

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА –
МАГІСТЕРСЬКИЙ ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ПРОЄКТ**

053 «Психологія»

на тему:

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ
КОМАНДАМИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу
кваліфікація магістр
галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові
науки»,
спеціальність 053 «Психологія»
Войтович Павло

Науковий керівник: к.юрид.н., доцент
Корнута Людмила

Рецензент: к.психол.н., доцент
Лісовенко Анна

Одеса – 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Войтович П. Психологічні особливості управління командами. –
Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота – магістерський дослідницький проект – присвячена дослідженню психологічних особливостей управління командами. Дослідження психологічних особливостей управління командами є багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу. В роботі розглянуто теоретико-методологічні основи психологічних особливостей управління командами, а саме поняття, сутність та різновиди команд, основні підходи до управління ними та психологічні особливості формування і функціонування команд, а також проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей управління командами і надано практичні рекомендації щодо використання психологічних технологій для ефективного управління та розвитку команд. Автор звертає увагу на те, що команда є не просто набором індивідів, а динамічною системою, де кожен її член має унікальну роль, взаємодіє з іншими через комунікацію та координацію, а також відчуває себе частиною цілого. У роботі з'ясовано, що не всі групи є командами і створювати команду не завжди потрібно. Дослідження показало, що учасники команди є найважливішою системною характеристикою команди. Автор звертає увагу, що мотивація членів команди впливає на їхню продуктивність. Емпіричні дослідження свідчать, що внутрішня мотивація є ефективнішою, ніж зовнішня. Розроблено та апробовано психологічний опитувальник для аналізу командної роботи та авторський психологічний тренінг «Командний портрет: знайомство з командною динамікою», що збагачує програму психологічної підтримки командної динаміки. Автор наголошує, що розвитку команди сприяє регулярне навчання та підвищення кваліфікації, можливості для професійного зростання. Емпіричне дослідження дозволило встановити, що психологічні фактори відіграють ключову роль в ефективному управлінні командами. Розуміння цих факторів дозволяє керівникам створювати мотивовані та продуктивні команди.

З'ясовано, що ефективність будь-якої діяльності істотно залежить від наявності в особистості психологічних якостей, зокрема, такої, як психологічна готовність, при цьому характер командних завдань вимагає високого розвитку комунікативної функції та рівня емоційного інтелекту і може викликати високу психічну напруженість. Автор рекомендує застосування коучингу, проведення тренінгів для підготовки команди до нових умов чи завдань, що сприяє адаптації до змін, зниженню стресу та страху, а також використання медіації для вирішення конфліктів.

Ключові слова: команда, організація, управління, управління командами, психологія управління, мотивація, лідер, психологічний клімат, командотворення, ефективність командного управління, командна динаміка.

SUMMARY

Voitovych P. Psychological features of team management. – Qualifying scientist work on manuscript rights.

The thesis - a master's research project - is devoted to the study of the psychological features of team management. The study of psychological features of team management is a multifaceted process that requires a comprehensive approach. It examines theoretical and methodological issues of psychological features of team management, namely concept, essence and varieties of teams, main approaches to their management and the psychological features of the formation and functioning of teams, it also contains an empirical study of the psychological features of team management and practical recommendations on the use of psychological technologies for effective management and team development. The author underlines that a team is not just a set of individuals, but a dynamic system where each member has a unique role, interacts with others through communication and coordination, and also feels part of the whole. The work revealed that not all groups are teams and it is not always necessary to create a team. The research has shown that team members are the most important systemic characteristic of a team. The author draws attention to the fact that motivation of team members affects their productivity. Empirical studies show that intrinsic motivation is more effective than extrinsic. A psychological questionnaire for the analysis of teamwork and the author's psychological training «Team portrait: familiarity with team dynamics» were developed and tested, which enriches the program of psychological support of team dynamics. The author emphasizes that the development of a team is facilitated by regular training and professional development, opportunities for professional growth. Empirical research has established that psychological factors play a key role in effective team management. Understanding these factors allows managers to create motivated and productive teams. It was found that the effectiveness of any activity largely depends on the presence of certain psychological qualities in an individual, among which psychological readiness is particularly important, while the nature of team

tasks requires a high level of communication and emotional intelligence and can cause high mental tension. The author recommends the use of coaching, conducting trainings to prepare the team for new conditions or tasks, which helps to adapt to changes, reduce stress and fear, as well as use mediation to resolve conflicts.

Key words: *team, organization, management, team management, management psychology, motivation, leader, psychological climate, team building, team management effectiveness, team dynamics.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ.....	12
1.1. Поняття, сутність та види команд.....	12
1.2. Основні підходи до управління командами.....	20
1.3. Психологічні особливості формування та функціонування команд....	25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ	28
2.1. Методологія дослідження психологічних особливостей управління командами.....	28
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження та опис психологічних особливостей управління командами.....	31
2.3 Практичні рекомендації щодо використання психологічних технологій для ефективного управління та розвитку команд	36
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні не лише Україна, а й увесь світ знаходиться в процесі трансформації, який відчуває гостро. Трансформується абсолютно все, особливо люди. Вочевидь, світ вже не буде таким, як був [6]. Сьогодні суспільство знаходиться у стані стрімких змін, які супроводжує економічна, політична й соціальна нестабільність, а зміст цих змін безумовно визначає механізми управління, вносить істотні корективи до змісту і функцій професійної діяльності. Багато хто не готовий до ефективного розв'язання завдань, які вимагають нестандартного мислення, пошуку нових способів розв'язання проблем, належного рівня самостійності й відповідальності [13].

Сучасні виклики та загрози, що постали перед нашою країною, вимагають швидких і глобальних змін у змісті та характері системи суспільних відносин, а також у взаємозв'язку між суспільством і особистістю. Під впливом соціально-економічних та політичних чинників, які визначають формування нового укладу життя, особливого значення набуває впровадження людиноцентричної моделі управління як ключового підходу до вирішення завдань відновлення та розвитку всіх сфер суспільного життя. [66].

Крім того, сучасний ринок відзначається динамічними змінами: нові товари, послуги та конкуренти з'являються з дедалі більшою швидкістю. Зростання конкуренції ставить перед організаціями завдання створення ефективної системи безперервного розвитку та впровадження інноваційних підходів до управління. Досягти цього допомагає грамотне проектування, формування та налагоджена робота професійних команд [75]. З огляду на це, дослідження психологічних особливостей управління командами набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності формування команд, виявленню особливостей їх розвитку та оцінки

ефективності присвячено чимало наукових напрацювань відомих вчених різних галузей знань, серед яких: І. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум, С. Моріс, Г. Уїлкоккс, Є. Нейзел, Дж.В. Ньюстр, К. Девіс, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Чумаченко І.В., Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В. та інші.

У психологічній літературі також накопичений великий досвід теоретичного осмислення цієї проблематики (О.С.Анісімов, О.О.Бодальов, А.А.Деркач, А.С.Гусєв, Н.В.Кузьміна, А.К.Маркова, І.М.Семенов, Ю.В.Синягін, Є.А.Яблокова та ін.), різні аспекти проблематики психології командного управління активно розроблялись й розробляються у контексті організаційної та управлінської психології, соціальної психології, соціології управління, тощо. Проте основним питанням залишається те, яким чином сформувати команду, як оптимально управляти нею, щоб досягти продуктивності. Психологічна складність феноменів командн та командного управління визначила різноманітність емпіричних і теоретичних підходів до їхнього дослідження. Актуальність теми та відсутність системного теоретико-методологічного аналізу сприяли науковій розробці з цієї проблематики.

Мета і завдання дослідження. *Мета* магістерського дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та експериментальному дослідженні психологічних особливостей управління командами та специфіки їхньої психологічної підтримки.

Визначена мета зумовила постановку та вирішення таких *завдань*:

- вивчити і проаналізувати зарубіжні та вітчизняні наукові джерела для виявлення підходів до розуміння поняття команди, організації;
- з'ясувати психологічні особливості та чинники формування та ефективного управління командами;
- визначити науково-дослідний інструментарій, що дозволить встановити психологічні особливості формування команд і їхньої діяльності;
- запропонувати програму психологічної підтримки командної динаміки.

Об'єктом дослідження є процеси, що пов'язані з формуванням, функціонуванням та управлінням командами.

Предметом дослідження є управління командами як психологічна проблема.

Методологічна база дослідження. Методологічною основою магістерського дослідницького проєкту є комплекс наукових методів і прийомів, які забезпечують глибоке вивчення предмета дослідження. Застосування цих методів ґрунтується на системному підході, що дозволяє аналізувати проблематику в єдності її психологічних і соціальних аспектів.

Серед теоретичних методів використовувалися аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення наукових джерел. Емпіричні методи включали психодіагностичні інструменти, спостереження, опитування, бесіду, тестування, а також експериментальні підходи, зокрема констатувальний і формувальний експерименти. Використовувалися також інтерпретаційно-описові методи, методи математичної статистики, а для дослідження підтримки командної динаміки – елементи соціально-психологічного навчання, такі як спеціалізовані тренінги.

Для уточнення ключових понять, як-от «команда», «організація», застосовувалися методи теоретичного узагальнення й аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Статистичний аналіз і системний підхід сприяли вивченню процесу формування команди та ідентифікації ключових факторів, що впливають на цей процес. Метод моделювання дозволив створити функціональні форми для опитування учасників команд, а графічний метод – візуалізувати психологічні особливості командної взаємодії.

Організація та експериментальна база дослідження. Організаційна та експериментальна робота складається з таких етапів:

Перший етап – *організаційний* – передбачав здійснення процедури організації дослідження, визначення мети та завдання дослідження, формулювання гіпотез, вибір необхідних та доцільних методів психодіагностики. На цьому етапі проаналізовано та узагальнено теоретичні

джерела до визначення суті та різновидів команд, описано етапи розвитку команд, основні підходи до управління командами, а також досліджено теоретичні основи формування та функціонування команд.

Другий етап – *діагностичний* – включав побудову експериментальної моделі та її емпіричну перевірку. Виявлено взаємозв'язок між мотивацією, психологічним кліматом, комунікацією, організаційною культурою, командною динамікою та управлінням командами, ефективністю команд та ефективністю командного управління.

Третій етап – *аналітичний* – передбачав аналіз та інтерпретацію отриманих емпіричних даних, обґрунтування програми психологічної підтримки командної динаміки.

