
- знання, вміння і компетентності членів команди, які взаємодоповнюють один одного, даючи ефект синергії;
- чіткі і зрозумілі для всіх вимоги щодо продуктивності роботи, і такі що сприймаються і приймаються усіма членами команди;
- взаємна відповідальність [11, с. 31].

Відмінність між простою групою співробітників і командою ми представимо у таблиці (Див. Таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1.

Відмінності команди від групи

№	Група	Команда
1	Зібрані разом незалежні індивіди, які відстоюють власні інтереси	Боротьба за особисту перевагу не заохочується. Вимагаються від усіх і заохочуються взаємні поступки для максимізації колективного результату праці
2	Члени групи відносяться до роботи як наймані працівники	Учасники команди сприймають роботу як власну справу, як справу свого життя
3	Нові пропозиції щодо роботи сприймаються вороже, важко знаходять підтримку. Потрібно лобювання інтересів	Учасники пропонують свої унікальні навички задля вирішення задач команди. Пропозиції кожного отримують підтримку і розвиток

Продовження таблиці 2.1.

4	Члени групи можуть не довіряти декому зі своїх колег	Учасники команди вільно і відкрито висловлюють свої думки і обмінюються інформацією, оскільки в команді превалює атмосфера довіри
5	Індивідуалізм і жорстка конкуренція, атмосфера недовіри породжує в групі співробітників часті конфлікти. Розбіжності думок сприймаються як перешкоди особистісного просування	Конфлікти бувають, але навколо не особистостей, а ідей. Тому, конфлікти сприймаються як можливість для розвитку нових, продуктивних ідей. В наслідок чого, конфлікт – це джерело розвитку, він не гальмує просування до спільної мети
6	Кожен член групи прагне зміцнювати свої власні позиції	Учасники команди намагаються зрозуміти думку і позицію опонента, в наслідок чого народжується спільне, найбільш ефективне рішення

Щодо кількості учасників команди, то тут серед дослідників немає однастайності. В основному називають такі кількісні показники – від 5-ти до 12-ти учасників, при цьому оговорюються, що це умовні цифри [35, с. 64]. Звертають увагу на таке: маленькі команди (5 осіб) працюють швидше і більш злагоджено ніж великі. Але великі команди мають перевагу у функціональності, тобто мають у своєму арсеналі більше інструментів і ресурсів [22].

В чому збігаються думки дослідників, так це в тому, що головна вимога для того, щоб команда у будь-якій кількості була дійсно ефективною – це

правильно розподілити командні ролі на основі професійних компетентностей кожного із учасників, чітко визначити правила взаємодії і прийняття рішення [13].

Саме спираючись на розуміння специфічних рис команди і принципів командної роботи, керівники компаній прагнуть побудувати свою компанію за такими ознаками, що є справою нелегкою і довготривалою.

Задля вирішення цієї задачі в свій час виникла технологія тимбілдінгу, над розробкою якої працювали і працюють закордонні і вітчизняні науковці вже майже століття, а особливого успіху вона досягла у другій половині ХХ ст. і продовжує розвиватися і вдосконалюватися й дотепер.

В попередньому розділі, здійснюючи понятійно-категоріальний аналіз ключових понять, ми приділили належну увагу поняттю «тимбілдінг». Але розглядали його коротко, на рівні етимології (методики дослідження при виявленні історії походження слова) і семантичного аналізу терміна, тобто з точки зору пояснення його значення і ситуації використання в той чи іншій сфері пізнання (семантичного поля), куди даний термін входить, вказуючи на типи значень: пряме чи переосмислене, моносемантичне чи полісемантичне і тому подібне. В даному підрозділі ми ставимо собі задачу з'ясувати сутність тимбілдінгу в компанії як управлінської технології.

В сучасному лексиконі бізнес-середовища термін «тимбілдінг» цілком зрозумілий і широко вживаний. Але необхідно більш глибоко проаналізувати, що являє собою тимбілдінг, у чому його особливості і які цілі він перед собою ставить як управлінська технологія.

Тимбілдінг – це важлива управлінська технологія, направлена на побудову комунікації в компанії. Вона, в першу чергу, передбачає якісний взаємозв'язок співробітників в рамках колективу. В результаті тимбілдінгу вдається створити злагоджену роботу співробітників компанії, тим самим поліпшуючи показники бізнесу і збільшуючи прибутки.

Ми вже зазначали, що у буквальному сенсі, у перекладі з англійської *team building* означає «побудова команди». В чому сенс команди, на нашу

думку, достатньо повно розкрито на початку даного підрозділу. Отже, керівники компаній застосовують технологію тимбілдингу для формування злагодженого і згуртованого колективу (команди), здатного функціонувати за принципом синергії заради досягнення єдиної мети – процвітання компанії.

Така команда «горить» своєю справою, всі учасники команди «заряджені» на результат завдяки налагодженій комунікації, усвідомленню спільної мети і якісній мотивації. Співробітники можуть легко звертатися один до одного за допомогою, влаштовувати «мозкові штурми» з метою генерації нових ідей. По суті своїй технологія тимбілдингу дозволяє створити механізм, завдяки якому співробітники доповнюють один одного і кожен з них виступає як унікальна «деталь» у цілісному «агрегаті», без якої він не функціонує.

Отже, технологія тимбілдингу на теперішній час є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, які забезпечують всебічний розвиток компанії та виступають найбільш ефективними інструментами як управління персоналом, так і управління компанією в цілому. Командне будівництво, як стверджують Є. Маковоз і У. Сторожилова, спрямоване на створення груп рівноправних спеціалістів різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності, на рівних правах здійснюють розподіл праці в команді з метою підвищення її ефективності. Тімбілдинг є сучасною технологією формування команди за допомогою нестандартних форм впливу та виховання командного духу. В умовах конкуренції, яка, з одного боку, безумовно виступає однією з рушійних сил розвитку компанії, а з іншого – якщо переходить на особистісний рівень індивідуального суперництва – заважає розвитку, тимбілдинг якраз і сприяє взаємовигідним умовам співпраці та індивідуального зростання на основі партнерства, довіри і взаємодії [34, с. 128].

Говорячи про технологію тимбілдингу, важливо відмітити, що завдяки їй значно підвищується ефективність не лише команди, а й окремо взятих її членів. Цьому існує декілька причин. По-перше, співробітники, які працюють в команді, вирізняються більшою рішучістю (команда підтримує, коли

потрібно, і якщо що, розділить відповідальність). Вони готові співпрацювати з різнопрофільними спеціалістами (навіть якщо вони на порядок вище / нижче по кар'єрних сходинках), тому що їх об'єднує не статусна позиція, а спільні цінності, цілі і спільний результат. По-друге, робота в команді робить співробітника більш відкритим і терпимим стосовно інших колег, що дає йому змогу в подальшому (в інших компаніях) легше налагоджувати зв'язки з людьми і організаціями. По-третє, співробітник, працюючи в команді, нарощує в собі більш високий емоційний інтелект, тобто він здатен більше проявляти емпатію і повагу до своїх колег, здатен уважно слухати і дослуховуватися до порад, вирізняється доброзичливістю і толерантністю. І, нарешті, по-четверте, командні гравці високо цінуються на ринку праці. Вміння працювати в команді підвищує значимість співробітника як професіонала і стає вагомим пунктом в його резюме.

Підбиваючи проміжні підсумки роботи, зазначимо, що тимбілдінг є однією з перспективних технологій корпоративного управління, яка забезпечує сталий розвиток компанії, і є ефективним інструментом управління персоналом. Командна робота в технології тимбілдингу розглядається як позитивна концепція, оскільки вона спрямовує роботу групи співробітників (команди) на благо компанії і благо кожного члена команди.

Тимбілдінг – це технологія, що забезпечує високоефективне навчання, дозволяє формувати і підвищувати навички командної роботи і комунікації, а також піднімати «командний дух» і продуктивність діяльності. Співробітники мають вигоду від командної роботи, оскільки їх потенціал багаторазово посилений командою під час виконання складної задачі.

Переходимо до наступної частини розгляду сутність тимбілдингу в компанії як управлінської технології командування. В цій частині ми спробуємо визначити основні переваги тимбілдингу як управлінської технології.

1) Тимбілдінг сприяє подоланню бар'єрів міжособистісної і професійної взаємодії шляхом участі у командуванняючих заходах (навчання,

мотиваційних зустрічах, мозкових штурмах тощо – прошу не ототожнювати з «корпоративами»). Співробітники, які не мали досвіду і не звикли працювати в команді, отримують таку можливість і набувають відповідні навички. Саме під час роботи на в команді над вирішенням якогось завдання проявляються різноманітні навички членів групи, а група формує нові способи сумісної роботи. Командоутворюючі заходи, дозволяють учасникам групи випробувати на собі усі позитивні моменти командної роботи: користуватися знаннями і вміннями усіх членів групи, проявити себе, розділити відповідальність, скористатися спільним успіхом, отримати задоволення від спілкування тощо.

2) Тімбілдінг дозволяє кожному учаснику команди розвиватися і фокусуватися на тому, що в нього краще виходить, і в той же час – здобувати нові навички за рахунок взаємодії з іншими учасниками. Виконуючи свою роль в команді, вносити свій індивідуальний внесок, разом з тим відчувати єдиним цілим.

3) Працюючи в офісному середовищі, співробітникам може бути важко знайти час для опанування нових навичок. Вони не мають уявлення, якими додатковими навичками володіють їх колеги. Технологія тімбілдингу дозволяє «обмінятися» знаннями і компетентностями між членами команди, а також перевірити себе в ролі лідера, готового взяти відповідальність за командний результат.

4) Технологія тімбілдингу надає довгострокові переваги. Вона включає максимізацію прибутку, дозволяє співробітникам краще комбінувати свої skills для досягнення кращого результату, а саме: виконувати перспективні функціональні задачі, бути здатним швидко реагувати на зміни, розширювати можливості команди для досягнення найкращого результату з найменшими затратами.

5) Технологія тімбілдингу орієнтує на інноваційність. Ускладнення задач командної роботи «підштовхує» учасників команди на пошук нових способів їх вирішення.

Тепер перейдемо до розгляду конкретних методик тимбілдінгу. На теперішній час склалася достатня кількість різноманітних методик в арсеналі технології тимбілдінгу. Деякі майже повністю запозичені із закордонної практики, а деякі є результатом власного національного доробку. Серед всього різноманіття методик є типові і специфічні. Представимо для аналізу декілька типових, на які варто звернути особливу увагу.

Методика діагностики зібрання і згуртованості команди – це найкращій індикатор стану (і взагалі наявності команди). Діагностувавши міжособистісні відношення співробітників і групи, можна зрозуміти багато про її стан: здібності і нахили кожного співробітника, його статус в колективі, наявні і приховані таланти і здатності, сильні і слабкі сторони, переваги і недоліки і таке інше. Як слушно зауважує К. Фопель, співробітники – це не товар в магазині, який можна розкласти по полицках. Тут важливо пам'ятати: 1) унікальність кожного співробітника частіше за все виступає причиною розрізненості людей всередині колективу, 2) при цьому люди, частіше за все, не бажають демонструвати і акцентувати свою унікальність. Тому задача HR-менеджера – грамотно допомогти співробітникам знайти «близьких по духу», зібрати їх в робочі групи, для того щоб кожна з таких груп, керуючись спільними принципами і цінностями, могла згуртуватися і стати робочою одиницею (командою) [52, с. 154].

Методика лідерства. В кожному колективі є співробітник, який вирізняється серед інших певним набором якостей. Він компетентний, відкритий, емпатійний, однаково успішно контактує з абсолютно різними людьми. Як правило, до такої людини дослухаються майже всі співробітники. Він володіє унікальною властивістю, образно говорячи – «піднімати всіх в атаку» (до речі як в позитивному, так і в негативному руйнівному сенсі), тобто він проявляє лідерські якості. В критичних ситуаціях такі «лідери думок» можуть надати підтримку іншим співробітникам і дати важливу пораду

керівництву компанії у вирішенні складних задач або усуненні наслідків серйозних проблем [59, с. 36].

Методика лідерства якраз і полягає в тому, щоб виявити лідера та почати згуртування колективу навколо нього. А лідер допоможе доволі легко сформувати команду, налагодити дружні і партнерські стосунки в ній з урахуванням особливостей усіх членів колективу. В цій методиці існує один ключовий аспект: важливо не лише виявити лідера і визначити ті переваги, які створює лідер, але й знайти аргументи, як мотивувати такого співробітника на те, щоб очолити групу і взяти на себе велику відповідальність за її функціонування, розвиток і продуктивність. Обов'язкова умова для лідера – можливість росту, реалізації своїх ідей. HR-менеджер компанії зобов'язаний розробити для цих людей модель кар'єрного зростання.

Методика мотивації. На думку американського дослідника Л. Томпсона, приблизно половина співробітників різних компаній емоційно не «прив'язані» до них, їх діяльності, не усвідомлюють місію і мету компанії. Вони просто ходять на роботу, виконують певні обов'язки згідно кваліфікаційних вимог до посади і отримують за це винагороду у вигляді заробітної плати. По великому рахунку їм байдуже в якій компанії працювати і з ким пити каву у перерві. Такі працівники докладають мінімум зусиль для того, щоб отримувати заробітну плату, і легко залишають компанію, якщо знайдуть іншу пропозицію [50].

Методика мотивації одна з найважливіших у технології тимбілдіngu. Формуючи команду, айчарам слід приділяти увагу не лише hard skills співробітників, але й враховувати, які в них є драйвери і що їх мотивує, наскільки їх світогляд і цінності співпадають з цінностями компанії [24, с. 31].

Дана методика дозволяє не лише створити «круту» компанію, але й міцну спільноту однодумців. І гроші в цьому випадку – зовсім не головний мотиватор. Тим більше, що в умовах глобальних загроз, які істотно впливають на фінансову складову компанії, більшість компаній виплачують середню по ринку зарплату. В цих умовах сильним мотиватором може стати вагома місія компанії. Співробітники компанії повинні усвідомлювати, що вони є частиною

команди, яка робить корисну суспільну справу. Наприклад, місія компанії Google «Впорядкувати всю інформацію у світі і зробити її доступною для кожного»; місія клініки Святого Миколая (Запоріжжя) – «Медицина, що творить дива! Європейський рівень медичних послуг доступний тут і кожному». Методика мотивації реалізується шляхом різноманітних заходів: мотиваційні сніданки, мотиваційні брейн-штурми, індивідуальні співбесіди тощо.

Методика розвитку. Сильною буде та команда, в якій зібрані A-players, з навичками і гарними soft-skills. Але при цьому варто розуміти, що професіонали такого рівня завжди прагнуть розвиватися і зростати. Як відмічає дослідник С. Маккрістал «За нашими дослідженнями, лише 12% співробітників йдуть із компанії тому, що вважають свою заробітну плату недостатньою або отримують більш вигідну пропозицію ззовні. Насправді, частіше за все причиною звільнення стає «стеля» на поточному місці роботи, або ще гірше – керівник свідомо гальмує розвиток співробітника з будь-яких причин. Але що показово, майже 89% роботодавців вважають, що співробітники звільняються саме із-за грошей» [33, с. 123].

Методика розвитку полягає в тому, щоб створити в компанії можливості зростання всередині колективу. Мова йде про всебічне зростання, як то: набуття нових компетентностей, різностороннє навчання, особистісний розвиток, посадове просування тощо.

Методика визнання. Об'єктивне визнання успіхів і досягнень – це могутній драйвер для співробітників компанії, адже потреба у визнанні взагалі є однією з базових потреб людини. Для задоволення цієї потреби керівники повинні не менше ніж раз на місяць знаходити можливості і проводити будь-яким способом відзначити співробітника. Але, нажаль, за даними аналітичного дослідження американської компанії «HR- platforms Humaniti, майже 80% керівників не хвалять своїх співробітників хоча б раз на місяць. При цьому 22% працівників відповіли, що їх взагалі ніколи не хвалили. Мабуть керівники не знають, що щира та об'єктивна похвала стимулює вироблення дофаміна,

гормону радощів і задоволення, перекриваючи збитки від кортизолу, гормону стресу [4].

Що стосується специфічних методик, то сфера їх застосування доволі вузька і визначається соціокультурними традиціями тієї чи іншої країни. Так, наприклад, в Японії широко застосовується методика сімейних зв'язків. Оскільки в цій країні не прийнято часто змінювати роботу – багато співробітників все життя працюють в одній компанії, а потім їх діти йдуть тим же шляхом. Тому в багатьох японських корпораціях компанія є «батьком», а співробітник «сином», який може отримати безвідсоткову позику на придбання житла, оплату навчання самого співробітника чи його дітей, святкування ювілеїв тощо.

Представлені методики складають основу технології тимбілдіingu і доволі плідно працюють у стабільні часи, але чи будуть вони такими ж ефективними у період глобальних загроз, коли руйнуються зв'язки, лопаються ринки, вичерпуються ресурси і фінанси, а співробітники стають біженцями? Відповідь на ці складні запитання ми спробуємо представити в наступному підрозділі.

