МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та менеджменту
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Командоутворення як чинник ефективності та розвитку організації»

Здобувача вищої освіти другого(магістерського) рівня ПСБЗ-23-2 групи, спеціальності 053 «Психологія» ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» — Коваль А.А.

підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник — Заушнікова Марина Юріївна, кандидат психологічних наук, доцент

підпис керівника

Гарант освітньо- професійної програми — Ткачук Таїсія Анатолівна, доктор психологічних наук, професор

підпис керівника ОПП

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та соціології
протокол від «_____»_____20___№ ____

Завідувач кафедри — Пєтухова Ірина Олексіївна, кандидат педагогічних наук, доцент

підпис

Ірпінь – 2025

Реєстрація №20 29.01.25 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90 11.02.25 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії:

_____ Ткачук Т.В.
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Львівіна О.Г.
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Романюк Л.В.
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Анотація

У магістерській роботі досліджується вплив командоутворення на ефективність і розвиток організації. Аналізуються сучасні теоретичні підходи до формування команд, психологічні чинники ефективної командної взаємодії, зокрема рівень довіри, комунікація, розподіл ролей і управління конфліктами.

В емпіричному дослідженні, проведеному серед працівників ТОВ «ДС-ГРУП», використано методи соціометрії, аналізу командних ролей (методика Р. Белбіна), тестування індексів командної ефективності та оцінки рівня інтеграції та ідентифікації членів команди.

Результати показали, що команда має збалансовану структуру, однак виявлено низький рівень довіри між окремими учасниками, що може впливати на загальну продуктивність. На основі отриманих даних було розроблено програму тренінгу з командоутворення, спрямовану на підвищення згуртованості, покращення комунікації та розвиток емоційного інтелекту.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання її результатів у HR-відділах компаній, корпоративних тренінгах та організаційному консалтингу для підвищення ефективності командної взаємодії.

Ключові слова: командоутворення, ефективність організації, командна взаємодія, соціометрія, методика Белбіна, довіра в команді, комунікація, згуртованість, емоційний інтелект, тренінг.

Summary

This master's thesis explores the impact of team building on organizational efficiency and development. It analyzes modern theoretical approaches to team formation, psychological factors of effective team interaction, including trust, communication, role distribution, and conflict management.

An empirical study conducted among employees of LLC "DS-GROUP" utilized sociometry, team role analysis (Belbin's methodology), testing of team efficiency indices, and an assessment of team members 'integration and identification levels.

The results indicate that the team has a balanced structure, but a low level of trust among some members may affect overall productivity. Based on the findings, a team-building training program was developed, aimed at enhancing cohesion, improving communication, and developing emotional intelligence.

The practical significance of this research lies in its applicability for HR departments, corporate training programs, and organizational consulting to improve team interactions and efficiency.

Keywords: team building, organizational efficiency, team interaction, sociometry, Belbin methodology, team trust, communication, cohesion, emotional intelligence, training.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ 9

1.1. Поняття та сутність командоутворення в сучасній організації 9

1.2. Психологічні чинники ефективного командоутворення 12

1.3. Аналіз сучасних підходів до оптимізації командної роботи 15

Висновки до розділу 1 18

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ 20

2.1. Методологія та організація дослідження 20

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження 22

Висновки до розділу 2 34

РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ З КОМАНДОУТВОРЕННЯ 37

3.1. Програма тренінгу для оптимізації процесу командоутворення 37

3.2. Оцінка ефективності тренінгової програми 40

Висновки до розділу 3 45

ВИСНОВКИ 47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ДОДАТКИ 56

ВСТУП

Актуальність теми. У конкурентному світі організації стикаються з необхідністю оперативно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов, розробляти інноваційні рішення та забезпечувати високу продуктивність. У цьому контексті команда виступає ключовим елементом організаційної структури, здатним об'єднати зусилля різних фахівців задля досягнення спільних цілей.

Розвиток командних форм роботи сприяє підвищенню ефективності організації завдяки синергетичному ефекту, що виникає в результаті взаємодії членів команди. Наукові дослідження підтверджують, що згуртовані колективи здатні не лише досягати високих результатів, але й створювати сприятливий психологічний клімат, який підтримує мотивацію та задоволеність працівників. Разом із тим, формування та розвиток команди є складним процесом, який потребує глибокого розуміння міжособистісної динаміки, ролей у колективі, рівня довіри та взаємодії.

Актуальність теми посилюється в умовах глобалізації, цифровізації та переходу до гнучких організаційних структур. Сучасні компанії дедалі частіше працюють у форматі міждисциплінарних, дистанційних або проектних команд, що вимагає нових підходів до управління та координації. Ефективність таких форм організації праці значною мірою залежить від якості командоутворення, розвитку комунікативних навичок та адаптації учасників до спільної роботи.