Елементи наукової новизни. У магістерській роботі розкрито основні підходи до розуміння психологічної сутності та особливостей дефініції понять «команда» та «організація». Встановлено, що у сучасних умовах ефективне кадрове забезпечення є одним із пріоритетних завдань, яке визначає долю державних і суспільних перетворень. Наукова новизна полягає у тому, що магістерський проект є комплексним дослідженням психологічних особливостей управління командами, які полягають, зокрема, у тому, що у процесі формування команди працівникам необхідно оволодіти знаннями та навичками, необхідними для побудови ефективної командної роботи, важливо розвивати компетенції взаємодії в колективі, зміцнювати неформальні канали комунікації, чітко розуміти свої ролі та функції, а також брати на себе відповідальність за виконання завдань. Крім того, особливу увагу слід приділяти розвитку лідерського потенціалу кожного члена команди, що є запорукою ефективності командної роботи. Визначено, що створювати команду не завжди потрібно і можливо, а також надано практичні рекомендації щодо використання психологічних технологій для ефективного управління та розвитку команд. Розроблено психологічний опитувальник для аналізу командної роботи та авторський психологічний

тренінг «Командний портрет: знайомство з командною динамікою», що збагачує програму психологічної підтримки командної динаміки.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки дослідження можуть бути використані в процесі професійної підготовки фахівців-психологів та управлінців у навчальних курсах «Психологія особистості», «Психологія управління», «Юридична психологія», «Менеджмент» тощо. Зроблені теоретичні та емпіричні узагальнення і висновки можуть знайти застосування при здійсненні психологічного консультування з проблем, що виникають в процесі управління командами. Психологічний опитувальник для аналізу командної роботи та авторський психологічний тренінг «Командний портрет: знайомство з командною динамікою» можуть використовуватися у психологічних службах і в центрах психологічної допомоги населенню, а також у приватній психологічній практиці.

Публікації автора за темою дослідження: На основі проведеного дослідження було напрацьовано та підготовлено матеріал, котрий було презентовано на Міжнародній науково-практичній конференції у м. Запоріжжя: *Voitovych P. Psychological factors of effective team management. Міжнародна науково-практична конференція «Психологічні науки: теорія і практика сучасної науки», 25–26 жовтня 2024 року, м. Запоріжжя* (<http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/342>).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів (шість підрозділів), висновків, списку використаної літератури та додатків. У вступі обґрунтовується актуальність, новизна, визначаються мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Основна частина присвячена вивченню поставленої проблеми щодо психологічних особливостей управління командами. У висновках сформульовано основні результати проведеного дослідження. Додатки наглядно демонструють результати проведеного емпіричного дослідження та підтверджують окремі положення зроблених висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

1.1. Поняття, сутність та види команд

В сучасних умовах ефективне кадрове забезпечення є одним із пріоритетних завдань, яке визначає долю державних і суспільних перетворень. Тільки високопрофесійні, компетентні, морально стійкі, законослухняні кадри здатні забезпечити будівництво демократичної держави. Такі люди в Україні є, необхідно створити ефективну систему формування персоналу, чітко визначити критерії і принципи, якими слід керуватися при формуванні команд [67]. У багатьох сферах діяльності команда є фундаментальною формою організації людей. Поняття команди є багатогранним і охоплює багато аспектів. За останні роки процес командоутворення набув значного поширення у таких галузях, як бізнес, менеджмент, соціологія та психологія [54]. Його основними цілями є створення ефективної команди та розвиток командного духу й сприятливої атмосфери для спільної роботи [44]. В психології команда розглядається як особлива соціально-психологічна система, яка засновується на взаємодії членів для досягнення спільної мети.

Команда й організація є важливими складовими управління й психологічного аналізу. Команда фокусується на досягненні локальних цілей через колективну роботу, тоді як організація забезпечує системний підхід до реалізації загальних стратегічних завдань. Успішне функціонування команди залежить від підтримки організаційного середовища, а ефективна організація, у свою чергу, потребує злагодженої роботи команд [77], тобто їх робота являє собою певний симбіоз. Команда та організація мають суттєві відмінності, але об'єднані метою досягнення результатів через співпрацю [41].

З точки зору менеджменту команда – це невелика група людей, яка створюється в межах організації для досягнення конкретної мети. Менеджмент розглядає команду як основний інструмент реалізації стратегій і рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів. У психології ж команда розглядається як соціальна група, що характеризується спільною діяльністю, взаємною підтримкою й емоційною взаємодією.

З точки зору менеджменту організація – це структуроване об'єднання людей, ресурсів і процесів, спрямоване на досягнення стратегічних цілей. Вона включає формальні правила, ієрархію управління та підпорядкування. З точки зору психології організація розглядається як соціально-психологічна система, де взаємодіють групи людей, кожна з яких виконує свою функцію, але об'єднана спільними цілями.

Формування команди вимагає від її учасників опанування ключових знань, умінь і навичок, необхідних для командної роботи. Працівникам важливо розвинути компетенції ефективної взаємодії, налагодити неформальні комунікації, усвідомити свої функції та ролі, взяти на себе відповідальність, а також розкрити лідерський і внутрішній потенціал кожного члена команди. Формування команди є результатом структурованого процесу командоутворення.

Різні вчені пропонують свої визначення поняття «команда». Майкл Армстронг зазначає, що команда - це невелика група людей із взаємодоповнювальними навичками, яка об'єднується для спільного вирішення завдань, покладаючись на взаємну відповідальність і спрямовану на підвищення продуктивності [24]. На думку І. Саласа, Р. Берда та С. Таненбаума, команда – це невелика група людей, об'єднаних спільними цілями, цінностями та підходами до виконання завдань, які відчують себе як єдине ціле, зберігаючи індивідуальну приналежність [3]. Вони підкреслюють важливість взаємодоповнення,

взаємодопомоги та відповідальності членів команди за досягнення кінцевого результату. Команда має суттєві відмінності від звичайної робочої групи. Лідерство в ній менш виражене, відповідальність розподіляється взаємно, а синергетичний ефект чітко проявляється. Місія команди може не збігатися з місією організації, але ніколи їй не суперечить. Успіх роботи команди оцінюється насамперед за колективними результатами [83].

За своєю суттю команда являє собою малу групу людей, які об'єднані спільною метою, взаємозалежністю у виконанні завдань, емоційною згуртованістю та відповідальністю за результати. З точки зору психології команда є не просто набором індивідів, а динамічною системою, де кожен її член має унікальну роль, взаємодіє з іншими через комунікацію та координацію, а також, що не менш важливо, відчуває себе частиною цілого. Розуміння сутності команд та їх різноманітності дозволяє більш ефективно будувати і розвивати команди в різних організаціях.

Участь людини в командній діяльності нерозривно пов'язана з її професійними, а часом і особистісними якостями. Відчуття гордості за свою причетність до команди знаходить відображення у виразах, які поступово закріплюються в повсякденному вжитку, таких як «моя команда» або «командний гравець». У цьому контексті особливого значення набуває командоутворення як комплекс заходів, спрямованих на перетворення групи на ефективну команду, здатну забезпечити високу продуктивність праці та сприяти конструктивним взаєминам [7]. Тут варто зауважити, що не всі групи є командами. Їх основні відмінності полягають, по-перше, у тому, що у групі мета може бути індивідуальною для кожного, а у команді мета є спільною, по-друге, у команді результат залежить від взаємодії членів, у групі ж кожен може діяти автономно, і, по-третє, в команді чітко визначені й пов'язані між собою ролі кожного її члена, що не можна сказати про групу.

Визначально, що результат роботи команди перевищує суму результатів роботи кожного члена окремо.

Логічним є питання чи є колектив командою? Колектив – це група, в якій міжособистісні відносини базуються на суспільно значущих та особистісно важливих цілях спільної діяльності. Він представляє найвищий рівень розвитку групи, оскільки у його межах формується нова – суспільна цінність діяльності. З погляду суспільства колектив є ідеальною спільнотою, тому кожне суспільство прагне відтворювати себе через колективи, які реалізують його ідеали та цінності [25].

Хоча групова робота традиційно вважається більш ефективною, ніж індивідуальна, це не завжди так. У групі часто виникає ризик зниження індивідуальних зусиль, коли учасники працюють не на повну силу, сподіваючись, що частину їхніх завдань виконають інші. Таке явище полягає у схильності витратити менше зусиль під час спільної роботи.

У розвитку команди можна виділити певні етапи. Так, згідно з моделлю Брюса Такмана [86], кожна команда проходить через такі етапи:

- формування, тобто початковий період знайомства та встановлення стосунків,
- штурмування – виникнення конфліктів, що пов'язані з боротьбою за владу й ролі,
- нормування, яке являє собою встановлення правил і норм взаємодії,
- виконання – зосередження на досягненні цілей,
- розпуск – як правило, завершення спільної роботи, але ця умова не є обов'язковою.

Кожна команда базується на певних психологічних механізмах, які забезпечують її функціонування. Зокрема, взаємодія між членами

команди формує їх спільну ідентичність та сприяє досягненню мети, емоційна й соціальна підтримка в команді знижує стрес і підвищує задоволення від роботи в команді. Велике значення має також мотивація, у тому числі наявність спільних інтересів, які стимулюють активність членів команди.

До психологічних характеристик команди, що розкривають її сутність, відносять: 1) цілісність (кожен член команди сприймає себе як її частину), 2) взаємозалежність (результати одного учасника впливають на результати всієї команди), 3) психологічний клімат (сприятливе середовище сприяє кращій взаємодії та кращим результатам).

Команда включає різні ролі, а рівновага між ними забезпечує гармонійне функціонування команди. Для того, щоб бути ефективною (згідно з теорією Белбіна [69]), команда має включати, наприклад, такі ролі, як: лідер (координатор), генератор ідей, реалізатор, аналітик (оцінювач), підтримуючий (комунікатор). Окрім виконання своїх основних обов'язків, члени команди можуть брати на себе додаткові ролі, такі як лідерство, координація, підтримка.