2.2. Специфіка адаптації тимбілдіingu в компанії в умовах глобальних загроз

В попередніх підрозділах ми неодноразово торкалися питання глобальних загроз, оскільки вони складають частину предмету даного дослідження, а саме виступають тими зовнішніми об'єктивними умовами, в яких реалізується тимбілдіing в компанії. Глобальні загрози виступають протилежністю стабільності і сталому розвитку. Це означає, що ті процеси і явища, які характерні періоду сталого розвитку, повинні адаптуватися до нових умов, інакше вони не виживуть, зруйнуються.

Зразу ж зробимо уточнення, що глобальні загрози мають чисельні прояви, про що говорилося вище. В силу обмеженості об'єму роботи і дослідницьких можливостей, ми зосередимо свою увагу лише на одній

складовій – повномасштабній агресії і «гарячій» стадії війни Російської Федерації проти України.

Вже майже дев'ять місяців йде повномасштабні війна на території України. За цей час український народ і Збройні Сили України продемонстрували небувалу хоробрість і згуртованість, яку побачив увесь світ. Захищати, допомагати, а також працювати під час війни – це сміливість. Свідченням чого є той факт, що велика кількість компаній, підприємств великого, середнього і малого бізнесу, а також окремих підприємців в Україні тримають свій фронт і проявляють трудовий героїзм і незламність. Український бізнес продовжує функціонувати в умовах війни і утримувати українську економіку на плаву. Але війна стала справжнім «шоком» для українського бізнесу, що викликало потребу адаптації усіх складових бізнесу: фінансових, ресурсних, логістичних, людських і, звичайно, управлінських до умов воєнного часу.

В даній частині роботи мова йтиме про специфіку адаптації тимбілдіngu в компанії до умов воєнного часу. Розгляд цього питання ми вбачаємо у двох площинах: 1) адаптація тимбілдіngu як управлінської технології на рівні вищого керівництва компанії (широкий аспект) і 2) адаптація тимбілдіngu на рівні HR-менеджменту у роботі з персоналом (вузький аспект).

Як відмічає деякі керівники українських компаній, «до 24 лютого 2022 року ми вкладали кошти і ресурси в розвиток і навчання співробітників, мотивацію, внутрішню комунікацію і згуртування. Глобальна загроза, спричинена повномасштабною агресією, змусила переосмислити багато речей і адаптувати технологію тимбілдіngu до нових реалій. Від чогось прийшлося відмовитися, а на якихось речах, навпаки, сфокусувати увагу. В першу чергу, з урахування нових викликів і загроз, прийшлося переглянути пріоритети цілей і цінностей компанії. Війна висунула на перше місце безпеку і збереження життя. Мабуть не треба нікого переконувати в тому, що людське життя має безумовну цінність» [23].

Дійсно, коли почалося широкомасштабне вторгнення, керівництво більшості компаній зразу ж потурбувалося про безпеку співробітників та їх сімей. Всім бажаючим, чия професійна діяльність мала змогу забезпечуватися дистанційно, було дозволено переміститися в більш безпечні регіони і навіть за кордон. При цьому за ними зберігалось робоче місце і заробітна плата. Частина компаній здійснила релокацію виробництва разом з працівниками і їх сім'ями, і навіть частково взяла на себе компенсацію сплати за житло. Ті компанії, які не мали змоги реалізувати ні перше, ні друге, порадившись з командою вирішили працювати далі, мінімізувавши при цьому ризики для людей, обладнали більш-менш безпечні укриття, потурбувалися про додаткові засоби захисту у виробничих приміщеннях. Отже, пріоритетом стала безпека персоналу. Ми вважаємо, що це яскравий приклад адаптації тімбілдінгу в компанії до умов воєнного часу.

Наступним пріоритетом стала підтримка. Співробітник компанії значну частину свого життя проводить на роботі в колективі. Натомість він прагне отримати можливості підтримки, коли це необхідно. В першу чергу мова йшла про матеріальне забезпечення. Після 24 лютого компанії намагалися зберегти заробітну плату на рівні максимум 100, мінімум 80 відсотків від довоєнного рівня. Також керівники компаній намагалися максимально йти назустріч потребам людей і допомагати у вирішенні життєвих потреб, зокрема допомагали працівникам у питаннях проїзду з дому на роботу і навпаки.

В умовах воєнного стану особливо постало питання щодо укріплення команди. В першу чергу це стосувалося тих співробітників, які були мобілізовані у збройні сили. Необхідно було зберегти їх робочі міста і підтримати членів родини. Звичайно, ресурсу в повному обсязі на це не вистачало, але вирішувалися питання з придбанням засобів захисту і амуніції. При чому, ці витрати брала на себе як компанія, так і члені команди. Наприклад, рішенням колективів перераховувався одноденний заробіток на користь того з членів команди, хто йшов захищати батьківщину. Крім того, величезного значення набули такі заходи, як постійний зв'язок і комунікація.

Відкритість і комунікація. Під час війни всі ще раз переконалися, як важливо, щоб команда розуміла стан речей в компанії, як діяти у подоланні викликів і загроз, чому приймаються ті чи інші рішення, попередньо порадившись з усіма, кого стосується те чи інше питання. Саме це давало змогу персоналу відчувати себе частиною колективу, частиною чогось значно потужного і міцного – команди.

Комунікація, в якій не було потреби, коли всі працівники кожного дня були на робочих місцях і мали змогу безпосередньо спілкуватися, багаторазово зросла в режимі дистанційної форми роботи. Генеральний директор, керівники структурних підрозділів вели зустрічі і наради в онлайн-режимі, вели дописи у внутрішніх чатах, записували відеозвернення, відповідали на питання, цікавились думками, радились з лінійними керівниками. Збільшилася довіра до співробітників, цінувалася їх ініціативність. Тим не менш залишався контроль, як невід’ємна складова управління. Комунікації в умовах воєнного стану допомагає зберегти єдність компанії. Завдяки їй команда розуміє, як рухатися і на що варто орієнтуватися.

Таким чином, фокус на безпеці співробітників, прагненні підтримати їх і практика відкрито говорити про глобальні виклики і загрози – це основні принципи адаптації технології тимблдингу, на яких зосереджена політика HR-діяльності в цей складний час. Як писав ще в ХХ ст. американський інженер з питань ефективності і теоретик бізнесу Г. Емерсон «Спільна праця запалює в людях таку силу звершення, яку вони рідко можуть досягти поодиночі. Нині нам потрібна лють і сила, щоб перемогти ворога та зберегти людей і державу, бо люди – це головне» [57, с. 81].

Змінилися і корпоративні форми згуртування команди. На зміну спортивним, дозвіллевим заходам прийшло корпоративна соціально значуща діяльність, наприклад волонтерство (Гуманітарний хаб Запорізького національного університету, Компанія ГО «БЕЛУГА ЮА», Благодійний фонд Клініки Святого Миколая та багато інших).

Таким чином, відмічаються суттєві зміни в процесах адаптації тімбілдіingu в компанії в умовах війни. Специфіка адаптації, звичайно, в кожній компанії своя і глибина адаптації також.

Тепер ми розглянемо другий аспект (вузький) специфіки адаптації, який ми визначили як адаптацію тімбілдіingu на рівні HR-менеджменту у роботі з персоналом компанії. Розглядаючи даний аспект, ми зазначимо, що HR-менеджер – це просто фахівець, який відповідає за підбір персоналу. Сьогодні до функціоналу HR-менеджера входить: добір персоналу (рекрутинг), адаптація персоналу, порядок серед співробітників, корпоративна культура, а головне – мотивація персоналу – ось основні завдання успішного функціонування сучасного HRa.

Адаптація персоналу – це важливий процес, який дозволяє новому члену колективу влитися в роботу з максимальною ефективністю. Головні завдання адаптації персоналу полягають у наступному: 1) максимально швидко ввести нового співробітника в курс справи, щоб він став частиною команди та повноцінно виконував свої завдання; 2) мінімізувати плинність персоналу на першому етапі роботи, коли новачки опановують свою нову посаду [55, с. 28].

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей працівника, а також формуванням професійно необхідних якостей для виконання функціональних обов'язків. В процесі адаптації працівник не лише пристосовується до нового місця роботи і умов професійної діяльності, але й удосконалює свої ділові і особисті якості, необхідні йому в роботі. Процес адаптації працівника вважається успішним, якщо співробітник ефективно працює тривалий час, виконує кваліфікаційні вимоги, прописані в посадовій інструкції, а також отримує визнання з боку інших членів колективу [20, с. 56]. Адаптація входить в управління персоналом і є стратегічно важливою частиною роботи HR-менеджера.

В умовах загроз, викликаних воєнними діями на території України, в деяких компаніях продовжують набирати персонал. Особливо цей процес

активізувався з червня 2022 року, коли бізнес поступово й сам адаптувався до війни. Існують компанії, в яких необхідно оволодіти чисельними навиками і стандартами одразу, щоб потім уникати помилок, тривалість і алгоритм адаптації персоналу залишився таким же, як і до війни. В той же час відмічається факт, що процес адаптації персоналу значно скоротився і прискорився, адже потрібно було якомога швидше розпочати працювати в умовах війни, коли ресурси обмежені, а загрози постійно зростають.

Дослідники і експерти відмічають, що в період війни відбулися різноманітні зміни в адаптації персоналу. Так, наприклад, торгівельні компанії почали відкриватися вже буквально через тиждень після початку війни. При цьому, роботу персоналу необхідно було адаптувати у відповідності до нового графіку роботи, дії комендантської години, обмеженої кількості товарів і асортименту тощо. Крім того, частина персоналу звільнилася (евакуювалися у безпечні місця або просто перебували у складній ситуації розгубленості і розпачу), а нових співробітників ще набрати не встигли. Отже, якщо раніше серед персоналу був чіткий розподіл функціональних обов'язків (продавці-консультанти, касири, мерчендайзери, працівники складу, охоронці і тому подібне), то тепер за умови зменшення персоналу, кожному працівникові необхідно було ставати так би мовити «універсальним солдатом», тобто оволодіти додатковими знаннями і навичками, щоб за необхідності замінити колег, які вихали, чи з будь-яких інших причин не можуть вийти на роботу. До речі, набуття якості «універсальності» потребували співробітники не лише торгівельних мереж, але й цілої низки компаній іншого спрямування [6; 54].

Таким чином, навіть серед досвідчених співробітників з'явилося багато так званих «стажерів», тобто працівників, які опановували нові для себе вміння і навички. Так само це стосувалося й нових співробітників, які набиралися на посади. Умовою прийому на роботу для них стала необхідність володіти цілою низкою різноманітних компетентностей, для того, щоб виконувати додаткові функції і при необхідності бути готовим замінити іншого співробітника.

Отже, вимога універсальності – це нова специфіка рекрутингу і адаптації персоналу до роботи в умовах війни. І хоча за період майже дев'яти місяців війни робота більш-менш стабілізувалася і більшість функціональних обов'язків знову розділені, акцент на універсалізації посад залишився.

Чому HR-менеджери роблять акцент на універсальності як специфічній адаптивній технології в роботі з персоналом? Справа в тому, що в багатьох компаніях із-за нестачі ресурсів, виникла потреба зменшувати кількість співробітників для економії коштів. І, навіть, якщо кількість персоналу не зменшується, то в період війни працівникам часто приходиться брати відпусту з річних причин, але при цьому робота повинна виконуватися в повному обсязі. Саме універсальність є тією якістю сучасного співробітника компанії в умовах війни, яка дозволить залишатися компанії працездатною і конкурентною.

Наступним специфічним елементом в адаптації персоналу в умовах постійних загроз став акцент на безпеці як самих працівників, так і клієнтів. Вимоги щодо дотримання правил безпеки під час повітряних тривог, обстрілів, евакуації тощо, включені в програму адаптації вже працюючих і новонабраних співробітників. Так, наприклад, працівники магазинів, ресторанів, медичних закладів, офісів і т. ін. повинні чітко знати свої дії і дії стосовно клієнтів, які потрібно робити під час повітряної чи будь-якої іншої загрози. А низка компаній навіть розпочала тренінги співробітників по наданню невідкладної медичної допомоги.

Під час війни змінилися і очікування клієнтів від комунікації з представниками бізнесу. Наприклад, в закладах торгівлі споживачі стали ще менш лояльними до будь-якого тиску на них. Зауваження «відійдіть», «не чіпайте», «не можна» і тому подібне викликають роздратування і можуть спровокувати конфлікт. Інколи навіть звичне запитання продавця-консультанта «Що вам підказати?» виступає конфліктогеном. Як відмічає HR-директор мережі магазинів «Територія мінімальних цін» В. Закарчевна «Наша аналітика досвіду роботи з клієнтами вказує на те, що споживачі не люблять,

коли до них без їх запиту підходять продавці-консультанти. А під час війни подібні дії вітаються ще менше. Тому ми вчимо своїх співробітників бути завжди в залі для консультацій і бути готовими надати необхідну консультацію, але без надмірної нав'язливості» [19].

Третій специфічний аспект адаптації персоналу в умовах воєнних дій, який, до речі, проявився ще під час ковідних обмежень і масового переходу на віддалений режим роботи, – це усвідомлення неможливості повноцінної інтеграції новачка в колектив, за умови що він бачить членів команди лише на екрані комп'ютера під час ZOOM-конференцій. В наслідок чого, HR-фахівці почали розробляти нові інструменти онбордингу, які будуть актуальними саме зараз, під час війни, коли команда працює в різних куточках України. Це можуть бути «віртуальні» екскурсії в компанії, «стріми» з домашніх офісів, «онлайн-посиденьки» на дозвіллі теми та професійні майстер-класи з досвідченими колегами. Крім того, прийняті на роботу під час війни нові співробітники, працюють в гібридному режимі для того, щоб більш чітко ідентифікувати себе з компанією, звикнути до офісного ритму роботи, зовнішніх атрибутів (корпоративна форма, корпоративна культура, символічні атрибути і тому подібне).

Під час віддаленого режиму роботи найкраще допомагає в адаптації персоналу наявність чітких і зрозумілих виробничих задач, структурування робочого графіку і регулярна «звірка годинника», тобто короткі он-лайн / офлайн-зустрічі вранці, на початку роботи, і ввечері – по її закінченні. Саме такі зустрічі змушують співробітника постійно «тримати себе у тонусі» і розуміти, що навіть на віддаленні робочий день має чіткий початок і завершення.

Ще одним важливим елементом адаптації в умовах війни є не лише соціалізації новачка в команді, але й його навчання, адже він прийшов сюди, щоб стати не «своїм хлопцем», а професіоналом. Але в цей час ресурси компанії обмежені, а із-за високої завантаженості наставників на основному

місці роботи компанії не можуть виділяти достатньо часу на професійну адаптацію. Тому, процес навчання потребує суттєвих змін.

По-перше, він має проходити у різних формах і форматах. Першим етапом є дистанційне навчання, під час якого стажери частину матеріалу опановують самостійно. Другий етап – навчання на базі офісу (офлайн), під час якого стажер відпрацьовує на практиці матеріал, засвоєний самостійно і отримує кваліфікаційну оцінку. І лише після цього третій етап «польовий», коли стажер безпосередньо закріплює знання на робочому місці і приступає до повноцінної роботи. Крім того, передбачене системне он-лайн навчання на постійній основі.

По-друге, в змістовних модулях навчальних програм для новачків повинні бути передбачені так звані «ін'єкції» корпоративної культури. Тобто, фокус концентрувати не лише на робочих процесах, а й на цінностях і правилах взаємодії у команді. Це відбувається під час Welcome-тренінгів, які слід проводити в офісі, навіть для тих, хто працює на віддаленні. З цією метою запрошувати їх на тижневий (або хоча б триденний) Welcome. Є приклади, коли новачкам було важко на стажуванні і дехто з них навіть подумував йти з компанії, але саме під час Welcome-тренінгів приймали рішення залишитись, тому що отримали натхнення атмосферою компанії.

Під час Welcome-тренінгів новачкам компанії дарують символічні подарунки з брендовою символікою (welcome-бокси), куди входить чашка, записник, ручка, браслет та інші корисні дрібнички. До речі, потім у бесідах на онлайн-зустрічах співробітники демонструють наявність цих атрибутів (кава з офісної філіжанки) і таке інше. Навіть при переїздах ці речі обов'язково перевозяться на нове місце як символ єднання зі своєю компанією та командою.

По-третє, знову повертаємось до наставництва, яке залишається вагомим інструментом адаптації, і більшість компаній, не дивлячись на усі складності, залишають його, трансформуючи у відповідності до нових реалій. Зокрема, в програмі наставництва акцент робиться не лише на передачу знань,

але й на те, як правильно реагувати на сумніви, суперечки, страхи, а також попереджати власне вигорання.

По-четверте, професійна адаптація обов'язково передбачає елементи психологічної адаптації співробітників. Адже від цього залежить їх здатність якомога швидше вийти на необхідний рівень виробничих показників і ефективності праці. Психологічна підтримка дійсно дуже важлива. Її формат слід обирати з урахуванням особливостей діяльності компанії. Якщо штат великий, то у компанії можливо й немає ресурсу запрошувати психолога для індивідуальних консультацій усіх співробітників. Однак можна використовувати інші інструменти психологічної допомоги, які кожна компанія розробляє і обирає у відповідності до своїх можливостей [47, с. 64].