Особливу увагу слід приділити ролі командоутворення в контексті інноваційної діяльності. Успішна робота над складними проектами вимагає інтеграції різноманітних знань і підходів, що можливо лише за умов ефективної командної взаємодії. Здатність до розв'язання конфліктів, гнучкість у розподілі завдань та висока згуртованість є важливими факторами для створення конкурентних переваг організації.

Таким чином, дослідження командоутворення як чинника ефективності та розвитку організації є своєчасним і важливим для забезпечення довгострокового

успіху підприємств у динамічному середовищі. Наукове обґрунтування процесів формування та оптимізації команд сприяє створенню ефективних управлінських рішень, що підвищують продуктивність і адаптивність організацій.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Аналіз останніх публікацій та досліджень, присвячених темі командоутворення як чинника ефективності та розвитку організації, свідчить про зростання інтересу до цього питання в сучасній науковій літературі. Основна увага приділяється вивченню ролі команд у досягненні стратегічних цілей організацій, впливу командної взаємодії на продуктивність та впровадження інновацій, а також розробці інструментів для оцінки та вдосконалення командної роботи.

Останні роботи дослідників зосереджуються на теоретичних і практичних аспектах формування ефективних команд. Зокрема, у фокусі науковців перебуває питання командних ролей і їхнього впливу на результативність роботи. Наприклад, методологія Р. Белбіна отримала подальший розвиток у контексті адаптації до сучасних умов, зокрема до дистанційних та міждисциплінарних команд. Також активно досліджується вплив психологічної безпеки на ефективність команд, що підкреслює важливість довіри та взаємопідтримки серед учасників.

Сучасні дослідження наголошують на значенні комунікації у забезпеченні злагодженої командної роботи. Вивчаються аспекти внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також їхній вплив на процеси прийняття рішень, розв'язання конфліктів і управління змінами. Зокрема, моделі командної взаємодії в умовах кризових ситуацій, запропоновані в останні роки, демонструють, як правильно структурована комунікація сприяє адаптивності та стійкості колективів.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив командоутворення на ефективність та розвиток організації.

Завдань дослідження:

- виявити ключові психологічні чинники, які впливають на ефективність командоутворення;

- вивчити вплив командної взаємодії на розвиток організації;

- провести аналіз результатів емпіричного дослідження процесу командоутворення;

- розробити програму тренінгу для опимізації процесу командоутворення та довести її ефективність.

Об'єкт дослідження - командоутворення в організаціях.

Предмет дослідження - психологічні чинники, що впливають на ефективність командоутворення та їхній зв'язок із розвитком організації.

Для розв'язання поставлених завдань було використано наступні **методи дослідження:** теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних та дослідних даних присвячених командоутворенню; емпіричні – спостереження за командною взаємодією, анкетування співробітників організації, психодіагностичне тестування учасників команд, експертне оцінювання тренінгової програми. Для емпіричної частини дослідження було обрано наступні діагностичні методики: методика «Соціометрія» (Дж. Морено); методика оцінки командної ролі за Р. Белбіном; тест «Індекси командної ефективності»; опитувальник «Інтеграція та ідентифікація членів команди».

Наукова новизна дослідження полягає у наступних напрямах: комплексно охарактеризовано діючу нормативно-правову базу з питань організації ефективної командної роботи, особливостей взаємодії працівників у корпоративному середовищі; висвітлено проблеми недоліків існуючих підходів до командоутворення в організаціях, зокрема, недостатнього врахування психологічних аспектів у роботі з персоналом; запропоновано шляхи щодо розвитку корпоративної культури, включаючи запровадження регулярних тренінгів із формування навичок командної роботи, впровадження систем мотивації для підвищення згуртованості та взаємодії працівників.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблена програма тренінгу сприяє вивченню механізмів покращення міжособистісної взаємодії у команді; принципів ефективного розподілу ролей у робочій групі;

способів управління конфліктами та формування стійкого командного духу; методів підвищення рівня ідентифікації працівників з організацією.

Результати магістерського дослідження можуть бути використані у роботі HR-відділів для підвищення ефективності командної взаємодії; при проведенні корпоративних тренінгів, орієнтованих на згуртованість та підвищення ідентифікації працівників з організацією; у практиці консалтингових компаній для оптимізації організаційної структури та покращення комунікаційних процесів у колективі; як методична основа для підготовки тренерів із командоутворення.

База дослідження. Вибірка включала 30 осіб, працівників ТОВ «ДС-ГРУП».

Апробація та впровадження результатів дослідження.