Команда має значний позитивний вплив на організацію. Вона сприяє встановленню міцних зв'язків між внутрішніми та зовнішніми структурами, які взаємодіють із командою. Її учасники відчують підвищену відповідальність за кінцевий результат, що відрізняє їх від членів звичайної групи. У команді може застосовуватися стиль управління, який відрізняється від загальноприйнятого в організації. Учасники отримують можливості для розвитку професійних компетенцій, освоєння нових функціональних ролей і обов'язків. Вона також забезпечує більш справедливую систему мотивації, формує власні цінності та постійно працює над підвищенням якості роботи.

Не завжди є потреба створювати команду – для цього повинні існувати певні умови. Зокрема, організаційна ситуація має вимагати

поєднання різноманітних навичок і точок зору, а всі елементи діяльності повинні бути тісно взаємопов'язаними. Формування команди стає доцільним за наявності часу на її створення та підтримуючої організаційної культури. Важливо, щоб її учасники були щиро зацікавлені у досягненні спільної мети та відчували єдність як команда [45].

Різновиди команд залежать від їхніх цілей. Наприклад, якщо завдання команди полягає у дослідженні та пошуку альтернатив, вона повинна бути автономною та креативною. Ефективність команди визначається економічною доцільністю, порівнюючи витрати на її створення з отриманими результатами. Крім того, ефективність розглядається через призму управління, якості роботи, критеріїв оцінювання та вигоди. Для досягнення успіху важлива орієнтація учасників на результат і наявність формального лідера. Серед ключових показників ефективності команди виділяють виробничо-економічні показники, ринкову стійкість і психологічну стабільність [45].

Команди можуть відрізнятися за різними параметрами. Так, залежно від мети, структури, взаємодії та інших характеристик, виділяють кілька видів команд. Зокрема, за функціональним призначенням команди поділяються на: проектні, операційні, кросфункціональні, виробничі, управлінські. Проектні команди є тимчасовими групами, які працюють над реалізацією конкретного проекту. Такі команди характеризуються високим рівнем мотивації через чітко визначену мету. Операційні команди – це постійні команди, які виконують рутинні завдання. Стабільність у таких командах сприяє зниженню стресу, але тут може виникати втома від одноманітності. Кросфункціональні команди являють собою групи з представниками різних департаментів для вирішення складних завдань, тому характеризуються необхідністю розвитку навичок міжособистісної

комунікації. Виробничі команди займаються безпосереднім виробництвом продукції або наданням послуг. Управлінські ж команди приймають рішення, розподіляють ресурси, координують діяльність інших команд.

Важливою є класифікація команд за такою ознакою, як психологічний клімат. За цією ознакою вони поділяються на: гармонійні, конфліктні та амбівалентні. Гармонійну команду характеризують високий рівень довіри та згуртованості, у конфліктних командах часто виникають суперечки між їх членами, а в амбівалентних командах психологічний клімат залежить від зовнішніх факторів (таких, як навантаження, терміни тощо).

За типом взаємодії команди бувають традиційними (працюють у спільному фізичному просторі, можливо тому тут легше налагодити довіру та взаємодію) та віртуальними (працюють дистанційно за допомогою цифрових технологій, що викликає певні складнощі у встановленні емоційного зв'язку).

Також команди можна класифікувати за рівнем автономності. За цим критерієм вони поділяються на: керовані та самокеровані. Керовані команди функціонують під керівництвом лідера і залежать від стилю управління лідера. Самокеровані команди працюють без прямого контролю керівника і характеризуються підвищеною відповідальністю і автономією, що сприяє залученості.

В залежності від тривалості існування команди бувають постійними (існують протягом тривалого часу і виконують постійні завдання) та тимчасовими (створюються для виконання конкретного завдання і розформовуються після його завершення).

За ступенем формалізації команди бувають формальними, що створюються організацією для виконання певних завдань і мають чітку структуру, й неформальними, які виникають спонтанно на основі спільних інтересів, цінностей або дружніх відносин.

За складом команди можуть бути однорідними – складаються з людей, які мають схожі навички та досвід, та гетерогенними – складаються з людей, які мають різні навички та досвід.

Отже, існують різні класифікації команд. Учасники команди є найважливішою системною характеристикою команди. Формування команди відбувається лише за виникненні в людей певної потреби у її існуванні. Тобто учасники команди, будучи головними джерелами та носіями потреб, інтересів, ідей, цінностей, знань та вмінь, встановлюють сформованість команди. Для ефективного функціонування організації тотожність особистих цілей учасників команди з цілями організації має велике значення, адже, учасники мають бути зацікавлені вирішувати загальну мету всієї команди, об'єднуючись задля досягнення своїх цілей у команду. Важливою оцінкою команди також є властивість до самоорганізації. Як система, що самоорганізується, команда характеризується тим, що джерело її розвитку і перетворення знаходиться саме всередині команди. Учасники команди самі формують принципи її функціонування та побудови, визначають правила та норми спільної діяльності. Для людини робота в команді буде можлива лише за відповідністю її особистим інтересам і потребам [28].

З огляду на різноманіття команд та їх характеристик, важливими аспектами командної роботи були і залишаються комунікація, лідерство, довіра, розвиток та врегулювання конфліктів, які є неминучими в будь-якій команді, але їх важливо вміти конструктивно вирішувати. Безумовно, для того, щоб досягати нових цілей, команда повинна постійно розвиватися, бути керованою ефективним лідером, який може мотивувати команду, встановлювати її цілі, вирішувати конфлікти, що сприятиме відкритій комунікації, довірі між членами команди, співпраці між ними та підвищенню ефективності команди.

1.2. Основні підходи до управління командами

Психологія управління є галуззю психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, взаємодії між керівниками й підлеглими, а також вплив особистісних і соціальних факторів на ефективність управління. Вона має на меті дослідження людського фактора в процесі організації, планування, мотивації, контролю та прийняття рішень. Психологія управління охоплює дослідження лідерства, корпоративної культури, стрес-менеджменту, емоційного інтелекту, впровадження технологій в управлінську діяльність. Метою психології управління є підвищення ефективності управлінської діяльності через врахування психологічних аспектів, таких як комунікація, мотивація, управління конфліктами і розвиток корпоративної культури. Психологія управління є міждисциплінарною галуззю, яка поєднує знання психології, менеджменту, соціології та економіки, і допомагає організаціям не тільки досягати поставлених цілей, але й створювати умови, у яких люди можуть максимально розкрити свій потенціал.

Управління командами є ключовою складовою сучасного менеджменту та психології управління. Ефективне управління командою передбачає врахування її динаміки, потреб її членів, цілей і завдань. Управління командами – це складна і багатогранна задача, яка вимагає застосування різних підходів та інструментів. В психології управління існує декілька основних підходів, які пояснюють як оптимально організувати та керувати командною роботою.

Вибір оптимального підходу керівництва командою залежить від багатьох факторів, таких як: тип команди, розмір команди, цілі команди, галузь діяльності, культура організації.

Виділяють такі основні підходи до управління командами:

1) Класичний підхід. Цей підхід засновується на теоріях Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля та Макса Вебера [43], у працях яких

здійснюється наголос на оптимізації робочих процесів, розподілі завдань відповідно до здібностей працівників, суворому контролю за виконанням (Тейлор). Цей підхід зосереджується на продуктивності, але вважається, що він недостатньо враховує людські потреби. В рамках класичного підходу на увагу заслуговує підхід Файоля (адміністративний підхід), який зосереджує увагу на структурі ієрархії, чіткому розподіленні ролей, плануванні, організації та контролі, що безумовно сприяє підвищенню передбачуваності і стабільності у команді, але неодмінно спричиняє ризик втрати творчості. Також в рамках класичного підходу вагомим є доробок Вебера, який акцентував увагу на стандартизації процедур, формальних правилах, бюрократії та організаційній дисципліні. Тут варто заважити, що чітка регламентація процесів насправді сприяє порядку, але може створити емоційну дистанцію між членами команди.

2) Гуманістичний підхід або гуманістична психологія розглядає людину як головний ресурс, а команду - як середовище для розвитку потенціалу людини. Цей підхід фокусується на розвитку потенціалу працівників, створенні сприятливого клімату в колективі, він засновується, по-перше, на працях Маслоу [74] про потреби, за якими задоволення базових (фізіологічних) та соціальних потреб (визнання, належність до команди) є основою ефективної роботи, та на теоріях X та Y (МакГрегор) [34], за якими: працівники уникають роботи, тому потрібен контроль (теорія X), люди мотивовані до самореалізації та можуть самостійно організовувати свою діяльність (теорія Y). При цьому вибір стилю управління залежить від мотиваційних чинників.

Так, головна ідея класифікації А. Маслоу полягає в принципі поступового пріоритету мотивів: потреби вищого рівня починають впливати на поведінку лише після того, як будуть задоволені потреби нижчого рівня.

Ієрархічна модель мотивації А.Маслоу [79] складається з п'яти рівнів: 1. Фізіологічні потреби - голод, спрага, сексуальність і т.п.; 2. Потреби в безпеці, безпеку та захист від болю, страху, гніву, невлаштованості; 3. Потреби у соціальних зв'язках, потреби в любові, ніжності, ідентифікації; 4. Потреби самоповаги, потреби в досягненні, визнанні, схваленні; 5. Потреби самоактуалізації, реалізації власних можливостей і здібностей, потреби в розумінні та осмисленні.

3) Поведінковий підхід, що акцентує увагу на людських взаємовідносинах та груповій динаміці (Курт Левін) [10]. Цей підхід вивчає поведінку людей в організації, процеси прийняття рішень, мотивацію. Тут команда розглядається як система взаємодій, у якій важливою є комунікація, вирішення конфліктів, розвиток згуртованості, довіра та взаємна підтримка.

4) Ситуаційний підхід підкреслює, що немає єдиного правильного способу управління, а вибір підходу залежить від конкретної ситуації, й зосереджується на тому, що ефективність керівництва залежить від специфічних умов, у яких функціонує команда. У свою чергу, лідерство, яке залежить від поєднання стилю управління та ситуаційних факторів, адаптації до потреб команди (модель Фреда Фідлера), може бути чотирьох стилів (Херсі та Бланшар) [18]: інструктаж (низький рівень компетентності команди), коучинг (потреба у розвитку навичок), підтримка (висока компетентність, але низька впевненість), делегування (висока компетентність і мотивація), при цьому важливо враховувати емоційний стан та рівень зрілості команди.