Так, під час війни компанії намагаються залучати професійних психологів для онбординга окремих новачків, особливо тих, хто перебував на окупованих територіях або в зонах активних бойових дій і пережив особливо травматичні події. Також компанії практикують психологічні «гарячі» лінії і проводять майстер-класи по роботі в стресових умовах. В комунікаціях зі співробітниками стало більше емпатії і людяності. Вміння дослуховуватися до кожного, підтримувати один одного, бути поряд в різних емоційних станах – стає сьогодні однією з найважливіших компетентностей HR-менеджера.

Проте, головна задача бізнеса – розвиватися і досягати фінансових результатів, саме для збереження компанії, її усталеності і стабільності. Тому керівники і HR-менеджери розуміють, що важливо зберігати баланс: з одного боку, підтримувати людей емоційно, але разом з тим – давати чіткі інструкції, щоб команда не лише переживала свої емоційні стани, але фокусувалася на продуктивності роботи. Тобто, HR-менеджери не повинні брати на себе функції «батьків» або психологів. Адже надмірна опіка здатна відіграти з ними «злий жарт». Відомі кейси, коли співробітники телефонували і говорили, що не вийдуть сьогодні на роботу, бо перебувають у стані емоційної нестабільності. І чим більше їм ішли на зустріч, тим такі випадки повторювалися частіше.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що впродовж 10 місяців тривалості глобальної загрози у вигляді війни, компанії зробили висновки і багато чому навчилися в адаптації тімбілдіngu до цієї загрози, а при виникненні інших, то з набутим досвідом – зможуть адаптуватися й до інших. Не дивлячись на загрози, пов'язані з війною, якість адаптації, яка безпосередньо впливає на подальшу роботу співробітників у компанії – залишається високою. Адаптуються традиційні, перевірені інструменти тімбілдіngu, знаходяться нові, які продукуються новими умовами. Завдяки цьому українські компанії вистояли у найбільш глобальній війні ХХІ ст. після Другої світової і накопичують ресурс для того, щоб зробити ривок для потужного розвитку після її завершення.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ В КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

3.1. Обґрунтування методу та аналіз результатів емпіричного дослідження адаптації тимбілдингу в компанії в умовах глобальних загроз

Кваліфікаційна робота соціологічного спрямування буде неповною, якщо її теоретичні положення і висновки не підкріплені конкретним соціологічним дослідженням. Соціологічне дослідження представляє собою цілісну систему теоретичних та емпіричних процедур, які сприяють отриманню нового знання про досліджуваний об'єкт для вирішення конкретних теоретичних і практичних соціальних проблем [10, с. 12].

Для проведення емпіричного дослідження адаптації тимбілдингу в компанії в умовах глобальних загроз необхідно підібрати такі діагностичні методи, які би найбільш повно дозволили відобразити ефективність адаптаційних технологій по збереженню команди в надзвичайних умовах воєнного стану та забезпечення виживання, стабілізації і розвитку компанії в подальшому. Ми вважаємо, що в нашому випадку доцільним буде використання комбінаторики кількісно-якісної методології соціологічного дослідження й аналізу.

Напрямок якісної методології сформувався у другій половині ХХ ст. і дозволив сконструювати багат шарову, багатомірну модель соціального світу, в основі якого лежить прояв соціологічного інтересу до індивідуального соціального життя, до життєвого досвіду конкретних суб'єктів як джерел інформації. Процес поступового заглиблення соціологів в глибинні шари індивідуального життя потребував особливих інструментів «глибинного» аналізу, а саме методів якісного аналізу індивідуального [40, с. 5].

Отже, якісні дослідження – це дослідження невеликої групи людей, які не піддаються статистичному аналізу. До якісних методів належать фокус-

групи, біографічний метод, неструктуровані спостереження, глибинні інтерв'ю, якісний аналіз документів.

Оскільки в теоретичній частині кваліфікаційної роботи ми розглядали два аспекти адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз, а саме: на рівні керівництва (дії керівників компанії, HR-менеджерів по збереженню й адаптації команди) і на рівні безпосередньо адаптації персоналу, тобто кожного окремого співробітника, то прийнято рішення, що прикладне дослідження повинно охоплювати обидва об'єкти. При цьому методи будуть різними. На рівні керівництва ми застосуємо метод експертних оцінок, а на рівні персоналу – метод глибинного інтерв'ю.

Метод експертних оцінок – це особливий різновид методу опитування, де вимоги, які застосовуються в масових опитуваннях, не зовсім прийнятні. Якщо в масових опитуваннях вивчаються думки, оцінки, ставлення абсолютно різних людей, то експерти – це завжди висококваліфіковані фахівці, найбільш обізнані у певній сфері діяльності. Особливість даного методу полягає у тому, що він передбачає компетентну участь експертів щодо аналізу досліджуваної проблематики. Такі дослідження не анонімні. Тут досліднику ні до чого використовувати так звані «пастки», оскільки дослідження припускає активне співробітництво респондента у вивченні поставлених проблем. Як правило, експертне опитування націлене на розробку прогнозу і пошук конкретних дій щодо вирішення соціальної проблеми. В таких опитуваннях домінують відкриті формулювання питань, а закриті використовуються лише для оцінки рівня впевненості, міри згоди або незгоди з уже висловленими позиціями інших спеціалістів. Метод експертних оцінок широко використовується в таких сферах діяльності як прогнозування, програмування, проектування при визначенні цілей соціального розвитку або при прийнятті управлінських рішень [10].

В даній кваліфікаційній роботі в якості експертів ми опитували керівників компаній та HR-менеджерів вищої ланки (керівників HR-відділів, регіональних HR-менеджерів). Всього було опитано 10 експертів компаній

різного спрямування (виробничі, торгівельні, з надання медичних послуг, освітніх послуг, громадського харчування).

Дослідження адаптації персоналу в команді здійснювалося за допомогою глибинного інтерв'ю. Даний метод належить до якісної методології аналізу соціальних явищ і процесів. За його допомогою, як правило, досліджуються потреби, очікування, складності і побоювання суб'єктів стосовно включення в ті чи інші соціальні процеси тощо. Особливістю глибинного інтерв'ю є те, що даний метод допомагає краще зрозуміти почуття, колишній досвід, образ і спосіб мислення, переконання, мотивацію респондента. Метою глибинного інтерв'ю є отримання відповідей, інсайдів, які неможливо отримати при інших умовах і обставинах.

Методом глибинного інтерв'ю було опитано 10 співробітників компанії.

Компанії, які попали у вибірку, функціонують на ринку від 4-х до 15-ти років. Цей термін достатній для того, щоб компанія могла позиціонувати себе як команда, тому вважаємо, що отримані результати можуть бути цілком релевантними. В ході експертного опитування було опитано 5 керівників і 5 HR-менеджерів вищої ланки. Всі експерти чітко визначили місію своєї компанії, її візію, філософію і цінності. Крім суто бізнесових атрибутів місії, кожна з компаній вбачає у своїй діяльності соціальну складову, тобто який вплив вона прагне відігравати у житті світу, суспільства, кожного конкретного клієнта.

На питання «Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття» експерти доволі чітко визначили сутність поняття «команда», зазначаючи, що це згуртований колектив однодумців, які поділяють цілі і цінності компанії. Це такий колектив залежних один від одного людей, поєднаних розумінням хто і за що відповідає, а також знаючих який продукт (результат) від їх діяльності очікують інші члени команди. Кожен член команди, виконуючи свою частину роботи, при цьому включений у спільний результат і відповідно піклується про нього як про свій власний. Адже, якщо хтось один схибить, то всі результати інших також будуть марними.

Серед найбільш характерних ознак команди, переважна більшість експертів назвали такі: 1) усвідомлення і визнання місії, філософії і цінностей компанії, 2) єдина мета, 3) усвідомлення залежності один від одного у досягненні мети, 4) розуміння хто і за що відповідає в єдиному процесі по досягненню мети, 5) розуміння того, що кожен працівник – це індивідуальність, але яка доповнює і наповнює команду для високої ефективності її діяльності, 6) корпоративний «дух», який дозволяє уникати або мінімізувати конфлікти в колективі, а всі співробітники працюють на благо компанії.

На питання «Чи вважаєте ви, що ваша компанія є командою? В чому це проявляється?» більшість експертів дали стверджувальну відповідь, тобто – компанія є згуртованою командою і працює для подальшого її зміцнення. Цей процес постійний, немає перерви і потребує пошуку нових методик тимбілдінгу. Тому на питання «Скільки часу формувалася команда вашої компанії?» 4 експерти відповіли більше року, 2 сказали – до 3-х років. 4 експерти відповіли, що цей процес постійно продовжується, особливо в цей час, коли деякі співробітники змушені були піти з компанії в пошуках більш безпечного місця перебування і виїхали за межі України і треба шукати їм заміну.

Таким чином, опитування експертів дає нам підставу стверджувати, що серед керівники компаній і HR-менеджерів існує розуміння необхідності формування команди, завдяки якій можливий розвиток і процвітання компанії. Звичайно, з огляду на зміну обставин і посилення глобальних загроз у вигляді повномасштабної війни, нам важливо з'ясувати, чи зберегли вони це розуміння, адже ресурси компанії значно скоротилися і умови погіршилися.

У зв'язку з цим, посилаючись на обставини війни, ми поставили запитання «Що для вас зараз є першочерговою задачею?». Опитування керівників і HR-менеджерів дозволило виявити, що далеко не всі компанії змогли адаптувати технологію тимбілдінгу до нових умов. Так, наприклад,

більшість експертів (6 з 10 опитаних) вважають, що в умовах війни важливо зберегти компанію **за** будь-якої ціні. Під компанією, в першу чергу, вони мали на увазі її ресурсну і фінансову базу. Персонал у списку із 5-ти пропозицій, ішов на 3 місці. Разом з тим, головною метою в умовах війни дві третини експертів поєднали безперервну роботу, збереження позиції на ринку, зі збереженням персоналу і укріпленням команди. Третина опитаних зосередилась на можливість безперервної роботи і збереження позиції на ринку.

Відповідь, в якій поєднувалась безперервна робота, збереження персоналу і укріплення команди – характерна для виробничих компаній зі складним технологічним циклом і спеціалізованих (наприклад, медичні клініки, ІТ-компанія, заклади освіти). Для комерційних (торгівельних) компаній характерною була друга відповідь. Тому і плинність кадрів в таких компаніях значно вище. Так, в компаніях, які були об'єктом нашого дослідження, в цілому збережений висококваліфікований персонал (лікарі, науково-педагогічні працівники, фахівці ІТ-сфери, технологи-кулінари – на 95 відсотків). Це відбулося в тому числі за рахунок політики компанії (збережена заробітна плата, умови праці тощо). Плинність кадрів серед допоміжного персоналу відмічається від 60 до 80%. Особливо це проявилось в торговельних компаніях серед рядових продавців і в компанії мережі ресторанів серед офіціантів. На думку експертів, це відбулося за рахунок того, що компаніям прийшлося скоротити об'єм своїх послуг і вже не було потреби у такій кількості співробітників. Співробітників середньої ланки (допоміжного персоналу) або переводили на неповний робочий день, або зменшували заробітну плату. В наслідок чого частина співробітників звільнялася.

На питання «Які традиційні методики тимблдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?» майже всі опитані експерти наголошували на тому, що основна увага зосереджувалася на згуртуванні персоналу навколо цінностей і цілей компанії. Для цього проводилися мотиваційні зустрічі для різних категорій співробітників за

участі провідних спеціалістів в сфері HR і керівництва компанії. Крім того проводилися заходи командоутворення у вигляді спортивних змагань, соціально-корисних справ (екологічні «десанти» на о. Хортиця), мозкових штурмів по вирішенню виробничих задач, дозвіллеві заходи тощо.

2020 рік, якій приніс в Україну COVID-19, а потім 2022 рік – рік повномасштабної війни Росії проти України суттєво вплинули на стан українських компаній. З початком пандемії COVID-19 бізнес зіткнувся з умовами праці, які здавалися надзвичайними і такими, що суттєво змінюють роботу всередині компанії. Багато компаній, не змігши адаптуватися, припинили своє існування. Ще страшнішою і складнішою у порівнянні з пандемією виявилася повномасштабна війна, оскільки вона нищить людей, будівлі, обладнання, економіку тощо. Компаніям, в цих складних умовах, приходиться від чогось відмовлятися для скорочення ресурсних витрат, а щось адаптувати до нових умов. Тому, наше наступне питання стосувалося розуміння з боку керівників компаній необхідності збереження технології тимблдингу як складової управлінської діяльності. Майже всі експерти підтвердили необхідність збереження і укріплення команди, тобто застосування технології тимблдингу. При цьому, тільки 3 експерти підтвердили, що зберегли ресурси для реалізації технології тимблдингу в повному обсязі, 5 - значно скоротили, 2 - зберегли мінімум для реалізації даної технології.

З метою вивчення адаптації тимблдингу в компанії в умовах війни ми поставили запитання експертам «На вашу думку, в умовах війни треба змінювати методики тимблдингу?». Всі опитані експерти зазначили, що методики необхідно адаптувати під нові умови. Але тільки половина з опитаних чітко вказали, які нові методики тимблдингу почали використовуватися в умовах загрози, з них: 1 керівник компанії і 4 - керівники HR-відділів. В цілому, той факт, що спеціалісти з управління персоналом більше обізнані на технології тимблдингу, свідчить на їх користь, що вони є професіоналами своєї справи. Серед адаптованих методик тимблдингу

називались такі: методика з комунікації (обговорення нагальних проблем компанії, психологічні тренінги, мотиваційні бесіди, онлайн-стріми з робочого місця тощо); безпекові методики (як поводитись під час небезпеки на робочому місці, як працювати з клієнтами під час небезпеки і тому подібне).

Інша частина експертів, при визнанні необхідності застосування адаптованих методик тимбілдінгу, доволі розпливчато визначала, які саме методики застосовуються в їх компанії.

Майже усі експерти ствердно відповіли, що комунікація є важливою методикою тимбілдінгу в умовах війни. За цих обставин, вона дійсно забезпечує більш-менш міцні соціальні і професійні зв'язки, без яких існування команди неможливе.

Технологія безпеки, так само займає провідне місце у тимбілдінгу компанії (8 з 10 експертів вказали на це). По можливості керівники компаній забезпечили відносно безпечні умови в територіальних межах компанії (6 із 10). Частина (4 експерти) – скористалася безпечними умовами громадської території.

Технологія підтримки, у більшості компаній проявилася у збереженні заробітної плати на довоєнному рівні, з можливістю незначного скорочення. Інші матеріальні винагороди, характерні для мирного часу – не передбачені у воєнний час, оскільки фінансовий ресурс компаній зменшився майже в половину. Але значна частина компаній скористалася послугами різноманітних благодійних фондів і організацій.

Таким чином, за результатами експертного опитування ми виявили, що переважна кількість керівників компаній і керівного складу визнає важливість технології тимбілдінгу як управлінської технології, не дивлячись на те, що в умовах війни ресурсна база компанії скорочується. Значна кількість опитаних експертів (при чому саме керівників HR-відділів) вважають, що саме збереження команди дасть змогу не тільки вижити компанії, але й розвиватися в подальшому. Здійснюється пошук адаптації методик тимбілдінгу у відповідності до загроз, спричинених війною. Основний акцент робиться на

комунікацію (особливо за умови знаходження частини співробітників на дистанційних формах роботи), психологічну підтримку і безпеку. Однак це проявляється не в однаковій мірі для компаній з різними видами діяльності. Більш високий рівень адаптації проявили високотехнологічні компанії, менший – комерційні, особливо торгівельні компанії.

Друга частина нашого дослідження стосувалася персоналу компанії. За допомогою глибинного інтерв'ю ми прагнули з'ясувати суб'єктивні почуття, установки, оцінки конкретних членів команди стосовно включення їх в технологію тимблдіingu. Частина питань були наскрізними, тобто однаковими або близькими за змістом з тими питаннями, які включені в анкету експерта. Такий підхід дасть змогу порівняти результати дослідження, знайти розбіжності і використати їх під час розробки шляхів оптимізації адаптації тимблдіingu в компанії в умовах війни.

В інтерв'юванні взяли участь співробітники тих же компаній, з яких опитувалися експерти. За стажем роботи в компанії інформанти розподілились наступним чином: з 10 проінтерв'юваних співробітників: 2 - новопризначені на посади, 3 - працюють в компанії від 3-х до 5-ти років, 3 - від 6-ти до 10-ти років, 2 - понад 10 років. Таким чином, серед інформантів є співробітники-новачки і ті, що працюють вже певний час, а значить можуть визначити чи сформований командний стиль роботи.

Результати інтерв'ювання персоналу багато в чому співпадають з експертними оцінками. Так, більша частина учасників інтерв'ю достатньо чітко могли визначити сутність команди. Вони стверджували, що керівництво компанії докладало багато зусиль для формування команди. Називали основні методики, які використовувалися для командоутворення. Серед яких звучали такі: мотиваційні зустрічі, колективні заходи на згуртування команди, роз'яснення цілей і задач функціонування компанії та багато інших. 7 з 10 інформантів вважають, що в їх компанії створені міцні команди, де панує атмосфера взаємопідтримки і взаємозамінності. Троє вважають, що певні заходи здійснювалися, але в повній мірі команда ще не сформована.