Структура магістерської роботи складається з 60 сторінок, трьох розділів, 5 таблиць, 5 рисунків, списку використаних джерел, що налічує 50 джерела та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність командоутворення в сучасній організації

Командоутворення в сучасній організації є процесом створення ефективної групи працівників, які спільно працюють над досягненням стратегічних цілей компанії. У сучасній науковій літературі цей феномен розглядається як ключовий чинник успішного функціонування організацій, що діють у динамічних умовах ринку.

Команда, як організаційна структура, відрізняється від простої групи працівників завдяки взаємозалежності її учасників, синергії зусиль та орієнтації на колективний результат. У дослідженнях Білбіном (Belbin, 2010) зазначено, що основою командоутворення є гармонійне поєднання ролей, які виконують її учасники, що сприяє збалансованості функцій і досягненню цілей [16].

Процес командоутворення є динамічним і проходить кілька етапів, кожен із яких має свої характерні риси та виклики. У науковій літературі найчастіше використовується модель Брюса Тукмана (Tuckman, 1965), яка виділяє п'ять основних стадій розвитку команди: формування, штормінг (з'ясування), нормування, виконання та завершення [22].

1. Формування (Forming). Це початковий етап, коли команда тільки починає формуватися. Учасники знайомляться одне з одним, визначають свою роль у колективі та знайомляться із завданнями, які перед ними стоять. У цей період спостерігається висока залежність від лідера, оскільки члени команди покладаються на його керівництво і часто вагаються щодо активного висловлювання своїх думок.

Характерні риси [13]:

- Невизначеність щодо ролей і правил.
- Високий рівень ввічливості й обережності у взаємодії.

- Потреба в чітких інструкціях і підтримці з боку керівництва.

Основне завдання на цьому етапі — створити атмосферу довіри, забезпечити зрозумілу структуру та окреслити очікування від членів команди.

2. Штормінг (Storming). На цьому етапі починають виникати конфлікти, спричинені з’ясуванням ролей, суперечностями в поглядах та підходах до роботи. Команда переживає період інтеграції індивідуальних стилів роботи, що часто супроводжується напругою.

Характерні риси [12]:

- Зіткнення різних поглядів, цінностей і підходів до роботи.

- Формування неформальної ієрархії.

- Емоційне напруження через конкуренцію або нерівномірний розподіл навантаження.

Цей етап є критичним, оскільки від здатності команди конструктивно вирішувати конфлікти залежить її подальший розвиток. Лідер має зосередитися на зниженні напруження, стимулюванні відкритого діалогу та допомозі в узгодженні спільного бачення [32].

3. Нормування (Norming). Після подолання конфліктів команда починає виробляти спільні правила взаємодії, формуються довіра і згуртованість. Члени команди усвідомлюють свої ролі та визнають цінність внеску кожного учасника.

Характерні риси [15]:

- Формування командних норм і цінностей.

- Зростання рівня співпраці та підтримки.

- Підвищення ефективності комунікації та зменшення конфліктів.

На цьому етапі важливо підтримувати баланс між індивідуальними цілями та цілями команди, заохочувати взаємодію та зосереджуватися на загальній меті.

4. Виконання (Performing). На цьому етапі команда досягає високого рівня продуктивності. Члени команди працюють ефективно, автономно та орієнтовані на результат. Конфлікти виникають рідко і вирішуються швидко завдяки напрацьованим механізмам взаємодії.

Характерні риси:

- Високий рівень продуктивності та ефективності.

- Максимальна самостійність членів команди.

- Конструктивна взаємодія та синергія зусиль.

На цьому етапі роль лідера змінюється: він стає фасилітатором, який сприяє підтримці робочого середовища, необхідного для успішної роботи команди.

5. Завершення (Adjourning). Цей етап настає, коли команда завершує виконання своїх завдань або проекту. Учасники переходять до інших проектів або залишають команду. Завершення може супроводжуватися емоційними переживаннями, такими як гордість за досягнення або смуток через розставання.

Характерні риси:

- Рефлексія щодо виконаних завдань і досягнутих результатів.

- Визнання внеску кожного члена команди.

- Закріплення отриманого досвіду для майбутніх проектів.

На цьому етапі лідер має сприяти позитивному завершенню роботи команди, організувати рефлексивні зустрічі для обговорення досягнень та уроків, отриманих під час співпраці.

Окрім моделі Тукмана, сучасні дослідники пропонують адаптовані підходи, які враховують специфіку командної роботи в умовах цифровізації, гібридних форматів праці та багатонаціональних колективів. Наприклад, модель GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal relationships) Річарда Бека (Richard Beck) акцентує увагу на цільовій орієнтації, чіткій розподіленості ролей і підтримці міжособистісних зв’язків.

Таким чином, розуміння етапів командоутворення дозволяє ефективніше керувати розвитком команди, запобігати потенційним проблемам та сприяти досягненню високих результатів у спільній діяльності [23].