5) Системний підхід розглядає команду як основну одиницю організації і надає їй значну автономію. Команда як система має певні навички, ресурси, мотивацію, комунікацію, взаємодію, порядок ухвалення рішень, наявні результати діяльності, задоволеність команди, що має враховувати лідер. Взаємозалежність між

компонентами команди впливає на її загальну ефективність та на реакцію на зовнішні виклики.

б) Сучасні підходи до управління командами. До таких підходів можна віднести:

- коучинговий підхід, при якому лідер є наставником, який допомагає команді розкрити потенціал, надає емоційну підтримку;
- agile-методологія, яка базується на самоорганізації та адаптивності, передбачає ітеративну розробку, часту адаптацію до змін та тісну співпрацю з замовником, а довіра та автономність сприяють згуртованості команди;
- scrum – це так званий фреймворк для управління проектами, заснований на емпіричному підході, самоорганізації команд та регулярних інспекціях;
- kanban – є візуальним методом організації роботи, що дозволяє відстежувати прогрес проекту та оптимізувати робочі процеси.

Всі підходи до управління командами спрямовані на досягнення ефективності командної роботи. У свою чергу, ефективне управління командами завжди пов'язане із створенням сприятливого клімату (як то відкритості та взаємоповаги), чітким визначенням цілей і завдань, ефективною комунікацією, мотивацією (матеріальна і нематеріальна мотивація, визнання досягнень), наявністю лідера, який може приймати рішення, мотивувати команду, вдало і вчасно вирішувати конфлікти, регулярним моніторингом прогресу, аналізом результатів, розвитком команди через навчання, тренінги та можливості професійного зростання. Важливо також, щою управління командами базувалось на здатності розуміти емоції інших і таким чином будувати ефективні відносини.

Інтеграція класичних і сучасних методів управління дозволяє забезпечити баланс між продуктивністю, задоволеністю членів команди та досягненням організаційних цілей. До того ж, вибір

оптимального підходу до управління командами залежить від конкретної ситуації й вимагає індивідуального підходу.

В часи невизначеності та значних перетворень на усіх рівнях питання оптимізації людського капіталу є однією з пріоритетних проблем. Важливим є розуміння, що будь-які процеси, у тому числі з управління командами, впроваджують люди, від їх дій та вчинків, від розуміння власної ролі в системі, виконання конституційних принципів, дотримання основних прав та обов'язків залежить результат професійної діяльності, а загалом, добробут та розвиток країни. Крім нормативно-правових та організаційних складових для реалізації діяльності важливими є психологічні складові. Формування психологічного клімату є важливою складовою, що забезпечує реалізацію повноважень та компетентностей, забезпечує професійність та стабільність. Україні потрібні управлінці нової формації, психологічно стійкі, котрі не дивлячись на війну, економічну та соціальну кризу будуть готові прийняти виклики сьогодення [29].

У цьому контексті питання ефективності командної роботи є одним з найактуальніших в сучасній управлінській практиці. Відповідь на питання, що впливає на згуртованість команди та її продуктивність, очевидна – ключову роль відіграє лідер. Саме від його дій, стилю управління та здатності мотивувати команду залежить загальна атмосфера в колективі та досягнення поставлених цілей. Однак, розуміння лідерства часто буває поверхневим. Насправді, ефективне лідерство – це багатогранне поняття, яке включає в себе ряд важливих аспектів, таких як вміння встановлювати довіру, делегувати повноваження та створювати умови для розвитку кожного члена команди. Саме ці аспекти дозволяють лідеру закласти міцний фундамент для успішної роботи колективу [58], [30].

Крім того, питання командотворення сьогодні неминуче пов'язані із цифровими технологіями, тому дослідження психологічних аспектів

поведінки людини в кіберпросторі допомагає краще зрозуміти, як люди використовують цифровий простір для задоволення своїх психологічних потреб і які наслідки це може мати для їхнього психічного добробуту. Кіберпростір надає людям можливість взаємодіяти, висловлювати себе і шукати інформацію в новому контенті [38], у тому числі для ефективної роботи у команді.

У всьому світі останнім часом відзначається зміна моделі управління саме на рівні публічної сфери. Яскравими прикладами успішної реалізації у сфері публічної службі прийомів управління комерційними організаціями останніми роками стали зокрема, маркетинг, командоутворення та стратегічне планування. Команда створюється для отримання від взаємодії складових її особистостей нових якостей: розробляти нові технології, приймати ефективніші рішення, прагнути зниження ризику [46].

1.3. Психологічні особливості формування та функціонування команд

Процес формування команди зумовлений двома основними факторами: зовнішніми обставинами та внутрішніми мотиваціями. Зовнішня, або об'єктивна, причина полягає в необхідності вирішити конкретне завдання чи досягти певної мети, для чого потрібні спільні зусилля. Внутрішня, або персональна, причина пов'язана з бажанням людей взаємодіяти, спілкуватися та розвиватися разом, тобто з формуванням міжособистісних зв'язків, які є рушійною силою для команди. Успіх реалізації проектів будь-якої організації обумовлений, в першу чергу, злагодженою роботою команди [65], тому існує нагальна необхідність створення та впровадження моделей та методів формування команд [32].

Управління командами вимагає глибокого розуміння їхньої динаміки, мотиваційних факторів, міжособистісних взаємодій та психологічних особливостей членів команди. Ефективне функціонування команд залежить від їхнього формування, розвитку та забезпечення психологічного комфорту

для учасників команд. Виклики сьогодення вимагають діяти швидко й ефективно, оволодівати найсучаснішими новітніми технологіями, пристосовуватися до життя в умовах воєнного часу, а це активізує потреби у психологічній підтримці та психологічному супроводі [14].

Сучасна соціальна психологія розглядає два основних підходи до утворення команд, а саме: розвиток команд, які утворилися природнім шляхом [86], та розвиток команди шляхом проєктування та розподілу ролей [82].

Насамперед, формування команди — це процес об'єднання людей з метою досягнення спільної мети. Така спільна мета повинна бути чітко визначена та зрозуміла всім членам команди. Мета, цілі командної роботи слугують тим орієнтиром, який мотивує кожного учасника. Важливим є також відбір членів команди з урахуванням їх психологічних особливостей. Такий відбір, безумовно, має базуватися на аналізі особистісних якостей, компетенцій, стилів роботи, адже важливо забезпечити сумісність членів команди. Для проведення відбору використовуються методи тестування, співбесіди, симуляцій.

Не менш важливим в команді є тимбілдинг шляхом проведення тренінгів, спортивних та інших заходів, рольових ігор, що має на меті підвищення згуртованості та взаємодії членів команди, покращення комунікації, зниження напруження та розвиток довіри.

Ключову роль у формуванні команди відіграє лідер, тому розвиток його компетенцій є важливим завданням як для самого лідера, так і для всієї команди та організації. Ефективний лідер має бути гнучким, емпатійним, здатним адаптувати стиль управління до потреб команди.

Функціонування команди залежить від кількох ключових психологічних факторів, які впливають на її ефективність, серед яких варто звернути увагу на групову динаміку та міжособистісні стосунки, мотивацію, розподіл ролей, психологічний клімат та конструктивне вирішення конфліктів. Зрозуміло, що якість міжособистісних відносин визначає рівень

довіри, підтримки та згуртованості. Безумовно, злагоджена робота можлива, коли члени команди поділяють спільні цілі. Крім того, на залученість до роботи істотно впливають індивідуальні потреби та мотиваційні фактори, тому мотивація повинна бути як внутрішньою (інтерес, самореалізація), так і зовнішньою (винагорода, визнання). У кожній команді є ролі, які відіграють різні члени і розподіл ролей відповідно до особистісних характеристик забезпечує баланс і ефективність команди. Виконання свої ролей беззаперечно залежить від відчуття підтримки та безпеки, що сприяє генеруванню ідей, а негативний емоційний клімат, зі свого боку, може призводити до конфліктів і зниження продуктивності не тільки окремого працівника, але всієї команди. Що стосується конфліктів, то вони є природною частиною функціонування команди, але важливо, щоб їх вирішення було конструктивним. Здатність ефективно вирішувати конфлікти формує довіру та зміцнює зв'язки у команді. Успіх командної праці пов'язують, перш за все, команди, де члени працюють надзвичайно ефективно, досягаючи результатів, які значно перевищують суму індивідуальних внесків кожного. Таку ефективність часто називають «скоординованою позитивною синергією» [9]. Водночас, важливою складовою успішної командної роботи є «самоврядування» кожного члена. Ця здатність керувати своєю поведінкою, приймати відповідальні рішення та працювати автономно є ключовою для досягнення високих результатів [63].

Ефективність управління такою командою значною мірою залежить від компетентності керівника, який повинен розуміти особливості людської поведінки, психологічні аспекти взаємодії в колективі та вміти оптимально розподіляти ролі між членами команди, а також від неформальних стосунків між його членами, психологічних механізмів прийняття рішення, тощо [36]. Використання ж сучасних психологічних технологій у формуванні та розвитку команд дозволяє досягти високої ефективності, забезпечити психологічний комфорт і сприяти професійному та особистісному зростанню, дозволяє команді бути єдиним організмом.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

2.1. Методологія дослідження психологічних особливостей управління командами

Результативність і ефективність психологічного дослідження залежить від відповідної методології [66]. Методологія психологічного дослідження – це фундамент, на якому зводиться вся будова наукового пізнання людської психіки. Вона поділяється на кілька рівнів, кожен з яких має свої особливості та завдання. Філософський рівень формує загальне бачення світу, людини та її психіки, визначаючи основні принципи наукового дослідження. Загальнонауковий рівень розробляє універсальні методи та підходи, які можуть бути застосовані в різних науках, включаючи психологію. Це можуть бути системний аналіз, моделювання, експеримент тощо. Конкретно-науковий рівень адаптує загальнонаукові методи до специфіки психологічної науки, враховуючи особливості її об'єкта дослідження – людської психіки. Технологічний рівень стосується конкретних інструментів та процедур, які використовуються в психологічних дослідженнях для збору та аналізу даних.

Різні рівні методології психологічного дослідження тісно взаємопов'язані. Філософські принципи формують загальну картину, загальнонаукові методи надають інструменти для дослідження, конкретно-наукові методи адаптують ці інструменти до особливостей психології, а технологічний рівень забезпечує практичну реалізацію дослідження. Ця багаторівнева система гарантує наукову обґрунтованість та достовірність отриманих результатів.