Оцінюючи адаптацію тимблдіingu в умовах війни, опитані вважають, що ресурси значно скоротилися на командоутворення. Проте, навіть в складних умовах, співробітники відмічають, що керівництво компанії продовжує підтримувати командний дух в компанії. Всі опитані стверджують, що комунікативні методики набули нового «звучання». Керівництво постійно намагається підтримувати комунікацію зі співробітниками, роз'яснює поточний момент. За умови, що скоротилися зустрічі в офісі задля уникнення небезпечних ситуацій зібрання всього колективу в одному місці, використовуються онлайн-технології. Створені групові чати для спілкування команди з різних питань. Опитані співробітники відмітили, що їм приємні привітання безпосереднього керівництва на початку робочого дня і побажання продуктивного і безпечного робочого дня.

Значні розбіжності виявилися у дотриманні технології безпеки. Майже всі респонденти вказували на те, що в принципі заходи безпеки створені і начебто оголошено про їх суворе дотримання. Насправді, мало хто з керівників дійсно вимагає такого дотримання. Частина торгівельних компаній, та й інших, не припиняє роботу під час повітряних тривог.

Підводячи загальний підсумок, ми відзначаємо, що українські компанії намагаються адаптувати технології тимблдіingu в компанії в умовах воєнного часу, але ці умови виявилися настільки неочікуваними і непередбачуваними, що процес адаптації йде повільно. Не вивчається закордонний досвід відповідних умов, та він і невеликий, оскільки недостатньо опублікований і розповсюджений. Адаптивні методики тимблдіingu, які сформувалися в період пандемії, використовуються у такій частині як налагодження комунікації, але інший досвід виявився неспівмірним з умовами воєнного часу.

3.2. Шляхи оптимізації адаптації тимблдіingu в компанії в умовах глобальних загроз

Останнім часом все більше дослідників говорить про ризики і загрози, які вже постали перед людством і будуть виникати і посилюватися в

подальшому. В середині ХХ століття навіть склалося вчення щодо викликів і загроз, одним з основоположників якого вважається британський вчений, дослідник цивілізацій А. Тойнбі, який власне і запровадив поняття «глобальні виклики». Це вчення особливо актуалізувалося на рубежі ХХ-ХХІ ст. в очікуванні глобальних змін майбутнього людства в новому тисячолітті.

В сучасних дослідженнях буквально останнього десятиліття поряд з поняттям «виклик» почали використовуватися такі як «небезпека», «ризик», «загроза». Кожне з цих понять слугує для означення і опису певних явищ, процесів, дій і відношень в природі і в суспільстві. Наприклад, загрози природно-екологічного характеру або загрози, які відображають соціальні, економічні, політичні, гуманітарні процеси. Але чим би не були зумовлені виклики, ризики і загрози, об'єднуються всі ці поняття тим, що кожне з них вимагає відповіді: відповіді на виклики, відповіді на загрози, відповіді на небезпеки і ризики.

В даному підрозділі ми спробуємо дати відповіді на питання, яким чином оптимізувати процес адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз, зокрема в умовах повномасштабної війни, коли український бізнес стоїть на межі виживання, існування чи занепаду.

Перша наша відповідь буде стосуватися питання «А чому, власне, тімбілдінг повинен існувати?» «Чому не відмовитися від нього зараз, в умовах війни?». Наша відповідь виходить із того, що показало українське суспільство під час війни. Воно показало, що будучи консолідованим, об'єднаним, діючим як єдиний організм, суспільство перемагає ворога, який ресурсно багаторазове переважає його, адже територія Росії у 28 разів більше ніж територія України, чисельність населення в 3,5 рази більше, а ВВП Росії до початку війни перевищував ВВП України на 47%. Виходячи із зазначених показників, Україна вже давно повинна була зламатися і пасти під натиском «могутньої» Росії. Тобто, Росія мабуть реально розраховувала на те, що вона завоює «Україну за три дні».

В супереч очікуванням ворога, Україна вже майже рік чинить потужний супротив і перемагає на цілій низці напрямків. Збройні Сили України звільнили половину територій, які Росія захопила після 24 лютого 2022 року. Сумарно деокуповано 52,5% захоплених територій. Все це є наслідком небувалої консолідації всередині суспільства: українська армія, народ України, український бізнес об'єдналися і утворили синергію – підсилюючий ефект взаємодії двох або більше факторів, які характеризуються тим, що сумісні дії цих факторів істотно перебільшують просту суму дій кожного із вказаних факторів окремо. Сюди ще можна додати міжнародну коаліцію країн-партнерів, які підтримують Україну у боротьбі з країною-агресором. Ефект синергії ще більш підсилюється. Саме синергія багаторазово перевищила можливості РФ і стане тим фактором, який врешті решт приведе до її поразки.

Аналіз на макрорівні дозволяє нам екстраполювати, тобто поширювати висновки, одержані щодо однієї частини якоїсь системи, на іншу частину тієї ж самої системи, а саме – на мікрорівень, на рівень окремої компанії.

Не будемо повторюватися, адже в попередніх підрозділах ми достатньо описували, що таке команда і в чому її переваги перед простими групами співробітниками. Саме в команді утворюється ефект синергії, емерджентність системи. Коли знання, здібності, навички і вміння кожного окремого співробітника поєднані зі знаннями, здібностями, навичками і вміннями інших членів команди – у команді з'являються ті властивості, які не притаманні окремим індивідам. Отже, потенційні можливості команди перевищують не лише можливості окремих співробітників, але й тих груп, які не створили команду, а продовжують функціонувати як проста сума індивідів, навіть високопрофесійних.

Таким чином, відповідь на питання «А чому, власне, тімблдінг повинен існувати?» «Чому не відмовитися від нього зараз, в умовах війни?», «Чи необхідно його впровадження в управлінську діяльність?», принаймні у нас, не викликає сумніву, тим більше в умовах зростання глобальних загроз, таких як пандемія COVID-19, повномасштабна війна чи якісь нові, про які людство

навіть ще не здогадується. Компанії, які створили міцні команди і реалізують командну діяльність, здатні до виживання і розвитку, є більш конкурентоспроможні.

Друге питання в системі «загроза – питання – відповідь» звучить так «Чи потрібно адаптувати тимблдінг в компанії в умовах загроз?». Емпіричне дослідження, проведене нами в рамках даної кваліфікаційної роботи, показало необхідність такої адаптації. Причому, її усвідомлюють як керівники компанії, так і керівники HR-відділів, і навіть самі співробітники. Результати дослідження дозволили узагальнити деякі методики і на їх основі запропонувати шляхи оптимізації адаптації тимблдінгу в компаніях в умовах війни.

1. Воєнний стан вимагає прийняття стратегічних і одночасно швидких рішень. Ті компанії, яким доводиться в умовах війни здійснювати рекрутинг нових співробітників (а це приходить до багатьох компаній, оскільки люди продовжують переміщатися у пошуку більш безпечних місць), то компанії віддають перевагу досвідченим фахівцям. Їх швидше можна залучити до професійної діяльності, аніж новачків без досвіду. З одного боку – це дійсно так. Але тут є свої нюанси. Спеціаліста з досвідом важче долучити до команди. Він не просто попадає в незнайомий колектив, а зіштовхується вже зі згуртованим колективом з певною корпоративною культурою, певними цінностями, рольовими позиціями. Тому, задача HR-менеджера і ментора – провести для нього якісний онбординг. Тобто, провести знайомство з компанією, новими колегами, дуже чітко визначити коло професійних обов'язків саме в команді, показати взаємозв'язок його роботи з діяльністю кожного члена команди. Таким чином, новий співробітник, навіть з професійним досвідом, з самого першого дня повинен відчувати командний стиль роботи, усвідомити свою роль в команді. Так йому буде легше адаптуватися до нового робочого місця і своїх обов'язків, оскільки він буде розуміти, що він не наодинці, а в команді, яка підтримає, допоможе, якщо потрібно – розділить відповідальність за невдачі перших днів роботи.

Обов'язково призначити наставника, який допоможе навіть у дрібницях: налаштування корпоративної пошти, авторизація в робочих чатах, знайомство з традиціями компанії і безпосередньо даної команди (якщо компанія велика і в ній працюють різні функціональні команди). Перший час бажано регулярно супроводжувати нового співробітника на всіх етапах його професійної діяльності, що дозволить швидше інтегруватися в команду.

Хтось може зауважити, а що подібні дії не робилися до війни, в чому тут адаптація? Справа в тому, що в мирний час, коли все спокійно і стабільно, цим елементам онбордингу не приділяють достатньо уваги. Зразу ж зосереджуються на більш важливих речах. А сьогодні, коли дуже напружена ситуація, психологічна й емоційна розбалансованість персоналу, саме ці речі виявляються надзвичайно важливими. Втрата енергії новим співробітником із-за поганої адаптації в команді означає втрату можливостей продуктивної праці самої команди і компанії в цілому. Тому, інвестуючи ці невеликі ресурси (увагу, підтримку, наставництво) в онбординг, компанія скоріше отримає мотивованого професіонала, а значить і можливість свого зростання і розвитку бізнесу. Це підтверджують професійні дослідження. Так, наприклад, аналітики Corporate Leadership Council порівняли ступінь включеності 50 тисяч співробітників по всьому світу, щоб визначити прямий вплив онбордингу на продуктивність праці і утримання кадрів. 69% співробітників стверджували, що залишаться в компанії мінімум на 5 років, якщо там будуть чітко діяти всі етапи онбордингу.

2. З початком повномасштабної війни для керівників українських компаній та їх HR-відділів принципово новим у методиках тимблдіingu повинен стати орієнтир на безпечний робочий простір, увага до психологічного стану працівників і постійна комунікація. На що вказували майже всі експерти і інтерв'ювані співробітники. Запитання «Як твої справи?», або побажання доброго і безпечного робочого дня чи слова «Тримаймося!» від керівництва оцінювалося не лише як прояв турботи, але і як налаштування на реальність «тут і зараз». Саме цього не вистачає багатьом в умовах війни. Робота і

команда стають тим фундаментом, який дозволяє дійсно триматися, разом пережити складні часи і не падати духом. Доведений факт (багатьма дослідженнями), що відчуття приналежності до певної групи – команди, усвідомлення корисності в ній як фахівця, за що команда цінує і підтримує, значно піднімає самооцінку, самоповагу, особистісну значимість. Від цього самопочуття помітно покращується. Особливо в часи нестабільності це дуже важливо.

3. Під час війни частина компаній дозволила працювати своїм співробітникам дистанційно, принаймні там, де технологічний процес це дозволяє. При цьому не можна допустити, щоб співробітники втратили зв'язок з компанією і командою. У зв'язку з цим комунікаційні методики тимбілдінгу багаторазово піднімаються у рейтингу серед інших методик. Слід адаптувати їх формат і зміст під нові умови.

По-перше, враховуючи, що в одній команді можуть опинитися і новачки і досвідчені співробітники, слід використати вітальний лист (для дистанційного формату комунікації), в якому надати вичерпну інформацію про компанію: описати її структуру, місію, філософію, корпоративні стандарти і традиції, особливості роботи у воєнний час. Для новачків це взагалі буде нова і дуже корисна інформація. Для тих, хто працює певний час, так само буде корисно актуалізувати дану інформацію.

По-друге, вкажіть якомога більше контактних комунікативних каналів і осіб, до яких може звернутися будь-який працівник з важливих особистих і професійних питань. Якщо специфіка роботи пов'язана зі специфікою продукту, який випускає компанія, можна додати листівки знайомства з продуктом, послугами, сервісами, які розробляє компанія, з новими проєктами. Дуже корисні відеозвернення і відеоінструкції, як працювати з онлайн-сервісами, якими користується команда.

По-третє, при достатній зміні штатного складу, необхідно проводити зустрічі в офісі (рідше, з питань безпеки) і онлайн-зустрічі для знайомства один з одним. Бажано придумати нестандартний формат знайомства

(кіногерої, літературні герої, відомі особистості тощо). На віртуальний тімбілдінг можна замовити однакові смаколики і надіслати замовлення на адресу кожного члена команди, додавши корпоративні дрібнички (чашку, канцелярські приналежності). Ресурсно це не буде дуже затратно (часто на офісних складах такі речі зберігаються у достатній кількості), а от атмосферно це буде дуже корисно і позитивно.

Щоб не затягувати такі зустрічі у часі, для більш детального знайомства, можна додати розсилку (коротку біографію, рольові позиції у команді, хобі, посилення на особисті соціальні мережі).

По-четверте, не забувати про такі речі як привітання зі святами національними, корпоративними і особистісними (День народження, народження дитини, весілля і тому подібне). Використовувати для цього позитивні стікери, але не обмежуватися лише стікерами. Нічого не може бути краще живого слова, висловленого особисто від щирого серця.

По-п'яте, обов'язково повідомляйте в корпоративних чатах про професійні досягнення членів команди: хтось отримав підвищення, зайняв нову посаду, отримав додаткову кваліфікацію, пройшов навчання і отримав «круті skills» тощо.

Таким чином, навіть при достатньо обмеженому безпосередньому спілкуванні, члени команди будуть «жити одним життям» зі своєю командою, почуття причетності буде тільки посилюватися.

4. Умови війни вплинули на образ життя співробітників, як правило в бік його погіршення: евакуація, переїзд на нове місце і необхідність винаймати житло, втрата житла або часткове його ушкодження, неповний робочий день чи тиждень, тому що треба догляд за дитиною чи членом родини (з пониженням заробітної плати) і таке інше. Навіть при обмежених ресурсах компанії, знаходьте можливість робити невеличкі але корисні подарунки. Запитайте, чи потрібні якісь речі першої необхідності (теплий плед, мобільний телефон, повербанк або просто улюблену каву). Подаруйте те, що дійсно буде корисним. Так створюється емоційна прихильність до команди і компанії.

5. Під час війни дуже багато компаній і команд взяли на себе соціально значущі корисні справи (волонтерство, гуманітарна діяльність, турбота про дітей і тому подібне). Це не просто модний тренд, це те – за рахунок чого наша держава бореться, тримається і перемагає. Потенційні клієнти компанії, майбутні працівники, партнери звертають увагу на соціальну орієнтованість і активність компанії. Дуже важливо показати, як команда піклується про своїх співробітників, чим допомагає військовим та іншим громадянам. Про це варто розказувати в соціальних мережах, на співбесідах з потенційним претендентом на роботу, клієнтам. Хтось можливо скаже, що про добру справу не варто «кричати на перехресті». Ми не погоджуємося з такою позицією. По-перше, розповідь про корисні справи одних, спонукає до корисних справ інших. Таким чином, корисні справи нарощуються сніговою кулею. По-друге, зміцнюється повага співробітників до своєї компанії і команди (знову нагадаємо про почуття причетності). Про це, до речі свідчать результати нашого прикладного дослідження, коли респонденти з великою гордістю говорили про корисні справи своєї команди.

Завершуючи даний підрозділ, підсумуємо: якщо комусь здається, що під час війни важливо зберегти нематеріальні ресурси компанії (приміщення, обладнання, сировину і таке інше), то з великою переконаністю запевняємо – сьогодні як ніколи важливо зберегти людей, тримати постійний зв'язок з ними і вкладати в них ще більше ресурсів. Адже люди, команда компанії – це найцінніший ресурс. Стіни можна відбудувати, фінанси знайти (найкращий спосіб сьогодні – виграти грант, показавши свої інтелектуальні здібності), обладнання закупити. Де взяти людей, якщо вони просто поїдуть, не відчуваючи своєї корисності і важливості в Україні? Тому, в умовах війни надважливо зберегти команду. Адаптація тімбілдіngu компанії в цих складних умовах потребує емпатії (людські якості) і особливих знань з соціології, психології, медіації, безпеки, управління (професійні якості) від керівників компаній і HR-менеджерів.

Даною роботою ми намагалися показати важливість даної проблеми. Теоретичні здобутки підкріплені емпіричним дослідженням, що дало змогу розробити рекомендації щодо адаптації тімбілдингу, як управлінської технології, в умовах глобальних загроз.

ВИСНОВКИ

Сучасні світові тенденції вказують на об'єктивну необхідність забезпечення інноваційного розвитку компанії як передумови її виживання у ситуації зростання глобальних загроз, в тому числі таких як пандемії, гібридні і повномасштабні війни і багато інших, про які людство можливо навіть не здогадується.

Однією з управлінських технологій, які здатні забезпечити розвиток і процвітання компанії, а в ситуації зростання і посилення загроз – її виживання і збереження, є технологія тимбілдіngu. Ідея командних методів роботи була започаткована і стала активно впроваджуватися в практику управління в 60-70 роки ХХ століття. Сьогодні тимбілдінг (просимо не плутати із вульгаризованим корпоративом) виступає однією з перспективних моделей корпоративного управління, яка забезпечує повну розробку компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом.