Сучасні підходи до командоутворення передбачають інтеграцію психологічних, соціальних і організаційних аспектів. Психологічна складова включає розвиток міжособистісних відносин, емпатії та довіри між членами команди. Згідно з дослідженнями Гакмана (Hackman, 2002), важливою умовою

успішного функціонування команди є її автономність у прийнятті рішень та наявність чітко визначених спільних цілей.

Організаційна складова передбачає створення умов для забезпечення ресурсів, належного планування діяльності та розподілу обов'язків. Зокрема, роль лідера в процесі командоутворення є визначальною, оскільки від нього залежить формування мотивації, підтримка командного духу та вирішення конфліктів.

Таким чином, командоутворення виступає багатогранним процесом, що має стратегічне значення для організації. Воно дозволяє не лише підвищувати ефективність діяльності, але й сприяє створенню інноваційного середовища, яке забезпечує адаптивність до змін і конкурентоспроможність у сучасних умовах.

1.2. Психологічні чинники ефективного командоутворення

Ефективне командоутворення в організаціях значною мірою залежить від психологічних чинників, які забезпечують гармонійне функціонування команди. До основних психологічних чинників, що сприяють формуванню успішних команд, належать міжособистісна довіра, мотивація, емоційний інтелект, спільна мета, комунікація та вирішення конфліктів.

Міжособистісна довіра є ключовим елементом, який визначає рівень відкритості, підтримки та співпраці серед членів команди. Дослідження Майєра і Девіса (Mayer & Davis, 1995) показують, що довіра між учасниками команди сприяє покращенню продуктивності та підвищенню рівня задоволеності працівників. Високий рівень довіри створює сприятливі умови для обміну ідеями, зниження тривожності та побудови здорового мікроклімату в колективі [17].

Мотивація членів команди є ще одним важливим чинником. Висока внутрішня мотивація сприяє активному залученню учасників у процес досягнення спільних цілей. За моделлю самодетермінації Десі та Райана (Deci & Ryan, 1985), ключовими елементами мотивації є автономія, компетентність та

відчуття належності. Організація, яка підтримує ці аспекти, сприяє створенню умов для ефективної командної роботи.

Емоційний інтелект, як здатність усвідомлювати, розуміти та управляти емоціями, також відіграє важливу роль у процесі командоутворення. Згідно з дослідженнями Гоулмана (Goleman, 1995), високий рівень емоційного інтелекту у членів команди допомагає уникати конфліктів, ефективніше реагувати на стресові ситуації та підтримувати конструктивну взаємодію.

Спільна мета об’єднує членів команди, надаючи їм орієнтири для діяльності. Чітке формулювання мети, відповідно до моделі SMART, забезпечує розуміння кожним учасником своїх ролей і завдань у процесі досягнення колективного результату. У цьому контексті важливою є роль лідера, який виступає посередником у процесі узгодження індивідуальних цілей з цілями команди [28].

Ефективна комунікація є фундаментальною основою, на якій базується успішна взаємодія в команді. Саме завдяки чіткому обміну інформацією, ідеями та зворотним зв’язком члени команди можуть узгоджувати свої дії, вирішувати проблеми та досягати спільних цілей. Відсутність належного рівня комунікації здатна призвести до нерозуміння, конфліктів та зниження продуктивності. Основними характеристиками ефективної комунікації є її чіткість і точність. Передана інформація повинна бути зрозумілою для всіх учасників команди, що передбачає використання однозначних формулювань, уникнення надмірної складності та спеціалізованих термінів, якщо це не є необхідним. Крім того, важливою є навичка активного слухання, яка забезпечує зосередженість на співрозмовникові, демонстрацію зацікавленості та уточнення почутого для уникнення помилкових інтерпретацій. Активне слухання сприяє зміцненню довіри та зменшенню емоційної напруги.

Ключову роль відіграє також дво- і багатосторонній зворотний зв’язок, який дає змогу учасникам команди обмінюватися думками, оцінювати якість виконаної роботи та коригувати свої дії. Зворотний зв’язок повинен бути конкретним, конструктивним і орієнтованим на вирішення проблем, а не на

звинувачення. Важливим є врахування емоційного стану співрозмовника, що сприяє створенню позитивного клімату в команді та знижує ризик виникнення міжособистісних конфліктів. Окрім цього, важливим є узгодження невербальної комунікації, оскільки жести, міміка та інтонація голосу суттєво впливають на сприйняття повідомлення. Гармонійне поєднання вербальних і невербальних сигналів підвищує якість комунікації [12].