Таким чином, методологія психологічного дослідження забезпечує послідовність та об'єктивність наукового пізнання, дозволяючи отримувати достовірні знання про психічні процеси та явища [66].

Методологія дослідження управління командами являє собою сукупність підходів, принципів і методів, які використовуються для вивчення процесів організації, взаємодії та розвитку команд.

Оскільки управління командою є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації, психологічні особливості цього процесу впливають на динаміку взаємодії в команді, досягнення її цілей та продуктивність. Отже, для вивчення таких аспектів необхідно застосовувати чітку методологію, яка охоплює системний підхід до збору, аналізу та інтерпретації даних. Саме тому сучасний менеджмент передбачає дослідження не лише організаційних, але й психологічних факторів у роботі команди [43], адже розуміння психологічних аспектів дозволяє створити умови для гармонійної співпраці та підвищити ефективність командної роботи.

Глибоке розуміння методології є ключовим для отримання науково обґрунтованих результатів, які можуть бути застосовані на практиці. Роль методології полягає у забезпеченні цілісного підходу до аналізу проблем, пов'язаних з управлінням командами, враховуючи особливості конкретного середовища та завдань.

Цілком логічно, що перед початком дослідження необхідно чітко визначити його мету, як то: вивчити вплив різних стилів лідерства на продуктивність команди, оцінку мотиваційних факторів тощо. На підставі проведеного теоретичного аналізу формулюються припущення-гіпотези щодо психологічних особливостей управління командами, які (гіпотези) перевіряються в процесі емпіричного дослідження завдяки певним методам. Методи дослідження обираються залежно від завдань і контексту. Основними методами, що використовувались нами в дослідженні, є: - анкетування та опитування, завдяки яким стало можливо вивчити суб'єктивні оцінки учасників команди (задоволеність роботою, довіра до лідера); - спостереження, яке дало змогу оцінити взаємодію учасників у реальних умовах; - інтерв'ю, що дозволило поглиблено дізнатися індивідуальні думки з приводу командної роботи та управління; - соціометрія, тобто оцінка структури стосунків у команді (хто є лідером, кому найбільше довіряють); - психодіагностичні тести.

Емпіричний етап включав збір інформації за допомогою обраних методів. Наприклад, анкетування членів команди для аналізу командної роботи. Отримані дані було проаналізовано за допомогою статистичних методів. На основі аналізу даних розроблено практичні рекомендації щодо ефективного управління командами та розвитку команд.

Соціометрія як метод, спрямований на вивчення взаємовідносин у команді, дозволила визначити, хто є неформальним лідером.

Також в процесі дослідження використано контент-аналіз, що полягав у аналізі документації, звітів для оцінки комунікації та процесів у команді.

Цікавим є те, що у дослідженні вдалось поєднати кількісні (анкетування, тестування, статистичний аналіз) та якісні методи (інтерв'ю, спостереження), що дозволило досягти синергії отриманих об'єктивних результатів та забезпечення розуміння індивідуальних особливостей і контексту.

Результати даного дослідження є корисними для підвищення ефективності командної роботи, покращення психологічного клімату в організаціях, формування програм навчання, розробки стратегій запобігання конфліктам.

Загалом дослідження психологічних особливостей управління командами є багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу. Використання різних методів та інструментів завжди дозволяє отримати глибоке розуміння факторів, що впливають на динаміку командної роботи, розробити ефективні рекомендації для її оптимізації.

Методологічні аспекти досліджуваної проблематики також мають обов'язково враховувати етичні питання. Етика [8] є важливим компонентом будь-якого дослідження, тим паче коли воно стосується взаємодії людей. Так, члени команди мають право відмовитися від участі у дослідженні, дані дослідження повинні бути захищені від несанкціонованого доступу, дослідник не повинен впливати на результати або упереджено їх інтерпретувати.

Крім того, з розвитком технологій з'явилися нові інструменти, які значно спрощують дослідження команд, такі як: програми для збору даних SurveyMonkey, Google Forms, інструменти аналізу соціальних зв'язків Gephi, NodeXL.

Також варто не забувати, що не дивлячись на розвиненість методів, існують й певні обмеження, як то: суб'єктивність відповідей в анкетах, вплив зовнішніх факторів, які важко врахувати, та деякі інші.

Отже, методологія дослідження управління командами є багатогранною і включає широкий спектр методів, а її ефективність залежить від коректного вибору методів, етичного підходу до дослідження та вміння аналізувати отримані дані, завдяки чому можливо провести якісне дослідження, яке сприятиме підвищенню ефективності управління командами.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження та опис психологічних особливостей управління командами

У процесі емпіричного дослідження психологічних особливостей управління командами нами з'ясовано основні психологічні характеристики управління командами, а також практичні аспекти їх застосування.

Розглянемо отримані результати.

На основі інтерв'ю, спостережень або відкритих відповідей учасників з'ясовано закономірності, які неможливо оцінити статистично. Зроблено це було за допомогою методів тематичного аналізу, контент-аналізу або побудови категорій.

Результати проведеного аналізу співвідносяться з теоретичною основою дослідження. Наприклад, дослідження показало, що демократичний стиль лідерства сприяє більшому рівню згуртованості, що може бути пов'язане з теоріями мотивації чи групової динаміки [11].

Результати дослідження стосуються таких типових для теми управління командами психологічних аспектів, як мотивація, емоційний інтелект, комунікація, групова динаміка, лідерство та стиль управління.

Визначено, що мотивація членів команди впливає на їхню продуктивність. Емпіричні дослідження свідчать, що внутрішня мотивація є ефективнішою, ніж зовнішня (нагороди чи покарання), на рівень мотивації значно впливає стиль управління (автократичний стиль знижує мотивацію, демократичний – підвищує).

За комбінованою методикою соціальних і психологічних досліджень, зокрема, шляхом опитування та анкетування [57], спостереження, інтерв'ю та соціометрії [33], нами отримано дані, представлені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Аналіз психологічних особливостей командної роботи

№	Аспект дослідження	Результати дослідження	Висновки
1	Склад команди	* Стать, вік, досвід роботи членів команди * Рівень кваліфікації * Різноманітність культурного фону	* Переважання певного типу особистостей * Вплив досвіду на ефективність * Вплив культурних відмінностей на взаємодію
2	Стиль лідерства	* Авторитарний, демократичний, ліберальний * Орієнтація на завдання або відносини	* Переважання певного стилю * Зв'язок стилю лідерства з ефективністю команди
3	Командна динаміка	* Рівень згуртованості * Наявність конфліктів * Сила норм і цінностей	* Високий/низький рівень згуртованості * Типи конфліктів та їх вплив * Вплив норм на поведінку членів команди
4	Комунікація	* Канали комунікації	* Переважання

		* Частота спілкування * Якість комунікації	вербальних або невербальних каналів * Достатність комунікації для досягнення цілей
5	Прийняття рішень	* Способи прийняття рішень * Розподіл відповідальності	* Демократичний або авторитарний стиль прийняття рішень * Швидкість прийняття рішень
6	Мотивація	* Фактори мотивації * Рівень задоволеності роботою	* Матеріальна або нематеріальна мотивація * Вплив мотивації на продуктивність
7	Ефективність команди	* Досягнення поставлених цілей * Якість виконання завдань * Задоволеність членів команди	* Рівень досягнення цілей * Якість виконаних завдань * Рівень задоволеності роботою та командою

Ми можемо спостерігати тенденцію, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще здійснюють управління командами, що пов'язано з їхньою здатністю розуміти емоції членів команди, регулювати власні емоції, створювати здоровий психологічний клімат.

Дослідження продемонструвало, що відкрита та чесна комунікація знижує ризик виникнення конфліктів, використання цифрових інструментів комунікації може як сприяти продуктивності, так і ускладнювати взаємодію, оскільки існує певний ризик непорозуміння.

Наступним етапом емпіричної частини нашого дослідження було визначення стадій розвитку команд. За методами спостереження та

опитування було встановлено, що команди проходять типові стадії розвитку: формування, штормування, нормування, виконання, що відповідає теоретичному доробку з проблематики. Також підтверджено, що конфлікти є природною частиною процесу розвитку команди.

Дослідження показало, що демократичний стиль є найбільш ефективним для роботи з висококваліфікованими командами, авторитарний стиль, у свою чергу, може бути корисним у кризових ситуаціях.

Дослідження, проведені за допомогою опитувальника показали, що сприятливий психологічний клімат корелює з низьким рівнем плинності кадрів.

Згідно з отриманими даними, представленими у таблиці 1, ефективність роботи команди залежить від ряду взаємопов'язаних факторів: склад команди (кваліфікація, досвід, культурне різноманіття) впливає на її взаємодію та продуктивність, стиль лідерства має вирішальне значення для координації роботи й залежить від орієнтації на завдання або відносини, динаміка команди, зокрема згуртованість і наявність конфліктів, визначає якість співпраці, комунікація є ключем до ефективного обміну інформацією, причому якість і частота спілкування впливають на досягнення цілей, прийняття рішень (авторитарний чи демократичний стиль) впливає на швидкість і обґрунтованість вибору стратегій, мотивація (матеріальна чи нематеріальна) безпосередньо впливає на продуктивність і задоволеність членів команди, загальна ефективність команди визначається здатністю досягати цілей, якістю виконаних завдань і рівнем задоволеності роботою, а збалансованість усіх цих аспектів сприяє формуванню високоефективної команди.

Отже, на основі аналізу результатів емпіричного дослідження можна запропонувати такі висновки. Зокрема, ефективне управління командою є складним процесом, який вимагає не тільки організаційних навичок, а й глибокого розуміння психологічних аспектів взаємодії людей. Саме психологічні фактори відіграють вирішальну роль у формуванні

продуктивного колективу, ефективної команди. До таких факторів відносяться: мотивація, лідерство, комунікація, довіра, спільні цінності, розвиток.