В ході реалізації дослідницьких задач, поставлених в даній кваліфікаційній роботі, нами забезпечено методологічне підґрунтя для досягнення головної мети. Таким методологічним забезпеченням, в першу чергу, виступає понятійно-категоріальний аналіз ключових понять.

З'ясовано, що тимбілдінг – це технологія, направлена на забезпечення високоефективного навчання, підвищення навичок командної роботи і комунікації, а також створення атмосфери високого морального духу і продуктивності. Співробітники отримують вигоду із почуття задоволеності роботою в команді в процесі виконання складних задач. Тимбілдінг з часом дає позитивні результати, оскільки міцні стосунки в середині команди безпосередньо впливають як на продуктивність, якість робочого процесу і вирішення складних виробничих задач, так і на лояльність співробітників до компанії.

Вивчено різні методики тимбілдіngu, які розроблялися протягом всього періоду формування даного науково-практичного напрямку. Серед методик, які зарекомендували себе в процесі командування, ми виокремлюємо такі:

1) методика діагностики зібрання і згуртованості команди – це найкращій індикатор стану (і взагалі наявності команди); 2) методика лідерства; 3) методика мотивації; 4) методика розвитку; 5) методика визнання.

Представлені методики складають основу технології тимбілдингу і доволі плідно працюють у стабільні часи, але чи будуть вони такими ж ефективними у період глобальних загроз, коли руйнуються зв'язки, лопаються ринки, вичерпуються ресурси і фінанси, а співробітники переживають ресурсні втрати.

Проаналізовано глобальні загрози, з якими зіткнулися українські компанії за останні буквально три роки: пандемія коронавірусу, повномасштабна війна Росії проти України, яка продовжується й дотепер, а її наслідки ще до кінця не усвідомлені. Подібні загрози суттєво вплинули на роботу компаній, які змушені були адаптувати управлінські технології до нових реалій.

Доведено необхідність адаптації тимбілдингу до глобальних загроз.

Здійснено пошук адаптивних методик тимбілдингу в умовах війни. Нам вдалося виокремити такі методики: 1) методика безпеки; 2) методика підтримки; 3) методика пошуку нових форм і змісту комунікації; 4) методика онбордингу з новим змістом; 5) методика спільної суспільно-корисної справи, яка має безумовну цінність.

Аналіз означених метод дозволив нам зробити висновок, що адаптуються традиційні, перевірені інструменти тимбілдингу, знаходяться нові, які продукуються новими умовами. Завдяки цьому українські компанії вистояли у найбільш глобальній війні ХХІ століття (після Другої світової) і накопичують ресурс для того, щоб зробити ривок для потужного розвитку після її завершення.

Жоден теоретичний аналіз буде вважатися неповним, якщо він не підкріплений емпіричним дослідженням. В цьому величезна перевага соціології як соціально-поведінкової науки. Тільки безпосереднє вивчення суб'єктів соціальних процесів і соціальної взаємодії, їх думок, настроїв,

почуттів і оцінок, дозволяє оцінити глибину і правильність теоретичних концептів.

В кваліфікаційній роботі представлені результати емпіричного дослідження, проведеного на основі вивчення двох категорій об'єктів на предмет адаптації тимблдингу в компанії в умовах війни: 1) керівників компаній і керівників HR-відділів (тих, хто розробляє і реалізує технологію тимблдингу в компанії) і 2) співробітників компанії, членів команди.

Результати дослідження показали, що українські компанії намагаються адаптувати технології тимблдингу в умовах воєнного часу, але ці умови виявилися настільки неочікуваними і непередбачуваними, що процес адаптації йде повільно. Тим не менш, в низці компаній вже напрацьований позитивний досвід, про що свідчать оцінки співробітників компаній.

На основі прикладного дослідження запропоновані шляхи оптимізації адаптації тимблдингу в компанії в умовах війни.

Таким чином, поставлені задачі виконані. Гіпотези роботи підтвердилися.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аблязов Р.А. Командний менеджмент : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2008. 352 с.
2. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвірової. Київ: Наш формат, 2019. 312 с.
3. Альжанова Ф., Хусаинов Б. Глобальные вызовы: генезис и природа. *Казахский экономический вестник*. 2015. № 3. С. 28-41.
4. Аналитическое исследование People Force. HR- platforms Humaniti. URL: https://peopleforce.io/ru?utm_term=hrutm_campaign=search-ukraine-ru-general-new&utm_source (дата звернення: 16.10.2022 р.).
5. Basova K.A. Foremost global challenges: causes and possible consequences. *Challenges of science today*, 5-9 April 2021. P. 13-18.
6. Безпала В. Ирудові відносини в умовах війни: адаптація триває. *Юридичні послуги*. 2022. № 5. С. 8-16.
7. Belbin R.M. Management teams: Why they succeed or fail. Cambridge: Belbin Associates, 2000. 171 p. URL: <https://library.lincoln.ac.uk/items/36886> (дата звернення: 26.06.2022 р.).
8. Біологічний словник / за ред. В.О. Топачевського. 2-е вид. Київ: Гол. редакція УРЕ, 1996. 680 с.
9. Варій М.Й. Психологія: термінологічний словник. Київ: Центр учбової літератури, 388 с.
10. Вербець В.В. Методологія та методика соціологічних досліджень: навч. посібник. Рівне: РДГУ: Інститут соціальних досліджень, 2006. 168 с.
11. Галкіна Т.П. Соціологія управління: від групи до команди. *Фінанси і статистика*. 2001. № 4. С. 22-34.
12. Geo-economics. Seven Challenges to Globalization. *Global Agenda Councils*. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Geo-economics_7_Challenges_Globalization_2015_report.pdf (дата звернення: 21.09.2022 р.).

13. Горбунова В.В. Психологія командоутворення. Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

14. Давос – 2019. Головні меседжі Всесвітнього економічного форуму. *Економічна правда*. 07 січня 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/01/27/644694/> (дата звернення: 05.09.2022 р.).

15. Dewhurst M., Harris J., Heywood S. The global company's challenge. *McKinsey Quarterly*, June 2012. URL: http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_global_companys_challenge (дата звернення: 05.08.2022 р.).

16. Джей Р. Створіть сильну команду! / Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002. 168 с.

17. Dyer G., Dyer J. Beyond Team Building: How to Build High performing Teams and the Culture to Support Them. [Wiley](https://www.wiley.com). Bussines, 2019. 256 p.

18. Елуфимова О.В. Корпоративный тренинг: обучающие, диагностические и управленческие возможности. Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности: Материалы Первого международного конгресса, 16-17 декабря 2005 года, Лицей БГУ, г. Минск. Минск: Бестпринт, 2005. С. 107-108.

19. Закарчевна В. Адаптація персоналу в умовах війни: шість особливостей. Офіційний сайт компанії OLX. URL: <https://olx.ua/29166/adaptacija-personala-v-uslovijah-vojni-6-osobennostej/>(дата звернення: 06.10.2022 р.).

20. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д. Тімбілдінг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. *Економічний вісник ПХДПУ ім. Григорія Сковороди*. 2020. Вип. 47. С. 52-59.

21. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности: монография. Санкт-Петербург : Речь, 2010. 258 с.

22. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ: Вид-во «ІНКОС», 2007. 268 с.

23. Качала А. Як управляти командою у час війни: безпека, підтримка і комунікація. *Новини бізнесу*. 13 листопада 2022 р. URL: <https://thepage.ua/experts/chto-vazhno-znat-dlya-upravleniya-komandoj-vo-vremya-polnomasshtabnoj-vojny> (дата звернення: 17.11.2022 р.).

24. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 29-33.

25. Кравцова Ю.В. Психологічні особливості орієнтації працівників комерційних організацій на виконання ролей в команді. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1. Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. Київ: Міленіум, 2005. С. 63-71.

26. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посібник. Київ : Кондор, 2006. 206 с.

27. Купецький П. Об'єктивна необхідність управління командними змінами в організації. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2018 року. С. 281-284.

28. Литвиненко Т., Андрєєва І. Тімблдінг в організації. *Науковий альманах*. 2015. № 8. С. 153-158.

29. Лободзинська Т.П., Бобейко І.О. Тімблдінг як ключ до побудови успішної команди. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. (Ч. I). С. 23-28.

30. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія*. 2005. № 6. С. 52-58.

31. Лысак И.В. Междисциплинарность: преимущества и проблемы применения. *Современные проблемы науки и образования. Электронный*

научный журнал. 2016. № 5. URL : <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=25376> (дата звернення: 16.09.2022 р.).

32. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. *Вища школа*. 2013. № 5 (107). С. 93-103.

33. Маккрістал С. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро: Моноліт, 2019. 384 с.

34. Маковоз Є.В., Сторожилова У.Л. Необхідність тимблдингу на всіх стадіях колективного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 124–135.

35. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер-Ком, 2008. 147 с.

36. Мальцев О. Глобальные угрозы: предпосылки и последствия. *Гранит науки*. 26 квітня 2022 р. URL: <https://un-sci.com/ru/2022/04/26/globalnye-ugrozy-predposylki-i-posledstviya/> (дата звернення: 16.08.2022 р.).

37. Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 2 (59). С. 218-225.

38. Огаренко В.М., Малахова Ж.Д. Соціологія малих груп: монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 292 с.

39. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 160 с.

40. Профатилова Л.Г. Качественные методы в социологических исследованиях: метод. пособие. Харьков: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2004. 84 с.

41. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу: навч. посібник . Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 192 с.

42. Romney M. Rising to a New Generation of Global Challenges. *Foreign Affairs*. July/August 2007. URL: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/rising-new-generation-global-challenges> (дата звернення: 05.08.2022 р.).

43. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
44. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. Київ: Вид-во «Українська енциклопедія», 1995. 865 с.
45. Стив М., Грэм У., Эдди Н. В роли лидера успешной команды / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. 180 с.
46. Соціологія: словник термінів і понять / за ред. Є.А. Біленького, М.А. Козловця. Київ: Кондор, 2006. 372 с.
47. Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусева О.Ю., Воскобоева О.В. Психологічна етика та командоутворення: монографія. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150 с.
48. Сучасний тлумачний словник української мови / за заг. ред. А. Яковлевої, Т. Афанської. Київ: Вид-во «Торсінг». 2010. 672 с.
49. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде: монография. Петрозаводск: Периодика. 2006. 224 с.
50. Томпсон Л. Создание команды / пер. с англ. Москва : Вершина, 2006. 544с.
51. Tuckman B.W., Jensen M-A.C. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*. 1997. December. P. 419-427. URL: <https://Organizational Behavior Tuckman and Jensen 1977 model of group development> (дата звернення: 26.08.2022 р.).
52. Фопель К. Команда: консультирование и тренинг организаций / пер. с нем. Москва: Гермес, 2005. 396 с.
53. Шведа Н.М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування.
54. Шевчук В. Онбординг у военний час: як допомогти новачкам адаптуватися. *Happy HR*. 14 червня 2022 р. URL: <https://happymonday.ua/onbordyng-u-voyennyj-chas> (дата звернення: 17.09.2022 р.).

55. Шилов С. Роль служби управління персоналом у здійсненні організаційних змін. *Персонал-Мікс*. 2011. № 3. С. 23-32.
56. Щур С. Застосування рейтингового методу оцінки конкурентоспроможності при підборі кандидатів на керівні посади. *Економіст*. 2009. № 10. С. 71-76.
57. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / пер. с англ. Москва: Экономика, 1992. 224 с.
58. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. № 8. С. 62-66.
59. Янг Р. Лидерство в командах / пер. з англ. Москва: ГИППО, 2004. 122с.
60. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 3(20). 2020. С.152-156.
61. Ярошевський М.Г. Категориальный аппарат науки. Хрестоматия по психологии. Ч. I. Москва: Мысль, 1995. С. 25-39.

ДОДАТКИ

Додаток А

Програма емпіричного дослідження «Адаптації тімблдіingu в компанії в умовах глобальних загроз»

І Методологічна частина

Актуальність та проблема дослідження. Протягом останніх десятиліть у якості основної, фундаментальної тенденції розвитку світової і національних економік стала глобалізація, яка породжує багато протиріч і викликів, формуючи неоднозначне сприйняття її перспектив і наслідків. Процес глобалізації загострив протиріччя, які вже існували і породив нові. Ці протиріччя в цілому розглядаються сьогодні як *глобальні виклики і загрози*, які характеризуються як *проблеми планетарного характеру*. Вони є наслідком нових факторів світового розвитку, які порушують стабільне відтворення суспільно-політичних, економічних і міжцивілізаційних відношень в границях існуючого світового порядку. Серед них, безумовно, однією з найбільш небезпечних глобальних загроз сьогодення стала *агресія і повномасштабна війна Російської Федерації проти України*. По-перше, вона розгорілася в центрі Європи, доволі стабільного і благополучного континенту; по-друге, зачепила інтереси дуже великої кількості країн, народів, бізнесів, їх стабільності і розвитку; по-третє, призвела до руйнації територій, екосистем, людських життів, економічних і соціальних зв'язків тощо; по-четверте, наслідки її малопрогнозовані і непередбачувані. Дана глобальна загроза вплинула на всі без винятку явища і процеси, що змушує по-новому їх вивчати, досліджувати тенденції, породжені війною і шукати рішення для мінімізації її негативних впливів.

Проблема полягає в тому, що тімблдінг як управлінська технологія, яка зарекомендувала себе як ефективний інструмент, спрямований на формування міцних компаній на українському ринку в різних сферах діяльності (ІТ-сфера, мережеві компанії аптечного бізнесу, торгівельні компанії, виробничі компанії тощо), сформованих на основі продуктивного лідерства, менеджменту та командної взаємодії, переживає кризу, викликану війною. Відмічається, що *напрацьовані технології*, які зарекомендували себе під час сталого розвитку,

не завжди спрацьовують в динамічному середовищі, причому, коли динаміка пов'язана із зростанням глобальних загроз (світова фінансово-економічна криза, SARS COVID 19, відкрита агресія і «гарячі» бойові дії і тому подібне). Для вирішення цієї проблеми постає задача адаптації тімбілдіngu для виживання компанії в умовах воєнних дій і руйнації економіки.

Об'єкт: керівництво та персонал українських компаній.

Предмет: думки, судження, побажання керівництва та персоналу щодо можливостей адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах війни.

Мета: вивчити думки, судження, побажання керівництва та персоналу щодо пошуку нових методик тімбілдіngu в компанії в умовах війни для збереження її на ринку, підвищення конкурентоспроможності і подальшого розвитку.

Завдання:

- дослідити образ компанії «зараз» і в «майбутньому» у свідомості керівництва і персоналу;
- визначити сформовану в свідомості керівництва і персоналу думку про стан компанії і її команди зараз і в перспективі;
- визначити сильні і слабкі сторони методик тімбілдіngu в компанії;
- визначити найбільш перспективні методики тімбілдіngu в умовах війни і економічного занепаду, на думку керівництва і персоналу.

II Методична частина

Обґрунтування методів збору соціологічної інформації

Оскільки кінцева мета і основні завдання дослідження передбачають аналіз усвідомлення і оцінки процесу адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах війни учасників цього процесу – керівництва компанії і персоналу – то вважаємо, що якісна методологія збору інформації буде найбільш релевантною.

Якісні методи у вигляді напівстандартизованих і напівформалізованих засобів (експертних оцінок і глибинного інтерв'ю) дозволить дослідити проблему адаптації, оцінку її протікання (успішності/неуспішності) на невеликій групі, узагальнити та поширити на увесь досліджуваний об'єкт.

Основні методи:

Метод експертних оцінок. Даний метод дозволить вивчити розуміння керівництвом компанії необхідності адаптації тімбілдіngu в компанії як

технології, яка допоможе зберегти команду, а значить і всю компанію в надзвичайних умовах воєнного стану.

Метод глибинного інтерв'ю. Цей метод дозволить виявити наскільки компанія реалізує технологію тімбілдіngu стосовно персоналу, який опинився в умовах, які ніхто і ніколи не переживав в сучасній Україні.

Дизайн методів збору соціологічної інформації:

Експертне опитування керівників компаній і HR-менеджерів вищої ланки та інтерв'ювання співробітників компаній (новачків та вже працюючих).

Обґрунтування вибіркової сукупності: використовувалась цільова вибірка експертів: керівники компаній і HR-менеджери вищої ланки, тобто ті, хто безпосередньо займається тімбілдіngом в компанії.

Основні характеристики вибіркової сукупності:

1. експерти – керівники і HR-менеджери вищої ланки компаній, які не припинили своєї роботи в умовах війни, продовжують здійснювати діяльність за основними статутними видами (10 осіб);
2. співробітники компаній, які прийняті на роботу у період після 24 лютого 2022 року – новачки в компанії (5 осіб);
3. співробітники компаній, які працюють в компанії протягом не менше 5-ти років (3 - 5 років, тобто ті, хто вже адаптувався до роботи в компанії у часи її стабільного функціонування) (5 осіб).

Ми усвідомлюємо, що вибіркова сукупність не є повною мірою репрезентативною, проте вона дозволить виявити тенденції щодо адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах війни.