На різних етапах командоутворення ефективна комунікація виконує різні функції. На стадії формування вона сприяє встановленню контактів, поясненню завдань і створенню атмосфери доброзичливості. У період штормінгу комунікація допомагає вирішувати конфлікти та узгоджувати ролі, тоді як на етапі нормування вона забезпечує формування стандартів взаємодії та узгодження командних норм. На етапі виконання комунікація стає більш оперативною і спрямованою на координацію спільних дій, а на стадії завершення — зосереджується на рефлексії досягнень, закріпленні отриманого досвіду та зміцненні міжособистісних зв’язків.

Ефективна комунікація в команді залежить також від низки психологічних чинників. Довіра між учасниками створює основу для відкритого обговорення складних питань, без страху бути засудженими. Високий рівень емоційного інтелекту членів команди дозволяє їм краще контролювати свої емоції, емпатично ставитися до інших та знаходити компроміси. Чітке розуміння своєї ролі та ролей інших учасників допомагає уникати конфліктів і сприяє злагодженій взаємодії. У багатонаціональних командах важливо враховувати культурні відмінності, які можуть впливати на спілкування [46].

Для покращення комунікації в команді можуть бути використані різні інструменти. Регулярні зустрічі сприяють обміну інформацією, узгодженню планів і вирішенню поточних питань. Використання цифрових технологій, таких як платформи для командної роботи, полегшує спілкування, особливо в умовах дистанційної роботи. Крім того, проведення тренінгів з розвитку навичок комунікації допомагає удосконалити активне слухання, асертивність і управління конфліктами. Таким чином, ефективна комунікація є визначальним

чинником успішної командної роботи, оскільки вона забезпечує узгодженість дій, сприяє досягненню спільних цілей і створює сприятливе середовище для професійного розвитку кожного члена команди.

Вирішення конфліктів є невід’ємною частиною ефективного командоутворення. Конфлікти, хоча й неминучі, можуть стати рушієм розвитку, якщо вони вирішуються конструктивно. Модель Томаса-Кілмана (Thomas & Kilmann, 1974) пропонує п'ять стратегій вирішення конфліктів, які можуть бути застосовані залежно від контексту: співпраця, компроміс, уникнення, пристосування або суперництво.

Отже, психологічні чинники ефективного командоутворення становлять комплекс взаємозалежних елементів, що сприяють гармонійному функціонуванню команди та досягненню її цілей. Їхнє врахування у процесі організації командної роботи дозволяє створити сприятливі умови для професійного розвитку працівників і підвищення загальної ефективності організації.

1.3. Аналіз сучасних підходів до оптимізації командної роботи

Оптимізація командної роботи є однією з ключових задач сучасних організацій, що прагнуть досягти високих показників ефективності. У зв’язку з цим, у науковій літературі виокремлюють низку підходів, спрямованих на вдосконалення процесів взаємодії, управління та досягнення спільних цілей. Сучасні методи оптимізації базуються на інтеграції психологічних, соціальних та технологічних компонентів, що дозволяє створювати більш адаптивні та продуктивні команди.

Одним із найбільш визнаних підходів є трансформаційне лідерство, яке передбачає надихання членів команди, підтримку індивідуального розвитку та стимулювання інновацій. Як зазначають Бас і Авліо (Bass & Avolio, 1994), трансформаційні лідери сприяють формуванню довіри, мотивації та спільної відповідальності, що суттєво впливає на продуктивність командної роботи.

Такий стиль лідерства дозволяє створювати середовище, в якому кожен учасник команди відчуває свою значущість і внесок у спільний результат [18].

У сучасних умовах постійних змін особливої актуальності набувають адаптивні моделі. Концепція agile, розроблена в IT-сфері, стає дедалі популярнішою у різних галузях завдяки своїй гнучкості та орієнтації на швидку адаптацію до змін. Agile-підходи передбачають регулярні зворотні зв'язки, чітке планування короткострокових завдань (ітерацій) та активну комунікацію між членами команди. За даними Шнабріха (Schwaber, 2002), застосування agile-методологій дозволяє скоротити час виконання проектів і підвищити їх якість.

Методи психологічної оптимізації командної роботи набули значного поширення завдяки їхній здатності підвищувати ефективність взаємодії між членами команди, сприяти формуванню довіри та покращувати емоційний клімат у групі. Одним із найпопулярніших інструментів у цьому контексті є проведення спеціалізованих тренінгів, які спрямовані на розвиток комунікативних навичок, вирішення конфліктів, підвищення емоційного інтелекту та покращення здатності працювати у стресових умовах. Ці тренінги, як правило, базуються на поєднанні теоретичних знань із практичними вправами, які дозволяють учасникам застосовувати нові навички у безпечному середовищі.

Тімбілдинг, як окремий напрям психологічної оптимізації, має на меті створення та зміцнення групової згуртованості. Завдяки спеціально розробленим заходам, таким як рольові ігри, симуляційні завдання, творчі проєкти або фізичні активності, учасники команд отримують можливість краще пізнати одне одного, усвідомити важливість співпраці та виявити індивідуальні особливості своїх колег. Це сприяє формуванню атмосфери взаємної підтримки, що є необхідною для ефективної командної роботи [22].