Як можна побачити в результаті проведеного дослідження, розуміння індивідуальних потреб кожного члена команди є запорукою належної мотивації такого члена команди до ефективної роботи. Важливою є також регулярна оцінка та визнання досягнень кожного члена команди, що створює відчуття власної значущості. Ефективний лідер розуміє, що команда – це єдиний організм, він здатний обирати оптимальний стиль лідерства в залежності від ситуації та особливостей команди та зовнішнього середовища, здатний розпізнавати та управляти своїми емоціями, а також емоціями інших, впливати на інших людей, мотивуючи їх та надихаючи. Спілкуванню та співпраці сприяють міцні відносини між членами команди, спільні цінності, довіра між членами команди, атмосфера, де кожен може вільно висловлювати свою думку, чіткий розподіл ролей й відповідальності, а також здатність команди та її лідера конструктивно вирішувати конфлікти. Розвитку команди сприяє регулярне навчання та підвищення кваліфікації, можливості для професійного зростання.

Таким чином, проведене нами емпіричне дослідження дозволило встановити, що психологічні фактори відіграють ключову роль в ефективному управлінні командами. Розуміння цих факторів дозволяє керівникам створювати мотивовані та продуктивні команди.

Враховуючи науково-теоретичне вивчення особливостей психології управління командами, результати емпіричного дослідження, було розроблено власний опитувальник для аналізу командної роботи.

Застосування цієї методики дало можливість отримати унікальні результати щодо виявлення сильних та слабких сторін команди, визначення напрямків для покращення її роботи.

2.3. Практичні рекомендації щодо використання психологічних технологій для ефективного управління та розвитку команд

Виходячи із проведеного дослідження варто констатувати, що управління командами ґрунтується на врахуванні індивідуальних і групових психологічних особливостей. Розуміння цих характеристик дозволяє лідеру оптимізувати роботу команди, підвищити її ефективність, а також зменшити рівень стресу та конфліктів, адже сутність сучасного управління полягає у спрямуванні ділового, творчого, лідерського потенціалу людей на досягнення спільних цілей [2].

Успіх у будь-якій справі багато в чому залежить від того, наскільки ми до неї готові психологічно. Психологічна готовність – це комплекс особистісних якостей, які дозволяють нам ефективно планувати, виконувати і завершувати поставлені завдання. Сучасна психологія підтверджує, що саме психологічна готовність є ключовим фактором, який визначає, наскільки ми будемо успішними у своїх діях [64].

Здатність роботи в команді принципово відрізняється від інших видів діяльності. Основні психологічні особливості роботи в команді включають різноманітні види діяльності на різних рівнях командної ієрархії і характеризується неалгоритмічний і творчий характер. Прогностичний характер командних завдань вимагає високого розвитку комунікативної функції та рівня емоційного інтелекту і може викликає високу психічну напруженість [71].

Психологічна готовність індивіда до роботи в команді є важливим механізмом, що передбачає здатність індивіда до активних дій в екстремальних умовах, тобто бажання й можливість діяти під високим стресовим навантаженням, ціннісне ставлення до професіоналізму, уявний образ «Я», який включає уявлення про командну кар'єру, самооцінку, самоаналіз, самоконтроль [48, 17]. Для досягнення ефективності управління і розвитку персоналу потрібно підтримувати здібних до навчання працівників,

поширювати знання і передовий досвід, навчати молодих кваліфікованих співробітників, знижувати плинність персоналу, а також усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників [21].

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що розвиток команди включає покращення її функціонування, підвищення ефективності взаємодії та адаптацію до змін. Емоційний інтелект допомагає знижувати конфлікти та покращувати стосунки. Ефективна комунікація сприяє кращому розумінню завдань і зниженню напруженості. Мотиваційні заходи підтримують ентузіазм і залученість членів команди. Під час застосування коучингу виявляються та посилюються сильні сторони кожного учасника. Проведення тренінгів для підготовки команди до нових умов чи завдань сприяє адаптації до змін, зниженню стресу та страху.

У таблиці 2 продемонстровано деякі психологічні технології розвитку команд.

Таблиця 2.

Психологічні технології для розвитку команд

Технологія	Опис	Цілі	Приклади застосування
Тімбілдинг	Організація спільних заходів для команди, спрямованих на зміцнення довіри і взаємодії	Підвищення згуртованості команди, покращення комунікації	Вирішення завдань у командах, спільні тренінги чи ігри
Коучинг	Індивідуальна або групова робота з коучем для розвитку компетенцій команди	Виявлення сильних і слабких сторін, формування спільних цілей	Сесії з розвитку лідерських якостей або вирішення конфліктів
Медіація	Технологія вирішення конфліктів за допомогою	Урегулювання конфліктів, поліпшення взаємовідносин	Розв'язання непорозумінь між працівниками

	нейтрального посередника		
Психодіагностика	Оцінка психологічних особливостей членів команди (тести, опитувальники)	Визначення психологічного клімату, сильних і слабких сторін команди	Використання тестів, аналізу ролей за Белбіном
Навчальні тренінги	Проведення семінарів чи практичних занять для підвищення навичок команди	Розвиток професійних і комунікативних навичок	Тренінги з комунікації, управління стресом або вирішення конфліктів
Рефлексивні практики	Організація обговорень результатів діяльності та аналізу дій команди	Усвідомлення сильних і слабких сторін, покращення командної роботи	Постпроектні зустрічі для обговорення уроків і результатів
Гейміфікація	Використання ігрових елементів для підвищення мотивації	Збільшення зацікавленості та залученості в роботу	Використання рейтингів, нагород або командних завдань у формі гри.
Арт-терапія	Застосування творчих методів для зняття напруги і розвитку креативності	Розвиток довіри, емоційного зв'язку	Малювання, створення колажів, театральні вправи, віршотерапія
Емоційний інтелект	Навчання розпізнаванню та управлінню емоціями	Поліпшення взаєморозуміння, зменшення стресу	Тренінги з розвитку емпатії та управління емоціями

Проведене дослідження дозволяє рекомендувати використання наступних психологічних технологій ефективного командного управління та розвитку команд. По-перше, слід використовувати гнучкі інструменти мотивації, які враховують індивідуальні потреби членів команди, підтримувати атмосферу визнання досягнень. По-друге, варто організовувати тренінги [20] з розвитку емоційного інтелекту, регулярно проводити командні зустрічі. По-третє, беззаперечно необхідно використовувати медіацію для вирішення конфліктів, а також впроваджувати методики ненасильницького спілкування. По-четверте, розвитку командної згуртованості істотно допомагає проведення тимблдингів та тренінгів.

Також для підвищення ефективності управління командою варто проводити діагностику команди для визначення її сильних і слабких сторін, підвищувати лідерські навички у керівника команди, розробити систему мотивації, яка відповідає потребам і очікуванням членів команди, проводити тренінги та семінари з розвитку командних навичок.

Для оцінки особистісних характеристик можна використовувати психологічні тести для визначення індивідуальних рис, таких як відкритість, відповідальність. Це допоможе зрозуміти, які ролі кожен працівник може виконувати найкраще. Варто звертати увагу на особистісні відмінності у мотивації: когось надихає визнання, когось – фінансова винагорода, а когось – можливість розвитку. Ефективна командна робота передбачає врахування когнітивних особливостей працівників. Так, люди з високим рівнем аналітичного мислення добре справляються з аналізом даних, тоді як творчі особистості – з генеруванням нових ідей. Люди з високою емоційною чутливістю можуть добре комунікувати в команді, але вони також схильні до стресу, тому вони потребують додаткової підтримки та визнання.

Крім того, в ефективних командах забезпечується прозорість у процесах прийняття рішень щодо винагороди та просування по службі, лідер здатний розпізнавати емоційний стан своїх підлеглих і вчасно реагувати на нього, а у конфліктних ситуаціях демонструє спокій та об'єктивність, лідер

відкрито спілкується з командою, зберігаючи баланс між професійною та особистою взаємодією, є послідовним у своїх діях і дотримується обіцянок.

Для навчання емоційного інтелекту членів команди вкрай важливо організовувати тренінги з розвитку емоційної стійкості та навичок управління емоціями. Доцільним є також створення можливостей для неформального спілкування, наприклад, спільних обідів чи заходів після роботи, визнання не лише індивідуальних, а й командних досягнень, уникнення токсичних проявів у роботі, зокрема дискримінації чи токсичної поведінки.

У разі роботи з багатонаціональною командою слід враховувати культурні особливості, які впливають на комунікацію та стиль роботи, організовувати тренінги з міжкультурної комунікації. До того ж, завжди варто враховувати гендерні особливості, зокрема, створювати умови для рівних можливостей незалежно від статі та враховувати різні підходи до вирішення завдань, які можуть бути притаманними чоловікам та жінкам.

Сьогодення обумовлює також застосування сучасних технологій в управлінні командами, зокрема використання цифрових інструментів для полегшення координації роботи, для зворотного зв'язку. У цьому контексті особливо важливим, у тому числі під час кризових ситуацій, вбачається забезпечення можливості роботи в гібридному форматі з урахуванням психологічних потреб у свободі чи структурі, а також реалій сьогодення.

Практична частина
Психологічний тренінг «Командний портрет: знайомство з
командною динамікою»

Мета: покращити розуміння командної роботи через аналіз її основних аспектів, зміцнити взаєморозуміння між членами команди

Тривалість: 25 хвилин

Структура тренінгу

1. Вступ (3 хвилини)

Ведучий коротко розповідає про важливість взаємодії в команді. Учасникам пояснюють мету тренінгу: визначити сильні сторони команди та знайти шляхи покращення командної роботи.

2. Вправа "Командний барометр" (10 хвилин)

Підготовка: Роздайте картки з ключовими аспектами з опитувальника: склад команди, стиль лідерства, командна динаміка, комунікація, прийняття рішень, мотивація, ефективність команди. Кожен учасник отримує одну картку або аспект (якщо команда велика, розділіть на групи).

Завдання: учасники/групи протягом 3 хвилин обговорюють свій аспект, відповідаючи на запитання:

Що зараз добре працює у цьому напрямку?

Що можна покращити?

Обговорення: кожен учасник/група коротко (по 1 хвилині) презентує результати своїх міні-обговорень.

3. Вправа "Ми у грі!" (10 хвилин)

Завдання: Розділіть учасників на пари або малі групи (3–4 особи). Дайте кожній групі кейс: змодельовати ситуацію, де виникає проблема в

одному з аспектів (наприклад, недостатня згуртованість, слабка комунікація чи конфлікт).

Обговорення: учасники протягом 5 хвилин вирішують проблему в кейсі, визначаючи конкретні кроки для покращення ситуації.