Напівстандартизована анкета експертів
«Адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз»

Добрий день, шановний експерте. Мене звать Белева Ольга, я готую кваліфікаційну роботу магістра соціології у Запорізькому національному університеті. Дозвольте коротко охарактеризувати суть нашої бесіди. Я проводжу дане дослідження в рамках підготовки кваліфікаційної роботи магістра з метою вивчення адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах війни. Ваша компанія не лише збереглась в цей складний час, але й продовжує працювати і набирати співробітників. Ваші кваліфіковані експертні оцінки дозволять вивчити проблему, а після аналізу навіть запропонувати шляхи оптимізації процесу адаптації. Дякую вам, за участь і бажання допомогти у вивченні цієї надзвичайно важливої проблематики.

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді експертів
1	Шановний експерте, <i>скільки часу функціонує ваша компанія на ринку</i>	
2	<i>Ваша посада</i> в даній компанії	
3	Як ви визначаєте <i>місію своєї компанії</i>	
4	Сьогодні дуже багато говориться про <i>команду, командну роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття</i>	
5	Назвіть <i>найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди</i>	
6	<i>Чи вважаєте ви, що ваша компанія є командою? В чому це проявляється?</i>	
7	<i>Скільки часу формувалася команда вашої компанії?</i>	
8	Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази війни вплинули на функціонування	

	<p>українських компаній. Деякі тимчасово припинили своє існування, деякі скоротили об'єми функціонування, почали скорочувати персонал і тому подібне. Ваша компанія продовжує функціонувати не дивлячись ні на що. Що для вас зараз є першочерговою задачею?</p> <p>За умови, що склалася пауза у відповідях, можна запропонувати деякі варіанти, наприклад, 1) зберегти компанію за будь-яку ціну, зокрема її ресурсну і фінансову базу; 2) втратити частину (скоротити персонал, скоротити заробітну плату), але зберегти основне - компанію, її місце на ринку, а потім відродитися після війни, наростити оберти; 3) зберегти основні ресурси (обладнання), без цього дуже важко відновлювати роботу; 4) головний ресурс компанії - це люди, фахівці, значить треба максимально зберегти кадри; тощо</p>	
9	<p>Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?</p>	
10	<p>Чи прийшлося вам скорочувати персонал? Які основні причини?</p>	
11	<p>Чи втратила ваша компанія якісь виробничі ресурси (площі, обладнання тощо)?</p>	
12	<p>Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду? В чому це проявляється?</p>	
13	<p>Які традиційні методики тімблдіingu</p>	

	використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?	
14	Взагалі, чи є необхідною складовою управлінської діяльності технологія тимбілдингу в сучасних умовах?	
15	На вашу думку, в умовах війни треба змінювати методики тимбілдингу?	
16	Які методики тимбілдингу в умовах війни є найбільш важливими , на вашу думку? Можна запропонувати можливі варіанти: - методики на посилення комунікації; - безпекові методики; - методики спільної справи (наприклад, волонтерство і подібне); - навчання новачків; - наставництво; - мотиваційні методики	
17	На вашу думку, команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?	
18	Тимбілдинг в умовах глобальних загроз залишається важливою управлінською технологією? Чи в цей час вона другорядна?	
19	Щоб ви порекомендували керівникам компаній з розвитку технології тимбілдингу?	
	Дякую, що приділили час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам вистояти і продовжувати розвиватися.	

**Гайд інтерв'ю для персоналу компаній
«Адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах глобальних загроз»**

Добрий день, шановний друже (сподіваюсь можу так до вас звертатися). Мене звать Белева Ольга, я готую кваліфікаційну роботу магістра соціології у Запорізькому національному університеті. Дозвольте коротко охарактеризувати суть нашої бесіди. Я проводжу дане дослідження в рамках підготовки кваліфікаційної роботи магістра з метою вивчення адаптації тімбілдіngu в компанії в умовах війни.

Ваша відверті відповіді дозволять вивчити проблему, а після аналізу запропонувати шляхи покращення процесу адаптації. Дякую вам, за участь і бажання допомогти у вивченні цієї надзвичайно важливої проблематики. Відповіді будуть використані в узагальненому вигляді, тому ваша участь залишиться анонімною.

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді інформантів
1	Добрий день. Скажіть, як я можу до вас звертатися?	
2	Як довго ви працюєте в цій компанії?	
3	На якій посаді ви працюєте	
4	Чи знаєте ви місію своєї компанії? Можете її назвати.	
5	Сьогодні дуже багато говориться про <i>команду, командну роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття</i>	
6	Назвіть <i>найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди</i>	
7	<i>Чи вважаєте ви, що ваш колектив працює як команда? В чому це проявляється? Можете назвати</i>	
8	<i>Скільки часу формувалася команда вашої компанії?</i>	

9	<p>Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази війни вплинули на функціонування українських компаній.</p> <p>Як змінилася ваша робота в компанії?</p>	
10	<p>Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?</p>	
11	<p>Чи відбулися скорочення персоналу? Які основні причини? Як вам це пояснили?</p>	
12	<p>Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду в вашому колективі?</p>	
13	<p>Які традиційні методики тімбілдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?</p>	
14	<p>Які нові методики тімбілдингу використовує керівництво вашої компанії для укріплення команди?</p>	
15	<p>Як ви вважаєте, чи доречно взагалі зараз використовувати технологію тімбілдингу?</p>	
16	<p>На вашу думку, команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?</p>	
17	<p>Щоб ви порекомендували керівникам вашої компанії з розвитку технології тімбілдингу?</p>	
	<p>Дякую, що використали свій вільний час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам продуктивної і безпечної праці</p>	

Результати анкетування експертів

«Адаптації тімблдіingu в компанії в умовах глобальних загроз»

В даному додатку ми зібрали приклади найбільш цікавих експертних оцінок, отриманих шляхом анкетування експертів. В узагальненому вигляді результати ми проаналізували у Розділі 3.

Приклад 1 (керівник компанії)

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді експертів
1	Шановний експерте, як називається ваша компанія, <i>скільки часу функціонує ваша компанія на ринку</i>	Наша компанія - це багатопрофільна Клініка Святого Миколая. Заснована і відкрила свої двері для мешканців м. Запоріжжя у липні 2019 році. Як бачите, час її функціонування - неповних 4 роки. Але за цей короткий термін Клініка зайняла не просто достойне, а провідне місце на ринку медичних послуг у нашому місті, тому що зібрала найкращих фахівців, об'єднала їх в єдину команду. Клініка обладнана найсучаснішим медичним обладнанням. Але головне - це ставлення до пацієнта, прагнення вирішити його проблему. Я можу безкінечно довго розказувати про переваги нашої Клініки, але ми з вами ділові люди, тому обмежені в часі. Тому, давайте по суті.
2	<i>Ваша посада</i> в даній компанії	Клініка приватна. Я співвласник і генеральний директор.
3	Як ви визначаєте <i>місію своєї компанії</i>	Якщо коротко сказати нашим слоганом, то це «Медицина - що робить дива!». Трохи ширше - у Запоріжжі повинна бути сучасна клініка європейського рівня, в якій надаються якісні медичні послуги, доступні будь-якому жителю нашого міста. Коли ми говоримо про якісні медичні послуги, то сюди входить все: комфортне перебування в клініці, уважний персонал, ну і звичайно - високоякісна медицина. Як тільки пацієнт переступив поріг клініки, він опиняється в атмосфері високого комфорту і турботи. Всі роки своєї праці ми незмінно дотримуємося цієї місії. І навіть зараз, ні, правильніше - навіть зараз, вона стає ще більш актуальною. До речі, зараз ми обслуговуємо і переселенців, і учасників бойових дій, при цьому робимо все, щоб наші послуги були доступними. А сімейна медицина в нас взагалі безкоштовна, як і в будь-якому комунальному медичному закладі, завдяки тому, що ми отримали фінансування від НСЗУ.
4	Сьогодні дуже багато говориться про <i>команду, командну роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як</i>	Команда - це не просто колектив людей, які працюють в одному закладі, будь то медичний, чи освітній, чи виробничий, чи якийсь інший. На моє переконання, команда - це колектив одностудців, це,

	<i>би ви охарактеризували це поняття</i>	якщо хочете, сім'я. Члени команди можуть чітко пояснити, чому вони хочуть тут працювати, чому з задоволенням проводять на роботі більше часу, чим цього вимагає трудовий кодекс і правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції. Отже, команда - це група співробітників, які сповідують філософію компанії, згуртовані єдністю ідеалів, цілей. При цьому, команда - це не маса. В цьому я переконаний теж. Кожен член команди по своєму унікальний. Але свою унікальність він не індивідуалізує для себе, а спрямовує на користь компанії, її зміцнення і процвітання. При цьому співробітник розуміє, що успіх компанії - це її його особистий успіх, в тому числі і матеріальний. Яюсь так.
5	<i>Назвіть найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди</i>	В попередній відповіді, мені здається, я назвав ці ознаки, характеризуючи команду. Ну давайте деталізуємо. 1. Усвідомлення спільної мети, ідеології, філософії, місії. Бо ефективна компанія - це не стіни, обладнання, продукція чи послуги, це - дух!!! Не сприймайте як пафос. 2. Кожен знає свій функціонал, якісно його виконує. При цьому знає, що від його роботи залежить робота всього колективу. Як і навпаки. Від того, що хтось класно спрацював, буде й твій успіх. Це - головне. Ну, можливо, ще 3. Почуття «ліктя», взаємопідтримка
6	<i>Чи вважаєте ви, що ваша компанія є командою? В чому це проявляється?</i>	Так, не дивлячись на те, що наша Клініка дуже молода, я вважаю, що наш колектив - це команда. Власне, так ми її формували з першого дня. В нас класна команда HR-фахівців. Вони докладають зусиль по командуутворенню вже на етапі добору персоналу. І в подальшому багато працюють з технологією тимблдингу.
7	<i>Скільки часу формувалася команда вашої компанії?</i>	Як я вже сказав, з першого дня і по сьогоднішній день. Створення і підтримання команди - це процес постійний. Не можна так сказати: «Ми створили команду» і заспокоїтись. Команда повинна розвиватися, інакше вона прийде в занепад.
8	<i>Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази війни вплинули на функціонування українських компаній. Деякі тимчасово припинили своє існування, деякі скоротили об'єми функціонування, почали скорочувати персонал і тому подібне. Ваша компанія продовжує функціонувати не</i>	Безумовно, вплинула війна. Вона вплинула на все, в тому числі й на функціонування нашої Клініки. Про те, ми ні на день не припиняли своєї роботи. Працювала сімейна медицина, надавалися послуги (аналізи, діагностика). Так, на певний час припинилися планові операції (складна хірургія), ще щось непершочергове. Спеціально ми не планували скорочувати персонал, оскільки не так просто знайти спеціалістів навіть середньої ланки, не говорячи вже про вищу. Тому, ми зібралися з колективом і обговорили як будемо «жити» у період війни. Були запропоновані різні варіанти: простий, неповний робочий день (звичайно з неповною оплатою) для тих співробітників, потреба в чиїх послугах скоротилася. Але нікому не пропонували

	<p>дивлячись ні нащо. Що для вас зараз є першочерговою задачею?</p> <p>За умови, що склалася пауза у відповідях, можна запропонувати деякі варіанти, наприклад, 1) зберегти компанію за будь-яку ціну, зокрема її ресурсну і фінансову базу; 2) втратити частину (скоротити персонал, скоротити заробітну плату), але зберегти основне - компанію, її місце на ринку, а потім відродитися після війни, наростити оберти; 3) зберегти основні ресурси (обладнання), без цього дуже важко відновлювати роботу; 4) головний ресурс компанії - це люди, фахівці, значить треба максимально зберегти кадри; тощо</p>	<p>звільнитися. Ось в цьому і є суть команди. Ми разом не тільки, коли все добре, але й коли скрутно. Звичайно, хтось звільнився сам за перші тижні війни. Люди прагнули знайти більш безпечне місце. Але таких було не багато, десь приблизно 10 відсотків. Кістяк команди збережений повністю. І я, як керівник, цим пишаюсь. Було важко. Але ми все подолали і продовжуємо долати. Клініка працює. Сьогодні надається увесь спектр медичних послуг.</p>
9	<p>Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?</p>	<p>Як я вже говорив, в перші тижні звільнилося близько 10 відсотків молодшого і допоміжного персоналу. Лікарі всі залишилися на місці. Деякі, чиї послуги не скоротилися, пішли на простій на певний час. Навіть виїхали у більш безпечні місця. Але сьогодні вже всі повернулися.</p>
10	<p>Чи прийшлося вам скорочувати персонал? Які основні причини?</p>	<p>Кожне ваше наступне питання, начебто уточнює попереднє. А можливо я так розлого відповідаю. Отже, в попередніх двох відповідях все сказано. Спеціально ми нікого не звільняли. Дехто звільнився за власним бажанням, тому що спланував перебратися у більш безпечне місце.</p>
11	<p>Чи втратила ваша компанія якісь виробничі ресурси (площі, обладнання тощо)?</p>	<p>На щастя, ні. Всі наші відділення збережені. Обладнання також.</p>
12	<p>Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду? В чому це проявляється?</p>	<p>Так. Ми зберегли нашу команду. І це - головне.</p>
13	<p>Які традиційні методики тимблдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?</p>	<p>Традиційні методики тимблдингу використовувалися в повному обсязі. В першу чергу, це методики на згуртування і мотивацію, підтримку працездатності команди.</p>

14	Взагалі, <i>чи є необхідною складовою управлінської діяльності технологія тимблдингу в сучасних умовах?</i>	Однозначно є. Так, зараз виклики у компанії збільшилися умовно вдесьтеро. Тим не менш, залишаються речі, які не втрачають своєї ваги, особливо в часи загрози. Збереження і укріплення команди (тимблдинг) залишається саме цією важливою складовою управлінської діяльності.
15	На вашу думку, <i>в цих умовах війни треба змінювати методики тимблдингу?</i>	Звичайно. Слід посилити методики комунікації. А ще психологічної підтримки і безпеки. Технологія тимблдингу, як управлінська технологія, повинна бути збережена однозначно. Можливо дещо зміст самих методик треба адаптувати під нові умови. Так? як це ми робили під час COVID. А тепер під час війни.
16	Дуже добре, що ви звернули на це увагу. Які методики тимблдингу в умовах війни є <i>найбільш важливими</i> , на вашу думку? Можна запропонувати можливі варіанти: - методики на посилення комунікації; - безпекові методики; - методики спільної справи (наприклад, волонтерство і подібне); - навчання новачків; - наставництво; - мотиваційні методики	Специфіка нашої компанії полягає в тому, що всі ми залишаємося працювати на місці. Тим не менш, посилення комунікації необхідно. Люди розгублені і схвильовані навколишніми подіями. Тому, ми частіше проводимо комунікаційні зустрічі як в офісі, так і онлайн. Обговорюємо нагальні питання, і навіть думаємо про перспективи. Також обговорюємо безпекові питання, дії кожного члену персоналу під час повітряних тривог чи, не дай Боже, більш небезпечних моментів. Це також посилює команду, коли кожен знає, що від нього залежить життя його власне, інших членів колективу і пацієнтів. А ще нас згуртовує благодійність. Клініка заснувала благодійний фонд. В ньому беруть участь усі співробітники, хто чим може. HR-відділ продовжує навчання новонабраних співробітників.
17	На вашу думку, <i>команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?</i>	Так, я вважаю, що наша команда цілком адаптована до роботи в цих надзвичайних умовах. В цьому заслуга нас усіх і кожного окремо.
18	Тимблдинг в умовах глобальних загроз залишається <i>важливою управлінською технологією? Чи в цей час вона другорядна?</i>	Оскільки команда - це ядро компанії, її душа (ще раз повторююсь: не стіни, і навіть не дороговартісне обладнання, а саме люди), то тимблдинг як управлінська технологія, просто необхідна. В час небезпеки згуртованість і командний дух дає змогу не лише вижити, але й шукати шляхи для подальшого розвитку.
19	Щоб ви <i>порекомендували керівникам компаній з розвитку технології тимблдингу?</i>	Про методики тимблдингу ми вже говорили. Скажу як рекомендацію - використовуйте все, що згуртує людей, підтримає їх, покаже їх цінність для компанії. Тоді і вони для вас «гори» зрушать.
	Дякую, що приділили час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам вистояти і продовжувати розвиватися.	І вам дякую Корисна бесіда. В поточних питаннях мабуть щось важливе інколи випадає з поля зору. А така бесіда знову актуалізує важливе. Треба подумати про штатного соціолога в компанії.