Психологічна ефективність тімбілдингу пояснюється його здатністю впливати на декілька ключових аспектів. По-перше, він допомагає знижувати рівень внутрішньогрупових конфліктів шляхом створення умов для відкритого обговорення та вирішення спірних питань. По-друге, такі заходи стимулюють розвиток лідерських якостей та вдосконалення навичок прийняття рішень у

груповому контексті. По-третє, тімбілдинг активізує емоційно-позитивні переживання, які сприяють зменшенню стресу та підвищенню мотивації до співпраці.

Дослідження у сфері психології управління підтверджують, що застосування тренінгів і тімбілдингових програм позитивно впливає на загальну продуктивність організації. Зокрема, покращується якість комунікації між працівниками, зростає їхня задоволеність роботою, а також підвищується здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ці методи є особливо ефективними у багатонаціональних командах або групах, які працюють в умовах високої професійної конкуренції, оскільки вони сприяють подоланню міжкультурних бар'єрів та розширенню міжособистісних зв'язків.

Таким чином, проведення спеціалізованих тренінгів та тімбілдингових заходів є не лише ефективним засобом психологічної оптимізації командної роботи, а й важливим компонентом стратегічного управління людськими ресурсами, який допомагає організаціям досягати своїх цілей в умовах постійно зростаючих викликів сучасного світу [13].

Оптимізація командної роботи у цифрову епоху неможлива без впровадження сучасних технологій. Інструменти для спільної роботи, такі як Slack, Trello чи Microsoft Teams, сприяють покращенню координації, планування та обміну інформацією. Крім того, цифрові платформи дозволяють ефективніше організовувати дистанційну роботу, що є особливо актуальним у контексті глобалізації та зростання популярності гібридних моделей праці.

Останнім часом значної уваги приділяється розвитку емоційного інтелекту як способу оптимізації міжособистісних відносин у командах. Гоулман (Goleman, 1995) стверджує, що команди з високим рівнем емоційного інтелекту краще справляються з викликами, швидше вирішують конфлікти та демонструють вищу продуктивність.

Сучасні організації дедалі частіше впроваджують нестандартні підходи до стимулювання командної роботи, такі як гейміфікація та індивідуалізовані програми заохочень. Гейміфікація, зокрема, використовується для підвищення

залученості працівників через створення умов змагання та отримання нагород за досягнення.

Таким чином, сучасні підходи до оптимізації командної роботи базуються на використанні трансформаційного лідерства, гнучких моделей, психологічних тренінгів, цифрових технологій, а також розвитку емоційного інтелекту та інноваційної мотивації. Інтеграція цих елементів сприяє підвищенню ефективності командної діяльності, дозволяючи організаціям адаптуватися до змінних умов та досягати поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

Командоутворення є важливою складовою ефективної роботи сучасних організацій, оскільки дозволяє максимально використовувати потенціал кожного члена команди для досягнення спільних цілей. Процес командоутворення включає кілька етапів, на яких зростає рівень згуртованості, довіри та взаєморозуміння серед учасників. Правильне командоутворення дозволяє створити не лише робочу групу, але й команду, яка здатна ефективно взаємодіяти, вирішувати проблеми та адаптуватися до змінних умов. Тому в організаціях все частіше звертають увагу на важливість формування команд і оптимізації цього процесу через спеціалізовані підходи, що включають тренінги, тімбілдинг та інші психологічні методи.

Психологічні чинники відіграють критичну роль у формуванні ефективних команд. Взаємодія між членами команди залежить не лише від їхніх професійних компетенцій, але й від здатності до ефективної комунікації, емоційної чутливості, довіри та здатності до вирішення конфліктів. Психологічні аспекти, такі як емпатія, взаємопідтримка та лідерські якості, значно впливають на рівень згуртованості та ефективність команди. Знання цих чинників дозволяє розробляти стратегії підтримки команди, що знижують стрес і покращують мотивацію, тим самим підвищуючи загальну продуктивність.

Сучасні підходи до оптимізації командної роботи через психологічні тренінги та тімбілдинг виявляються надзвичайно ефективними для підвищення командної продуктивності. Використання цих методів дозволяє не лише вирішувати міжособистісні конфлікти, але й зміцнювати командну згуртованість, покращувати комунікацію та підвищувати мотивацію до спільної роботи. Психологічні тренінги та тімбілдинг сприяють розвитку емоційного інтелекту членів команди, що є ключовим фактором для успішної співпраці. Окрім того, ці методи дозволяють організаціям знижувати стрес, покращувати атмосферу в колективі та створювати умови для розвитку особистісного та професійного потенціалу працівників. Врахування психологічних аспектів командної роботи є необхідним для досягнення високих результатів в умовах сучасної динамічної та конкурентної бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методологія та організація дослідження

Емпіричне дослідження, проведене серед 30 працівників ТОВ "ДС-ГРУП", мало на меті вивчення психологічних аспектів командної роботи в організації. Для досягнення цієї мети було використано кілька методик, які дозволили комплексно оцінити різні параметри командної взаємодії та ефективності роботи колективу. Основними завданнями дослідження були виявлення командних ролей, оцінка рівня ефективності командної роботи та визначення ступеня інтеграції та ідентифікації членів команди.