Презентація: кожна група презентує своє рішення (1–2 хвилини).

4. Завершення (2 хвилини)

Ведучий підсумовує, підкреслюючи, що кожен аспект команди є взаємопов'язаним. Учасники можуть обмінятися зворотнім зв'язком: що вони дізналися нового про команду.

Результат: учасники отримують більш чітке розуміння ключових аспектів командної роботи, формуються ідеї щодо покращення взаємодії та ефективності команди.

ВИСНОВКИ

Робота поєднує в собі теоретичний аналіз та практичні аспекти досліджуваної проблематики, що дозволяє отримати цілісне уявлення про результати дослідження. За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Команда є не просто набором індивідів, а динамічною системою, де кожен її член має унікальну роль, взаємодіє з іншими через комунікацію та координацію, а також відчуває себе частиною цілого. Успішна командна робота вимагає від кожного члена не лише професійних знань та навичок, а й певних особистісних якостей. Водночас, командна робота сприяє розвитку як професіоналізму, так і особистості завдяки спільним цінностям, взаємодопомозі та системі мотивації.

2. За допомогою теоретичного аналізу наукових праць з'ясовано, що не всі групи є командами. Їх основні відмінності полягають, по-перше, у тому, що у групі мета може бути індивідуальною для кожного, а у команді мета є спільною, по-друге, у команді результат залежить від взаємодії членів, у групі ж кожен може діяти автономно, і, по-третє, в команді чітко визначені й пов'язані між собою ролі кожного її члена, що не можна сказати про групу. Створення команди – це не завжди необхідний крок. Рішення про формування команди варто приймати лише за певних умов. По-перше, коли для досягнення поставлених цілей необхідні різноманітні знання, навички та погляди. По-друге, коли всі складові діяльності тісно пов'язані між собою. Крім того, важливим фактором є наявність достатнього часу для формування команди та сприятливе середовище в організації, яке не перешкоджає ефективній командній роботі. Ефективність команди можна оцінювати за різними критеріями, зокрема, за результатами її діяльності (виробничо-економічні показники), її здатністю адаптуватися до змін на ринку (ринкова стійкість) та за рівнем задоволеності та взаємодії членів команди (психологічна стабільність).

3. Для перевірки визначених теоретичних положень було проведено емпіричне дослідження, яке показало, що учасники команди є найважливішою системною характеристикою команди. Формування команди відбувається лише при виникненні в людей певної потреби у її існуванні. Тобто учасники команди, будучи головними джерелами та носіями потреб, інтересів, ідей, цінностей, знань та вмінь, встановлюють сформованість команди. Інтеграція класичних і сучасних методів управління дозволяє забезпечити баланс між продуктивністю, задоволеністю членів команди та досягненням організаційних цілей. До того ж, вибір оптимального підходу до управління командами залежить від конкретної ситуації й вимагає індивідуального підходу.

4. З'ясовано, що мотивація членів команди впливає на їхню продуктивність. Емпіричні дослідження свідчать, що внутрішня мотивація є ефективнішою, ніж зовнішня, на рівень мотивації значно впливає стиль управління (автократичний стиль знижує мотивацію, демократичний – підвищує). Демократичний стиль є найбільш ефективним для роботи з висококваліфікованими командами, авторитарний стиль, у свою чергу, може бути корисним у кризових ситуаціях. Дослідження продемонструвало, що відкрита та чесна комунікація знижує ризик виникнення конфліктів, використання цифрових інструментів комунікації може як сприяти продуктивності, так і ускладнювати взаємодію, оскільки існує певний ризик непорозумінь.

5. Розроблено та апробовано психологічний опитувальник для аналізу командної роботи та авторський психологічний тренінг «Командний портрет: знайомство з командною динамікою», що збагачує програму психологічної підтримки командної динаміки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ананьєва О. Є. Психологічні аспекти формування командної роботи в організаціях. Науковий вісник ХНУ. Серія «Психологія». 2014. № 3. С. 45–51.
2. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
3. Бездітко А.В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. Тавр.нац. уні-т ім.В. І. Вернадського. Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія, 2012, вип. 18, т. 20, № 9/1.
4. Василенко І. М. Особливості взаємодії у командах у кризових ситуаціях. Київ: Інститут психології Г.С. Костюка, 2015. С. 112–135.
5. Вірна Ж.П., Мудрик А.Б. Особистісна вимогливість професіонала: теорія, практика, методи вивчення: монографія. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 255 с.
6. Войтович П. П. Особистість як основа освітнього процесу в умовах глобальних трансформацій / Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 884-887. URL: hdl.handle.net/11300/20048.
7. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с., URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/9036/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%84%D1

%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB_%D0%B4%D0%BE%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%83.pdf

8. Горбунова В.В. Етичні та правові аспекти психологічних досліджень. Практична психологія соціальна робота. № 3. 2005. С. 18-23
URL: eprints.zu.edu.ua/4027/1/9.pdf.

9. Горбунова В.В. Психологія командотворення: ціннісно-рольова парадигма. Автореферат дис.д.психол.н. Київ, 2014.
URL: ispp.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/aref_gorbunova.pdf.

10. Горноста́й П.П. Концепція групової ідентичності в малих групах. Наукові студії із соціальної та політичної психології. Вип. 32 (35). С. 81 – 93. URL: lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712935/1/Gorn2013-2.pdf.

11. Горноста́й П.П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність. Педагогічна і психологічна наука в Україні. Т. 2. Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. К.: Педагогічна думка, 2012. С. 115-125. URL: gorn.kiev.ua/publ77.htm.

12. Делія О. В. Імідж керівника як чинник оптимізації управління персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2013. Вип. 32. Ч. II. С. 42-44.

13. Дерябіна Г.В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості. Автореферат дис.к.псих.н., Одеса 2008.

14. Джежик О. В. Основні напрями психологічної підтримки учасників освітнього процесу / О. В. Джежик, О. М. Цільмак /Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квіт. 2024 р.) / НУ "ОЮА" ; за заг. ред. С. В. Ківалова ; відп. за вип. М. Р. Аракелян. Одеса: Фенікс, 2024. С. 823-825.
URL: hdl.handle.net/11300/28284.

15. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

16. Жукова М. М. Роль емоційного інтелекту в управлінні командами. Проблеми психології управління. 2017. № 4. С. 22–30.
17. Іваненко М. Психологічна підтримка студентів у процесі навчання: аналіз сучасних методик. Вісник Дніпровського національного університету. Серія: Психологія. 2021. Т. 29, № 1. С. 45-52.
18. Казакевич О.І. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. Вісник Університету ім. А. Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2020. № 1 (19). С. 43 - 50. DOI: 10.32342/2522-4115-2020-1-19-5. URL://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/6.pdf.
19. Казаков С. В. Соціально-психологічний клімат у робочих колективах. Актуальні проблеми психології. 2020. № 6. С. 18–26.
20. Карпенко Є. В. Основи психотренінгу: навч. посібник. Дрогобич: Дрогобицький державний педагогічний університет імені І. Франка, 2015. 78с.
21. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261с.
22. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
23. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
24. Клименко Н. І. Смирнов С. А. Модель поведінки рефлексивного агента в групі / Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Теоретичні і прикладні проблеми фізики, математики та інформатики». ВПІ ВПК «Політехніка», 2016. 26 – 28 травня. С. 42–44.

25. Кличковський С. О. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період. Дис.к.псих.н. Київ, 2020.
26. Коваленко Н. Г. Психологія ефективного командного лідерства. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 256 с.
27. Колесник В. Г. Культура довіри як основа командної роботи. Психологічна освіта в Україні. 2021. № 3. С. 91–101.
28. Корнута Л. М. Особливості формування команд на публічній службі / Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квіт. 2024 р.) / НУ "ОЮА" ; за заг. ред. С. В. Ківалова ; відп. за вип. М. Р. Аракелян. Одеса : Фенікс, 2024. С. 826-827. URL://hdl.handle.net/11300/28282.
29. Корнута Л. М. Психологічний аспект формування іміджу публічного службовця / Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір : матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 черв., 2024 р.) / за заг. ред. проф. М. Р. Аракеляна. Одеса : НУ «ОЮА», 2024. С. 89-92. URL://doi.org/10.32837/11300.28028.
30. Корнута Л. М. Створення психологічної безпеки в команді: роль лідера / Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. С. 252-254. URL://hdl.handle.net/11300/26114.
31. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків: Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
32. Кузьмінська Ю.М. Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. Дис.к.техн.н. Львів, 2019. URL://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/6222/1/%D0%94%D0%B8%D

1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%9A%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%96%CC%88%20%D0%AE.%D0%9C.pdf.

33. Курчаба Т. Соціологія: навч.-метод. посіб. Львів, 2015. 184 с.

34. Лазар-Виноградова І. Авторитарне і демократичне керівництво. «X-Y теорія» Д. Макрегора URL://iqholding.com.ua/articles/avtoritarne-%D1%96-demokratichne-ker%D1%96vnitstvo-%C2%ABx-y-teor%D1%96 ya%C2%BB-d-makregora.

35. Лапінська О. П. Міжособистісна довіра у командах: психологічні механізми. Психологія і суспільство. 2019. № 4. С. 34–46.

36. Лефтеров В. О. Методика проведення практичних занять з елементами тренінгу з «Психології управління» : практикум / В. О. Лефтеров., О. М. Цільмак. Одеса : Фенікс, 2019. 52 с. URL <https://hdl.handle.net/11300/14355>.

37. Лісовенко А. Ф. Проблема формування особистісної та соціальної ідентичності в епоху цифрової реальності / Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 303-306.

38. Лісовенко А. Ф. Психологічні особливості поведінки особистості в кіберпросторі / Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір : матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 черв., 2024 р.) / за заг. ред. проф. М. Р. Аракеляна. Одеса : НУ «ОЮА», 2024. С. 109-114. URL: [//doi.org/10.32837/11300.28032](https://doi.org/10.32837/11300.28032).

39. Марченко О. С. Психологічні аспекти роботи в мультикультурних командах. Київ: Видавництво КНУ, 2023. С. 137–154.