Приклад 2 (керівник HR-відділу)

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді експертів
1	Шановний експерте, як називається ваша компанія, скільки часу функціонує ваша компанія на ринку	Наша компанія за профілем належить до системи громадського харчування. Це - ресторанна група «Лимонсоль», в яку входить мережа з мережі ресторанів і кафе, (ресторани «Шелест», «Парадиз», «Маєток Мазепа» і кафе «Вілла Олива», «Фієста», «У комина»). На ринку наша компанія існує досить давно, близько 15 років. Вона розширюється. На початку це було тільки 3 заклади. Зараз вже 6. Ресторан «Маєток Мазета» відкрився у листопаді 2021 року.
2	Ваша посада в даній компанії	Я - керівник відділу з управління персоналом, провідний HR-менеджер. Функціонал мого відділу: добір (рекрутинг) персоналу, навчання, просування, тимбілдінг. Працюю вже 7 років на цій посаді.
3	Як ви визначаєте місію своєї компанії	Дуже цікаве питання. Я не працювала з моменту заснування компанії, але коли прийшла на посаду мені було цікаво, чи всі усвідомлюють різницю між метою і місією компанії. Прийшлося попрацювати над цим. Тепер всі розуміють, що мета, як і для будь якої комерційної компанії, це звичайно прибуток. А от місія - вона не має відношення до прибутку, це про інше. Це про людей. Іншими словами - місія завжди соціальна. На мою думку, нам вдалося цього досягти. Місія нашої компанії у нашому гаслі: «Ексклюзивно, смачно і доступно. З повагою до вас!». Якщо трохи ширше, то це - різноманітність смакових концепцій, яка приємно радує найвибагливішого споживача, а професіоналізм відчувається в кожній деталі кулінарного виробу. При цьому бездоганний сервіс та авторська кухня - візитна картка Лимонсоль! Тобто, ми створені для того, щоб задовольняти кулінарні смаки та забезпечити приємний відпочинок для закордонців і гостей нашого міста
4	Сьогодні дуже багато говориться про команду, командну роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття	Дійсно, говорять багато. Спробую охарактеризувати як я це розумію. На мою думку, команда - це щось єдине ціле; це коли кожний співробітник компанії, виконуючи свої функціональні обов'язки, сприяє розвитку компанії в цілому; це взаємозамінність, злагодженість в роботі. В решті решт, це спільнота односторонців по ключових питаннях роботи компанії. Можна багато ще говорити, але ж ми не семінарі. Тому основні параметри команди, мені здається, я назвала.
5	Назвіть найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди	О, ви все ж таки заглиблюєтесь. Добре. Буду покладатись на те, що ми намагаємось досягти в нашій команді. 1. Налагоджена взаємодія. Кожен знає свою роль в команді, а також розуміє, що повинен робити кожен інший учасник команди. 2. Відповідальність. Кожен відповідає за результати своєї роботи. В той же час команда несе відповідальність за дії кожного. 3. Атмосфера. Що це? Це означає, що в команді панує

		атмосфера довіри і приязні. Ну не буде співробітник з повною віддачею працювати, якщо немає атмосфери довіри. 4. Мотивація. В команді кожен учасник має високий рівень мотивації.
6	Чи вважаєте ви, що ваша компанія є командою? В чому це проявляється?	Ви ставите складні запитання. Але цікаві. Кожне ваше питання - це методика аналізу командної роботи. Респект. Звичайно, хотілось би дати однозначну відповідь. Але... Я б сказала так: ми прагнемо цього. Тобто, велика частина роботи мого відділу присвячена побудові команди. Чи вдається це нам у повній мірі? Скоріше так, аніж ні. Здається є така відповідь в арсеналі соціологів. В нас є непогана взаємодія в колективі, взаємозамінність. Співробітники готові допомогти один одному. Є згуртованість, атмосфера. Чого не вистачає? Мабуть взаємної відповідальності не вистачає.
7	Скільки часу формувалася команда вашої компанії?	Щоб відповісти на це питання, треба трошки розказати про специфіку нашої компанії. Специфіка полягає в тому, що є дві групи співробітників. Перша група - професіонали - це кулінарно-кондитерський цех, іншими словами - кухня. Ця група доволі стабільна. Є співробітники, які працюють майже з самого початку заснування компанії. Друга група - доволі рухома. Це офіціанти. Звичайно ми їх вчимо, щоб вони стали професіоналами. Але ж погодьтесь, навряд чи хтось ставить собі за мету працювати офіціантом все життя. Тому, природно, тут є і сезонність (влітку набираємо більше співробітників, взимку менше) і плинність кадрів. Тим не менш, ми навіть в цій групі формуємо команду. Скажемо так. Є стабільна команда і є динамічна команда. Динамічна команда формується протягом приблизно 3-х місяців. Така команда успішно працює протягом двох-трьох сезонів.
8	Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази війни вплинули на функціонування українських компаній. Деякі тимчасово припинили своє існування, деякі скоротили об'єми функціонування, почали скорочувати персонал і тому подібне. Ваша компанія продовжує функціонувати не дивлячись ні на що. Що для вас зараз є першочерговою задачею? За умови, що склалася	Те, що зараз переживає вся наша країна, її економіка, кожен окремий бізнес - це звичайно найжахливіша загроза, яку можна було тільки уявити. Так, ми вистояли. Жоден з наших закладів не закrywся. Перших три тижні ми шукали оптимальні форми роботи. А потім почали працювати. До речі, саме завдяки команді ми вистояли. Наші основні професіонали майже всі залишилися на місці і продовжили працювати. Волонтери, готували гарячі обіди для тероборони. А потім поступово почали працювати для широкого загалу, для містян. На початку квітня кожен наш заклад почав працювати у більш-менш звичному режимі. Прилаштувалися до комендантської години, до різних обмежень. Але ж ми розуміли, що економіці потрібні кошти. Війну без економіки не виграти. Що зараз є першочерговим? Зберегти компанію, її ресурсну і фінансову базу. Зберегти наш основний

	<p>пауза у відповідях, можна запропонувати деякі варіанти, наприклад, 1) зберегти компанію за будь-яку ціну, зокрема її ресурсну і фінансову базу; 2) втратити частину (скоротити персонал, скоротити заробітну плату), але зберегти основне - компанію, її місце на ринку, а потім відродитися після війни, наростити оберти; 3) зберегти основні ресурси (обладнання), без цього дуже важко відновлювати роботу; 4) головний ресурс компанії - це люди, фахівці, значить треба максимально зберегти кадри; тощо</p>	<p>професійний склад. Адже відвідувач йде до кожного закладу в нашій мережі за улюбленими смаками і стравами. А це фірмові рецепти наших фахівців. Отже, першочергово - зберегти бізнес і зберегти людей, які зможуть його розвивати.</p>
9	<p>Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?</p>	<p>Персонал офіціантів змінився майже на 70 відсотків. І продовжує змінюватись. Кожен небезпечний випадок у місті, і молодь «біжить». Вони не прив'язані до побуту так, як старше покоління. Можна сказати, що ми пережили три потужні хвилі зміни у цій категорії персоналу.</p>
10	<p>Чи прийшлося вам скорочувати персонал? Які основні причини?</p>	<p>Цілеспрямовано нам не прийшлося скорочувати нікого. Скоріше співробітники самі звільнялися, не будучи впевненими у тому, де і як вони будуть облаштовувати своє життя.</p>
11	<p>Чи втратила ваша компанія якісь виробничі ресурси (площі, обладнання тощо)?</p>	<p>Ресурсну базу ми не втратили. Слава Богу! Всі наші заклади вціліли і працюють. Так, війна ще не скінчилася. Запоріжжя - прифронтове місто. Але поки ми є - будемо працювати.</p>
12	<p>Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду? В чому це проявляється?</p>	<p>Я вже говорила, що основний склад професіоналів ми зберегли. Саме тому, що це команда. Люди говорили: це наше підприємство, наше життя і наша улюблена справа. Склад офіціантів змінився дуже сильно. Я ж говорила про специфіку цієї категорії співробітників. Вони й так сприймають цю роботу як тимчасову (2-3, максимум 5 років). То чи варто за неї триматися, коли війна.</p>
13	<p>Які традиційні методики тимблдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?</p>	<p>Традиційні методики тому й називаються «традиційні», що прописані у всіх підручниках і методичках по роботі з персоналом. Тімблдинг є інструментом сприяння комунікативним зв'язкам, який використовується в компаніях. Ми проводили різноманітні заходи, які направлені на:</p>

		<p>1) отримання співробітниками психологічного розвантаження, досягнення згуртованості колективом компанії (екскурсії, спортивні змагання, сумісні корисні справи як то весняні прибирання паркових зон і тому подібне),</p> <p>2) тренінги на покращення міжособистісних відносин, що робить відносини в команді більш комфортними;</p> <p>3) проводили тренінги на розвиток довіри і порозуміння серед членів команди;</p> <p>4) атмосферні зустрічі для формування взаємної підтримки та допомоги.</p>
14	<p>Взагалі, <i>чи є необхідною складовою управлінської діяльності технологія тимблдингу в сучасних умовах?</i></p>	<p>Було б дивно, якщо б я як керівник HR-відділу, заперечила необхідність такої управлінської технології. Але не тільки за своїм функціоналом я вважаю дану технологію необхідною. А із досвіду практичної роботи. Якби ми постійно не працювали над формуванням команди, думаю, що ми б не витримали на цьому висококонкурентному ринку. От ви, наприклад, можете назвати приклади, що умовно «вчора» на цьому місці було кафе чи ресторан, а «завтра» тут вже якийсь бутічок. А чому? Не витримали конкуренції. Не створили таку команду, яка б «витягла» цей бізнес.</p>
15	<p>На вашу думку, <i>в цих умовах війни треба змінювати методики тимблдингу?</i></p>	<p>Так. Нас усіх змінила війна. Значить і методики тимблдингу повинні змінюватися, адаптуватися під нові умови.</p>
16	<p>Дуже добре, що ви звернули на це увагу. Які методики тимблдингу в умовах війни є <i>найбільш важливими</i>, на вашу думку? Можна запропонувати можливі варіанти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методики на посилення комунікації; - безпекові методики; - методики спільної справи (наприклад, волонтерство і подібне); - навчання новачків; - наставництво; - мотиваційні методики 	<p>Багато людей дуже сильно психологічно переживають небезпеку. В принципі, це нормально. Адже потреба в безпеці - це базова людська потреба. Але в нашій системі діяльності важливо не тільки турбуватися про власну безпеку, але й про безпеку наших клієнтів. Протягом всього періоду війни ми постійно проводимо командоутворюючі тренінги з безпеки. Щоб всі члени команди у разі реальної небезпеки здійснювали дуже чіткі і злагоджені дії по забезпеченню себе, один одного і кожного нашого клієнта.</p> <p>Плинність кадрів під час війни змусила нас по новому підійти до питання наставництва. Персонал офіціантів змінюється доволі часто в умовах війни, але не можна «кидати» новачка без підготовки зразу в зал, коли люди напружені і «спалахують як сірники» із-за якоїсь прикрої ситуації. Тому на наставництво ми поглянули по новому, саме як на командоутворюючу методику. Розробили систему стимулів і заохочень для наставника і новачка, які утримують марку компанії.</p>

		Звичайно і традиційні методики використовуються. Тільки адаптовані до поточного моменту. Наприклад, більше психологічної підтримки.
17	На вашу думку, <i>команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?</i>	Тут знову повторюю. Так, на мою думку, наша команда дуже непогано адаптувалася. Ми працюємо і навіть не втрачаємо фінансові показники.
18	Тімбілдінг в умовах глобальних загроз залишається <i>важливою управлінською технологією? Чи в цей час вона другорядна?</i>	Я б сказала так: тімбілдінг в цих умовах залишається якщо й не головною, то важливою управлінською технологією. Так, на неї не вистачає зараз достатньо ресурсу. Значить треба шукати ресурсно незатратні методики. Комунікація не потребує додаткових ресурсів, душевна теплота і підтримка також не потребує додаткових ресурсів.
19	Щоб ви <i>порекомендували керівникам компаній з розвитку технології тімбілдингу?</i>	Я б порекомендувала не забувати, що будь що можна відновити, окрім людей і людяності. Цінуйте людей і вони зроблять для компанії теж багато.
	Дякую, що приділили час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам вистояти і продовжувати розвиватися.	Дякую. Приємно було спілкуватися.

Приклад 3 (керівник компанії)

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді експертів
1	Шановний експерте, як називається ваша компанія, <i>скільки часу функціонує ваша компанія на ринку</i>	Доброго дня! Назва нашої компанії Union Group Holdings. Уже з назви зрозуміло, що ми об'єднані однією ідеєю і йдемо всі разом до найвищих результатів. В цьому році у нас невеликий ювілей – 5 років.
2	<i>Ваша посада</i> в даній компанії	Мене звати Леонід Погребняк (можна без по-батькові), я CEO компанії.
3	Як ви визначаєте <i>місію своєї компанії</i>	Працюємо із задоволенням, вирішуємо цікаві завдання і йдемо до цілей. Ми щиро вважаємо, що працювати потрібно там, де розкриваєш свій потенціал і де ніхто не впорається краще за тебе. Union Group - велика і процвітаюча українська компанія.
4	Сьогодні дуже багато говориться про <i>команду, командну роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття</i>	Команду об'єднують спільні місія і цінності. Місію та цінності ми написали самі. Кожен співробітник має до них безпосереднє відношення. Для нас це не табличка чи модний хештег. Це принципи щоденного спілкування. Так ми працюємо один з одним, клієнтами та партнерами. І кожен день це захоплює.

5	Назвіть <i>найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди</i>	Ми - команда і разом досягаємо максимальної синергії.
6	Чи вважаєте ви, що ваша компанія є командою? В чому це проявляється?	Для нас важливо взаємодіяти, а не працювати поодиночки або непродуктивно, конкурувати. Ми ставимося один до одного доброзичливо, виявляємо повагу та зацікавленість. Звертаємося на "ТИ" та на ім'я. Ми ефективні в різних командних ролях і поєднуємо індивідуальні цілі з цілями команди. Даємо собі та іншим право на помилку. Шукаємо рішення, а не виправдання
7	Скільки часу формувалася команда вашої компанії?	З самого початку існування і формується до тепер, бо ми розвиваємось з кожним днем.
8	Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази війни вплинули на функціонування українських компаній. Деякі тимчасово припинили своє існування, деякі скоротили об'єми функціонування, почали скорочувати персонал і тому подібне. Ваша компанія продовжує функціонувати не дивлячись ні на що. Що для вас зараз є першочерговою задачею? За умови, що склалася пауза у відповідях, можна запропонувати деякі варіанти, наприклад, 1) зберегти компанію за будь-яку ціну, зокрема її ресурсну і фінансову базу; 2) втратити частину (скоротити персонал, скоротити заробітну плату), але зберегти основне - компанію, її місце на ринку, а потім відродитися після війни, наростити оберти; 3) зберегти основні ресурси (обладнання), без цього дуже важко відновлювати роботу; 4) головний ресурс компанії - це люди,	Нам важко. Всім насправді зараз важко, але ювелірна сфера є для того, що дарувати людям радість та позитивні емоції. Чим ми і намагаємось займатись. Ми втратили багато магазинів, які залишилися на окупованих територіях, багато магазинів, на жаль, вже не відкриваються ніколи. Але ми змогли зберегти майже 90 % персоналу, як торгового, так і офісного. Ми пропонували торговельному персоналу релокейт до інших міст, з можливістю роботи. На жаль на деякий час ми скоротили заробітну платню на 30-50%, але зараз майже 100% всіх працівників отримують повну заробітну платню.

	фахівці, значить треба максимально зберегти кадри; тощо	
9	Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?	Нажаль так. Більшість компанії становлять жінки і їх безпека – це головний пріоритет. Проте, вже дуже багато і повернулось назад на свої місця. Хтось так і працює віддалено із-за кордонну. Ми даємо людям право на вибір та можливість працювати віддалено, якщо від цього якість роботи не страждає.
10	Чи прийшлося вам скорочувати персонал? Які основні причини?	Ми нікого не скорочували, але деякий персонал у нас був у простоті.
11	Чи втратила ваша компанія якісь виробничі ресурси (площі, обладнання тощо)?	Звісно. Нажаль багато торговельних майданчиків залишилися на тимчасово окупованих територіях, багато постраждали у наслідок влучання ракет.
12	Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду? В чому це проявляється?	Звісно вдалося. В тому що майже 80 % працівників зараз на своїх містах, що і до війни, і отримують повну зарплату, виконують справно свою роботу, ми розвиваємось навіть в таких складних умовах. Відкриваємо нові магазини , навіть в тих містах де ще наші бренди не були представлені.
13	Які традиційні методики тимблдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?	Тренінги, колективні заходи, великі та масштабні корисні справи (суботники, подорожі до Туреччини (топ 100 найкращих людей Юніон Груп), спільний підйом на Говерлу та багато іншого.
14	Взагалі, чи є необхідною складовою управлінської діяльності технологія тимблдингу в сучасних умовах?	Обов'язково. Це дає можливість краще пізнати команду, всі «болі», дає можливість бути почутим. Ми за якісні комунікації.
15	На вашу думку, в цих умовах війни треба змінювати методики тимблдингу?	Тімблдінг зараз повинен бути направлений більше на те щоб колектив відчував себе в безпеці і знав, що компанія зможе підтримати в складних умовах: як матеріально, так і ментально.
16	Дуже добре, що ви звернули на це увагу. Які методики тимблдингу в умовах війни є найбільш важливими, на вашу думку? Можна запропонувати можливі варіанти: - методики на посилення комунікації; - безпекові методики; - методики спільної справи (наприклад, волонтерство і подібне); - навчання новачків;	методики на посилення комунікації; безпекові методики. А краще про це розкаже, якщо хочете провідний HR- менеджер, керівник цього відділу. Для того ж він і працює на посаді

	- наставництво; - мотиваційні методики	
17	На вашу думку, <i>команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?</i>	Звісно. В офісах в нас є облаштовані укриття зі всім необхідним, можливість гібридного графіку роботи та взагалі віддалена робота.
18	Тімблдінг в умовах глобальних загроз залишається <i>важливою управлінською технологією? Чи в цей час вона другорядна?</i>	Ні, вона не може бути другорядною точно. Бо комунікація з працівника повинна бути кожен день, щоб розуміти настрої людей. Не кажу про глобальний тімблдінг, але кожен керівник повинен проводити умовні «переклички» зі своїми працівниками кожен, щоб підтримати, тримати руку на пульсі і знати які настрої у команді і яка кому допомога зараз буде актуальною. Інколи просто тепло слово достатньо.
19	Щоб ви <i>порекомендували керівникам компаній з розвитку технологій тімблдіngu?</i>	Бути відвертими зі своїми працівниками. Та цінувати людей, які в такий складний час ведуть твою компанію до результатів.
	Дякую, що приділили час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам вистояти і продовжувати розвиватися.	Дякую. Гарного дня.