Дослідження проводилося в два етапи: перший етап полягав у зборі інформації про командні ролі та соціальну структуру колективу, другий — у вивченні ефективності командної роботи та взаємодії її членів.

На першому етапі учасникам дослідження було запропоновано пройти тестування за методикою соціометрії (Дж. Морено). Ця методика дозволила оцінити соціальну структуру групи, виявити найбільш популярних та ізольованих членів команди, а також зрозуміти, як розподілені зв'язки між працівниками. Це допомогло визначити рівень довіри, взаємодії та впливу в колективі.

Другим інструментом, використаним у дослідженні, стала методика оцінки командних ролей за Р. Белбіном. З її допомогою було визначено, які ролі займають учасники команди, чи є баланс між різними типами ролей (наприклад, «керівник», «розв’язувач проблем», «спостерігач», «реалізатор» тощо). Ця методика дозволила з'ясувати, які комунікаційні та організаційні функції виконують різні працівники та яким чином їх ролі взаємодіють у межах команди.

На третьому етапі було використано тест «Індекси командної ефективності», який допоміг оцінити загальний рівень ефективності командної роботи в організації. Цей тест дозволив визначити, наскільки злагоджено

працюють члени команди, наскільки високий рівень їхньої мотивації до досягнення спільних цілей, а також чи є у команди стратегія вирішення внутрішніх конфліктів.

Останнім етапом дослідження став аналіз інтеграції та ідентифікації членів команди, для чого був використаний опитувальник «Інтеграція та ідентифікація членів команди». Цей інструмент дозволив оцінити рівень згуртованості команди, взаєморозуміння між її учасниками та відчуття їхньої приналежності до колективу. Важливим аспектом цієї методики є визначення рівня соціальної підтримки та готовності до співпраці серед членів команди.

Дослідження проводилось в умовах робочої діяльності працівників ТОВ "ДС-ГРУП", що дозволило зібрати дані без порушення звичного робочого процесу. Учасникам було надано інструкції щодо проходження тестів, а також роз'яснення стосовно значення кожного етапу дослідження. Протягом дослідження використовувалися анонімні опитувальники, що забезпечило відкритість і чесність відповідей, а також знизило ймовірність соціального бажаного відгуку.

Зібрані дані були проаналізовані за допомогою кількісних і якісних методів аналізу, що дозволило виявити зв'язки між різними аспектами командної роботи, а також визначити фактори, що найбільше впливають на ефективність команди. Результати дослідження дозволили зробити висновки щодо рівня згуртованості колективу, його взаємодії та оптимізації командних ролей для покращення загальної ефективності роботи.

Таким чином, методологія та організація емпіричного дослідження в ТОВ "ДС-ГРУП" були спрямовані на комплексну оцінку командної роботи з використанням перевірених психологічних методик. Це дозволило отримати глибоке розуміння психологічних чинників, що впливають на ефективність команди, і сформулювати рекомендації для покращення роботи колективу.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження є основою для глибшого розуміння специфіки функціонування колективу та його динаміки. Застосування комплексного підходу, що включає використання різних методик, дозволило оцінити ключові аспекти роботи команди, такі як рівень інтеграції, ідентифікації, ефективності взаємодії, а також рольові розподіли серед учасників. Цей підхід сприяє всебічному аналізу психологічних та соціальних факторів, що впливають на продуктивність і згуртованість групи.

Розглянемо результати дослідження за методикою соціометрії Дж. Морено (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати дослідження за методикою соціометрії Дж. Морено

№ Учасника	Кількість позитивних виборів	Кількість негативних виборів	Приналежність до підгрупи	Додаткова характеристика
1	2	0	Належить до жодної	
2	3	1	Підгрупа 3	
3	2	1	Підгрупа 3	
4	3	0	Підгрупа 3	
5	4	0	Підгрупа 3	
6	5	1	Підгрупа 1	
7	6	1	Підгрупа 1	Лідер групи
8	1	1	Належить до жодної	
9	4	0	Підгрупа 1	
10	1	1	Належить до жодної	
11	2	0	Належить до жодної	
12	8	0	Підгрупа 1	Зірка колективу
13	1	1	Належить до жодної	
14	3	1	Належить до жодної	