40. Матвієнко В. М. Психологічний супровід командної роботи в ІТ-індустрії. Дис. к.психол.н. Київ, 2020. С. 102–145.
41. Мельник М. Тимбілдинг або «один у полі не воїн». Бібліотечний форум: історія, теорія і практика. 2020. № 3. С. 6–8.
42. Мельник С. В. Трансформація командної роботи у період пандемії COVID-19. Актуальні проблеми психології. 2021. Т. 18, № 2. С. 17–29.
43. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
44. Менеджмент: навч. посіб./ Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216с.
45. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія /Н. В. Доценко, Л.Ю. Сабадош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201с.
46. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. URL: [//www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253).
47. Остапенко Л. І. Соціально-психологічний клімат у командах: методи діагностики та корекції. Київ: Видавництво НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2022. С. 60–79.
48. Петров В. І. Організація командної роботи у студентських колективах: теоретичні аспекти та практичні рекомендації/ Освіта та педагогічна наука. 2021. № 4. С. 55-62.
49. Пилипенко І. Г. Психологія групової динаміки: теорія та прикладні аспекти. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2023. 314 с.
50. Пономаренко Т.І. Психологічні чинники розвитку комунікативної компетентності майбутніх психологів у медійному просторі Дис.доктора

філософії у галузі психології. Київ, 2022.
 URL://npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/Doctor_filosofii/Ponomarenko/Ponomarenko_dis.pdf.

51. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.

52. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150с.

53. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.

54. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

55. Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.

56. Родіна Н.В., Чернявська Т.П., Кононенко О. І. та ін. Дослідження психології ортобіюзу людини: монографія / за заг. наук. ред. проф. Н.В.Родіни. Київ.: Видавництво Ліра-К, 2021. 234 с.

57. Руденко В. М., Руденко Н. М. Математичні методи в психології: підручник. Київ : Академ-видав, 2009. 384 с.

58. Сазонова Т. О., Кемова Я. М., Яковлева К. В. Методи управління командою : аспект самоорганізації. Економічний простір. 2022. № 181. URL: //www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1165/1124.

59. Сидоренко Н. І. Використання коучингових підходів у управлінні командами. Харків: Вид-во «Ранок», 2019. С. 77–88.

60. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

61. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник / МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.
62. Хоменко В. І. Ефективність командної роботи: підходи до оцінювання. Львів: Вид-во ЛНУ, 2023. С. 199–223.
63. Цільмак О. М. Психологічні основи особистісного самоврядування / Правове життя сучасної України : у 3 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 трав. 2020 р.) / відп. ред. М. Р. Аракелян. Одеса : Гельветика, 2020. Т. 1. С. 267-269.
64. Чепурна О. Є. Формування психологічної готовності особистості до роботи в команді під час навчання у ЗВО / Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір : матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 черв., 2024 р.) / за заг. ред. проф. М. Р. Аракеляна. Одеса : НУ «ОЮА», 2024. С. 197-201. URL://doi.org/10.32837/11300.28052.
65. Чорна Т.В. Психологічні аспекти проектування команди наукової бібліотеки ЗВО України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / упорядник О.Г. Паркулаб. Івано-Франківськ, 2021. С. 178-180. URL: //ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/74a9ccf5-e049-48b5-9c03-75c05c468aea/content.
66. Ягоднікова В.В. Теорія та методика виховання лідерів. Навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса: Видавець Букаєв В.В., 2017. 171с.
67. Якубовський О.П. Формування персоналу публічної служби: теоретико-методологічний аспект / Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. За міжнар. участю. 26 жов. 2018 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 520 с. С. 75 – 77.
68. Allen, V. (2022). Teams that changed the world. WorkStyle. Retrieved January 20, 2023, URL: <https://www.workstyle.io/top-performing-team-case-studies>.

69. Belbin Team Roles. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-teamroles>.
70. Boogaard, K. (2022). 7 essential teamwork skills. Work Life by Atlassian. Retrieved January 23, 2023, <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/teamwork-skills-accelerate-career/amp>.
71. Chen, Y., Liu, Y., & Tjosvold, D. Social support and team performance: A team-level social network approach *Journal of Organizational Behavior*. 2020. Vol. 41, No. 6. P. 545-559.
72. Duhigg C. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. *The New York Times Magazine*. 2016. URL: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfectteam.html>.
73. Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard Business Review*. Retrieved January 20, 2023, <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>.
74. URL: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou>.
75. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/18-58.pdf>.
76. Keup, M. (2022). 9 inspirational teamwork examples. *ProjectManager*. Retrieved January 20, 2023, URL: <https://www.projectmanager.com/blog/teamwork-examples>.
77. Lee G. V. From group to team. *The Learning Professional*. 2009. Vol. 30, Issue 5. P. 44.
78. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
79. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*.

80. Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>.
81. Steps to building an effective team. (n.d.). Retrieved January 23, 2023, from <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/steps>.
82. Stickley A. Team Design for effective projects. 2nd International Conference on Concurrent Engineering and Electronic Design Automation. Bournemouth, Dorset, UK. 1994. P. 35-40.
83. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.
84. Team building: Introduction. (n.d.). Retrieved January 24, 2023, URL:[//hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/introduction](https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/introduction).
85. The Psychology of Teamwork: 7 Habits of Highly Effective Teams by Jeremy Sutton 5 Sep 2016 URL:[//positivepsychology.com/psychology-teamwork](https://positivepsychology.com/psychology-teamwork).
86. Tuckman, B. W. (1965.) Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399. URL:[//doi.org/10.1037/h0022100](https://doi.org/10.1037/h0022100).
87. Voitovych P. Psychological factors of effective team management. Міжнародна науково-практична конференція «Психологічні науки: теорія і практика сучасної науки», 25–26 жовтня 2024 року, м. Запоріжжя.
88. Yeager, J. (2021). The coaching zone: Next level leadership in sports. Yeager Leadership Press.

ДОДАТКИ:

Додаток 1

Психологічний опитувальник для аналізу командної роботи

Інструкція: Будь ласка, дайте відповідь на запитання, вибираючи варіант відповіді, що найбільше відповідає вашій думці, або напишіть коротку відповідь.

1. Склад команди

1.1. Який ваш рівень професійного досвіду?

- ☐ Новачок
- ☐ Середній
- ☐ Досвідчений
- ☐ Експерт

1.2. Чи вважаєте ви, що різноманітність культурного фону в команді сприяє кращій співпраці?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

1.3. Як часто ваші особистісні характеристики впливають на взаємодію з колегами?

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко

2. Стиль лідерства

2.1. Як би ви описали стиль керівництва вашого лідера?

- ☐ Авторитарний
- ☐ Демократичний
- ☐ Ліберальний

2.2. Чи орієнтований ваш лідер більше на досягнення завдань чи на міжособистісні відносини?

- ☐ Завдання
- ☐ Відносини
- ☐ Баланс між ними

3. Командна динаміка

3.1. Оцініть рівень згуртованості вашої команди за шкалою від 1 до 5:

- ☐ 1 (дуже низький)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 (дуже високий)

3.2. Як часто виникають конфлікти у вашій команді?

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко

3.3. Чи впливають існуючі норми команди на вашу поведінку?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

4. Комунікація

4.1. Які канали комунікації використовуються найчастіше?

- ☐ Вербальні (зустрічі, телефонні розмови)
- ☐ Невербальні (електронна пошта, чати)

4.2. Як ви оцінюєте якість комунікації у вашій команді?

☐ Висока

☐ Середня

☐ Низька

4.3. Чи достатньо часто комунікація для досягнення командних цілей?

☐ Так

☐ Ні

☐ Частково

5. Прийняття рішень

5.1. Яким чином приймаються рішення у вашій команді?

☐ Демократично (усі беруть участь)

☐ Авторитарно (рішення приймає лідер)

5.2. Наскільки швидко ваша команда приймає рішення?

☐ Дуже швидко

☐ Помірно швидко

☐ Повільно

6. Мотивація

6.1. Які фактори найбільше мотивують вас до роботи?

☐ Матеріальні (зарплата, бонуси)

☐ Нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання)

6.2. Як ви оцінюєте свій рівень задоволеності роботою?

☐ Високий

☐ Середній

☐ Низький

7. Ефективність команди

7.1. Чи досягає команда поставлених цілей?

☐ Завжди

☐ Часто

☐ Рідко

7.2. Як ви оцінюєте якість виконаних завдань у вашій команді?

☐ Висока

☐ Середня

☐ Низька

7.3. Чи задоволені ви своєю роботою в команді?

☐ Так

☐ Ні

☐ Частково

Додаток 2**Авторський психологічний тренінг «Командний портрет: знайомство з командною динамікою»**

Мета: покращити розуміння командної роботи через аналіз її основних аспектів, зміцнити взаєморозуміння між членами команди

Тривалість: 25 хвилин

Структура тренінгу**1. Вступ (3 хвилини)**

Ведучий коротко розповідає про важливість взаємодії в команді. Учасникам пояснюють мету тренінгу: визначити сильні сторони команди та знайти шляхи покращення командної роботи.

2. Вправа "Командний барометр" (10 хвилин)

Підготовка: Роздайте картки з ключовими аспектами з опитувальника: склад команди, стиль лідерства, командна динаміка, комунікація, прийняття рішень, мотивація, ефективність команди. Кожен учасник отримує одну картку або аспект (якщо команда велика, розділіть на групи).

Завдання: учасники/групи протягом 3 хвилин обговорюють свій аспект, відповідаючи на запитання:

Що зараз добре працює у цьому напрямку?

Що можна покращити?

Обговорення: кожен учасник/група коротко (по 1 хвилині) презентує результати своїх міні-обговорень.

3. Вправа "Ми у грі!" (10 хвилин)

Завдання: Розділіть учасників на пари або малі групи (3–4 особи). Дайте кожній групі кейс: змодельовати ситуацію, де виникає проблема в одному з аспектів (наприклад, недостатня згуртованість, слабка комунікація чи конфлікт).

Обговорення: учасники протягом 5 хвилин вирішують проблему в кейсі, визначаючи конкретні кроки для покращення ситуації.

Презентація: кожна група презентує своє рішення (1–2 хвилини).

4. Завершення (2 хвилини)

Ведучий підсумовує, підкреслюючи, що кожен аспект команди є взаємопов'язаним. Учасники можуть обмінятися зворотнім зв'язком: що вони дізналися нового про команду.

Результат: учасники отримують більш чітке розуміння ключових аспектів командної роботи, формуються ідеї щодо покращення взаємодії та ефективності команди.