Додаток Д

**Результати інтерв'ювання персоналу компаній на предмет дослідження
«Адаптації тімблдіngu в компанії в умовах глобальних загроз»**

Приклад 1 (інформант)

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді інформантів
1	Добрий день. Скажіть, як я можу до вас звертатися?	Мене звать Стас (можете так називати, мені так звично і зручно).
2	На якій посаді ви працюєте	Зараз працюю барменом в кафе «У комина», яке входить до групи «Лимонсоль». У нас спільний власник шести ресторанів і кафе, але кожний заклад має свого управляючого. Тому, мій безпосередній керівник - управляючий нашого кафе
3	Як довго ви працюєте в цій компанії?	Я працюю вже четвертий рік. І мені подобається моя робота. Поки не можу сказати, що це робота всього мого життя, але... Я влаштувався ще студентом. Навчався на спеціальності «Готельний та ресторанний бізнес». Вже завершив бакалаврат. Спочатку працював офіціантом півроку. Потім закінчив курси барменів. І ось працюю. Можливо колись в мене буде свій бізнес.
4	Чи знаєте ви місію своєї компанії? Можете її назвати.	Мабуть так точно зараз не сформулюю. Звичайно вона є. На тренінгах нас інформують про такі речі. Здається так: «Смачно і доступно. Все за ради клієнта»
5	Сьогодні дуже багато говориться про <i>команду, командну роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття</i>	Команда - це коли один за всіх і всі за одного! Тобто, коли всі члени колективу підтримують один одного. І головне, кожен також може розраховувати на підтримку всіх, і керівництва також
6	Назвіть <i>найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди</i>	Та в попередній відповіді я в основному все зазначив
7	<i>Чи вважаєте ви, що ваш колектив працює як команда? В чому це проявляється? Можете назвати</i>	Ну в цілому так. В цьому закладі нас працює 20 чоловік. Нас на барі двоє. Шестеро на кухні (повари і кондитери). Двоє адміністраторів. Управляючий. 8 офіціантів. Щось не всіх назвав. А, ще двоє підсобників на кухні (прибиральниці). Значить 21. Звичайно кожен має свої обов'язки. Але інколи, при необхідності, ми можемо підмінити один одного. Хоча, не кожену роботу можуть виконувати всі. Наприклад, для того, щоб працювати на барі, треба мати спеціальні вміння і знання. І поварів і кондитерів офіціант не замінить. Хіба що, допомогти.
8	<i>Скільки часу формувалася команда вашої компанії?</i>	Я не знаю. Серед офіціантів часто відбувається зміна. Хоча, коли набираються нові, їх навчають не тільки виконувати обов'язки офіціанта, але й розказують про наш заклад, його особливості.
9	Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази війни вплинули на функціонування українських компаній.	Оххх. На початку взагалі все було не зрозуміло, страшно. Що буде, як? Чесно, я вже й не пам'ятаю, скільки ми не працювали. Нас всіх обдзвонили і сказали, що ми тимчасово не працюємо. Мені телефонував один з адміністраторів. Я спитав: «Нас звільнили?» (ну ніхто ж не знав, що воно таке війна і

	Як змінилася ваша робота в компанії?	чи доречно працювати кафе і ресторанах під час війни). На що отримав відповідь: «Ні, не звільнили. Просто керівництво зараз визначається як будемо працювати». Аж від серця відлягло. А потім нас усіх зібрали і поставили нові задачі. До речі, створили окремий чат для професійного спілкування. Кожному дзвонити - це довго. А так, одразу вся важлива інформація поступає до всіх одночасно. Хто, що не зрозумів, можна поставити запитання. Слава Богу, все налагодилося. Навіть в цих умовах ми чітко знаємо, що робити
10	Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?	Та деякі дівчата офіціантки зразу ж поїхали. Вони до нас вже не повернулися. Я не знаю, де вони. Видалися із нашого чату. Та воно й зрозуміло. Кожен шукає чогось кращого і безпечнішого.
11	Чи відбулися скорочення персоналу? Які основні причини? Як вам це пояснили?	Та начебто спеціально нікого не скорочували. Хтось же сам звільнився. Просто, коли ми не працювали (це мабуть тижня два чи три), нам за цей час заплатили тільки половину. Але всі зрозуміли. Дійсно, ми ж не працювали, прибутку ніякого. До речі, я здивований і вдячний власнику, за цю підтримку. Оце може і є прояв команди.
12	Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду в вашому колективі?	Кістяк зберігся. Офіціанти змінюються часто. Та це робота така, а не тому, що вони «не прижилися», чи їх там утискають.
13	Які традиційні методики тимблдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?	В першу чергу перевага віддавалася навчанню. Коли кожен професійно виконує свої обов'язки, то в цілому і колективу добре. Ну і всілякі там роз'яснення про компанію, команду, колектив. А ще спільні заходи. При чому, не обов'язково в тому сенсі, як зазвичай говорять «корпоратив». Хоча і вони були.
14	Які нові методики тимблдингу використовує керівництво вашої компанії для укріплення команди?	Я б відмітив саме спілкування. Зараз стільки ще залишається невідомого, незрозуміло і лячного. А так, керівництво напише, підбадьорить, скаже: «Все ОК!» і якось легше. А ще було класно (це десь там на початку), коли нас викликали готувати гуманітарні обіди для хлопців з тероборони. Сказали, що це безкоштовна робота, бо кошти й так пішли на закупку продуктів. Не було ніякої приписки, що це обов'язково, чи за бажанням. Просто написали: «Збираємось тоді-то». Уявляєш, всі прийшли. Ну, хто був у місті. От ти все про команду запитуєш. Так можливо це воно. А. Пригадав. Ще була одна класна річ. Тренінг з безпеки. Як себе поводити, як працювати з відвідувачами. Тільки ми мало цього дотримуємося. Та і відвідувачі мало реагують на повітряні тривоги. Пару раз ми намагалися запропонувати їм спуститися у підвал. В нас тут є. Правда не відповідає вимогам, бо немає запасного виходу. Але ніхто не відреагував.

		Отже, кожен на себе приймає долю ризику. І вони, і ми.
15	Як ви вважаєте, чи доречно взагалі зараз використовувати технологію тімбілдингу?	Чесно, я не знаю. Для цього в нас є спеціальні менеджери. І вони непогано роблять свою справу. Об'єднують нас. Звичайно, зараз скоротилися різні заходи. При цьому, коли ми спілкуємося, то в нас часто звучать слова «ми», «у нас», «разом». Значить все ОК.
16	На вашу думку, команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?	Думаю, що адаптована. Працюємо, істерик немає. Конфліктів немає. Робочі моменти вирішуємо позитивно. До речі, як би це не звучало дивно (в умовах війни), але працювати стало навіть якось легше. Клієнти тепер набагато спокійніше.
17	Щоб ви порекомендували керівникам вашої компанії з розвитку технології тімбілдингу?	Так тримати! І ми теж будемо працювати
	Дякую, що використали свій вільний час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам продуктивної і безпечної праці	Дякую. Вибач, якщо говорив щось не так. Говорив, як є. Жалко, що в мене диплому не було, а тільки гос. Я б теж щось таке цікаве написав.

Приклад 2 (інформант)

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді інформантів
1	Добрий день. Скажіть, як я можу до вас звертатися?	Мене звати Діана.
2	На якій посаді ви працюєте	Я працюю заступником директора магазину «Золотий Вік»
3	Як довго ви працюєте в цій компанії?	Більше двох років.
4	Чи знаєте ви місію своєї компанії? Можете її назвати.	Компанія щасливих людей звісно.
5	Сьогодні дуже багато говориться про команду, команду роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття	Можу сказати, що на роботі в нашому магазині ми команда. В нас немає якоїсь жорсткої конкуренції, бо ми всі націлені на результат. Я знаю, якщо я «випаду» з роботи, то мої колеги мене підстрахують. Але так було не завжди, ми до цього прийшли.
6	Назвіть найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди	Взаємна допомога. Орієнтування на результат. Підтримка. Гуртом же і батька легше бити. О, придумала як перефразувати - «ворога легше бити!» (сміється)
7	Чи вважаєте ви, що ваш колектив працює як команда? В чому це	Ми всі різні, але разом ми доповнюємо одна одну та допомагаємо у роботі.

	<i>проявляється?</i> Можете назвати	
8	<i>Скільки часу формувалася команда вашої компанії?</i>	Моєму колективу місяців 7. Тобто - ми «воєнні діти». Команда формувалася вже під час війни. Мені здається (як не жахливо звучить), але війна нас згуртувала сильніше. Більше підтримки, більше тепла, більш чуйності. Нехай війна згине, але те, що народилося в її надрах - наша команда - залишиться.
9	Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази війни вплинули на функціонування українських компаній. <i>Як змінилася ваша робота в компанії?</i>	Нажаль із-за тривоги ми багато часу втрачаємо за дарма, бо закриваємо магазин, продажів менше, плюс дуже сильно вплинули вимкнення світла. Але ми тримаємось, бо любимо свою роботу і добре, що у такий складний час вона в нас є. До речі, керівництво компанії дуже сильно підтримує. Ну погодься, як дорого вартує слова керівника компанії «Дівчатка, тримайтеся! Вистоїмо»
10	<i>Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?</i>	Ну знаю точно, що дівчатка з окупованих територій майже всі змогли виїхати. Я була в Києві з першого дня і не виїжджала, бо тут моя сім'я. Одна дівчинка з мого магазину поїхала до Польщі, але в травні вже повернулася і вийшла на роботу.
11	<i>Чи відбулися скорочення персоналу? Які основні причини? Як вам це пояснили?</i>	У нас ні, навпаки був недобір. Бо багато поїхали, а магазини почали відкриватися і треба було шукати персонал заново.
12	<i>Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду в вашому колективі?</i>	Так. Війна нас згуртувала та навчила цінити те, що маєш.
13	<i>Які традиційні методики тимблдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?</i>	В нас були яскраві корпоративні зустрічі, ми могли виграти подорож до Туреччини. Були цікаві тренінги з продажів та управління персоналом.
14	<i>Які нові методики тимблдингу використовує керівництво вашої компанії для укріплення команди?</i>	Важко відповісти, ну в зумі ми збираємось, обговорюємо справи, роботу, продажі. Не можу сказати, що зараз якісь супер методики. Ми знаємо, що ми відверто можемо казати про проблеми і нас почують, що на торговельних точках холодно і нам шийють нову форму, що немає світла і нам купляють генератори. Реалії зараз такі, що не до балачок. З'явилася проблема – треба її вирішувати.
15	<i>Як ви вважаєте, чи доречно взагалі зараз використовувати технологію тимблдингу?</i>	Звісно. Керівництво повинно комунікувати з персоналом. Це важливо. Тоді ти розумієш, що ти цінний і ти потрібен.
16	<i>На вашу думку, команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?</i>	Напевно так. В нас є генератори, коли тривога ми всі спускаємось в укриття.

17	Щоб ви <i>порекомендували керівникам вашої компанії з розвитку технології тімблдіну?</i>	Бути більш уважними до проблем торговельного персоналу. Спілкуватися та розуміти, що нам важко в двічі більше, бо ми працюємо з людьми.
	Дякую, що використали свій вільний час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам продуктивної і безпечної праці	І вам . Дякую

Приклад 3 (інформант)

№	Запитання інтерв'юера	Зафіксовані відповіді інформантів
1	Добрий день. Скажіть, як я можу до вас звертатися?	Ігор. ІТ-компанія Growth Factory Academy
2	На якій посаді ви працюєте	Розробник програмного забезпечення
3	Як довго ви працюєте в цій компанії?	5 років
4	Чи знаєте ви місію своєї компанії? Можете її назвати.	Вам як сказати, як правильно, чи як коротше? Правильно - це так: забезпечити конкурентоспроможність бізнеса і його трансформацію у більш ефективний бізнес за рахунок використання сучасних інформаційних технологій. А коротше: ІТ-технології на службу бізнесу. Що, власне, одне і теж. Ну це я так, поумнічав
5	Сьогодні дуже багато говориться про <i>команду, командну роботу. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття</i>	Якщо чесно, з ІТ-ішників важко сколотити команду. Ми кожний на «своїй хвилі». Керівник поставив задачу кожному, і він її виконує. Хоча... в нас бувають великі проекти для якоїсь компанії. Наприклад, недавно для логістичної компанії писали. Там, щоб увесь ланцюг законтачити, треба було всім разом напнутися. Да, в такі моменти, можна сказати, що це команда
6	Назвіть <i>найбільш характерні, на вашу думку, ознаки команди</i>	Ну, якщо команда - це значить разом. Система, а ми в ній важливі ланцюжки. Причому, один випадє, вся система лусне. Тому, треба вміти комунікувати, запхати кудись своє его. Ми буває оремо один на одного, але робимо спільну справу. І саме класне - це результат. Коли така «лялечка» виходить
7	<i>Чи вважаєте ви, що ваш колектив працює як команда? В чому це проявляється?</i> Можете назвати	Ну зрозумій, що специфіка нашої компанії, не кожного разу передбачає командну роботу. Тільки на великих проектах. Ну потусити разом можемо. Але зараз здебільшого на «удальонке» працюємо. Буває «рубаємося» разом в іграшки. До речі, є спеціальні іграшки, де без команди здуєшся
8	<i>Скільки часу формувалася команда вашої компанії?</i>	Є менеджери, які намагаються нас об'єднати. А ми робимо вигляд, що все виконуємо
9	Повномасштабна агресія Росії проти України і початок «гарячої» фази	Більше «удальонки» стало. Та мене це не засмучує. При необхідності все можна вирішити дистанційно

	війни вплинули на функціонування українських компаній. Як змінилася ваша робота в компанії?	
10	Багато співробітників вашої компанії вимушені були покинути роботу в цілях безпеки? Переїхали у більш безпечні місця?	Не. Працюючи на віддалені можна забезпечити собі безпеку (ну відносно. «Прилетіти» ж може будь-куди)
11	Чи відбулися скорочення персоналу? Які основні причини? Як вам це пояснили?	Нікого не скорочували. Кістяк міцний. Вже п'ять років більшість разом. Навпаки, ще й новеньких набирають
12	Як ви вважаєте, вдалося вам зберегти команду в вашому колективі?	Вдалося
13	Які традиційні методики тімбілдингу використовувалися в вашій компанії до початку війни? Чому віддавалася перевага?	Ну є класні тренінги. Обучалки. Є посиденьки з «попкорном» (сміх). Великі проєкти - це найкраще. Там багато можна навчитися. О, пригадав - «мозкові штурми». Буває цілу ніч сидимо, поки щось корисне «не народимо». Клас!
14	Які нові методики тімбілдингу використовує керівництво вашої компанії для укріплення команди?	Та нічого нового не треба. А навіщо нове вигадувати. І так все ОК!
15	Як ви вважаєте, чи доречно взагалі зараз використовувати технологію тімбілдингу?	Я ж кажу, що є в нас спеціальні менеджери. Нехай заморочуються
16	На вашу думку, команда адаптована до роботи в умовах глобальних загроз (приклад, в умовах війни)?	Цілком адаптовані. Ніхто не ниє. Роботу тільки давайте!
17	Щоб ви порекомендували керівникам вашої компанії з розвитку технології тімбілдингу?	Роботу давайте! Більше роботи, цікавої, масштабної
	Дякую, що використали свій вільний час для бесіди в цих надзвичайно складних умовах. Бажаю вам продуктивної і безпечної праці	Нема за що. Приходьте ще.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти «магістр»
Запорізького національного університету

Я, Белева Ольга Олександрівна, студентка II курсу магістратури, заочної форми навчання, факультету соціології та управління, спеціальність 054 «Соціологія», адреса електронної пошти iva.fsu@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Адаптація тімбілдингу в компанії в умовах глобальних загроз» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

01.12.2022

О.О. Белева

Науковий керівник,

к.філос.н., доцент, доцент кафедри соціології

І.О. Павленко

01.12.2022