15	1	5	Належить до жодної	Найбільше негативних виборів, конфліктна
16	2	1	Належить до жодної	
17	1	0	Належить до жодної	
18	3	1	Підгрупа 2	
19	0	1	Ізольований	
20	4	0	Підгрупа 2	
21	2	1	Належить до жодної	
22	3	0	Належить до жодної	
23	2	1	Належить до жодної	
24	3	0	Підгрупа 2	
25	0	1	Ізольований	
26	2	0	Належить до жодної	
27	1	1	Належить до жодної	
28	3	0	Належить до жодної	
29	2	1	Належить до жодної	
30	1	0	Належить до жодної	

Результати соціометричного дослідження демонструють специфіку міжособистісних стосунків у колективі з 30 осіб. Виявлено кілька ключових аспектів, які формують соціометричну структуру групи. Лідером колективу є особа №12, яка отримала найбільшу кількість позитивних виборів. Це свідчить про високий рівень довіри та значну популярність у групі. Особа №7 також належить до числа лідерів, отримавши шість позитивних виборів. Разом ці особи є центральними фігурами колективу, навколо яких формується підгрупа 1, яка включає ще кількох учасників із високим рівнем інтеграції.

У колективі виявлено три стабільні підгрупи. Перша підгрупа об’єднує осіб №12, №6, №7 та №9, які характеризуються тісними взаємозв’язками та активною взаємодією. Друга підгрупа включає осіб №18, №20 та №24, демонструючи

помірну згуртованість. Третя підгрупа, до складу якої входять особи №2, №3, №4 та №5, має середній рівень інтеграції. Інші учасники не входять до жодної з підгруп, що свідчить про їхню більш нейтральну або автономну позицію в структурі колективу.

Особливу увагу привертають ізольовані учасники – особи №19 та №25, які не отримали жодного позитивного вибору. Їхня ізольованість може бути зумовлена як індивідуальними особливостями, так і специфікою групових процесів, що потребує подальшого аналізу та інтеграційних заходів.

У той же час особа №15 виявилася конфліктною, отримавши найбільшу кількість негативних виборів. Це може свідчити про труднощі у встановленні міжособистісних стосунків або негативне сприйняття цієї особи з боку групи. Її ситуація вимагає уваги, оскільки подібна позиція може спричиняти емоційну напругу як у самої особи, так і в колективі загалом.

Індекс згуртованості колективу становить 0.75, що вказує на високий рівень позитивних взаємозв’язків. Однак наявність негативних виборів, ізольованих учасників та конфліктних зон свідчить про певні зони напруженості, які потребують корекції. Загальний емоційний клімат у групі можна охарактеризувати як помірно позитивний із локальними проявами конфліктності.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що колектив має потенціал для підвищення згуртованості та зниження рівня конфліктності через інтеграцію ізольованих учасників і роботу з конфліктними зонами. Це можна реалізувати через організацію командних заходів, індивідуальні консультації та тренінги з розвитку емоційного інтелекту.

Розглянемо результати дослідження за методикою оцінки командних ролей за Р. Белбіном (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати дослідження за методикою оцінки командних ролей за Р. Белбіном

№ Учасника	Основна роль	Додаткова роль	Характеристика
1	Координатор	Реалізатор	Вміє організовувати роботу команди, ефективний у виконанні завдань.
2	Ініціатор ідей	Шукач ресурсів	Креативний, пропонує нові ідеї, добре знаходить зовнішні можливості для команди.
3	Спостерігач	Аналітик	Уважний до деталей, глибоко аналізує ситуації.
4	Реалізатор	Фахівець	Надійний, працює методично, фокусується на доведенні завдань до кінця.
5	Колективний гравець	Координатор	Підтримує команду, допомагає вирішувати конфлікти, створює сприятливу атмосферу.
6	Ініціатор ідей	Колективний гравець	Винахідливий, пропонує нестандартні рішення, при цьому сприяє гармонії в команді.
7	Шукач ресурсів	Координатор	Знає, як налагодити зв’язки поза командою, підтримує структуру.
8	Фахівець	Реалізатор	Глибоко знається на своїй сфері, ефективно застосовує знання у практичних завданнях.
9	Завершувач	Аналітик	Орієнтований на деталі, забезпечує якість та завершення роботи.
10	Колективний гравець	Завершувач	Доброзичливий, допомагає команді завершувати задачі у встановлені строки.
11	Ініціатор ідей	Шукач ресурсів	Енергійний, генерує ідеї, знаходить ресурси для їх реалізації.
12	Координатор	Колективний гравець	Лідер, вміє мотивувати команду та забезпечувати злагоджену роботу.
13	Аналітик	Реалізатор	Робить зважені висновки, працює систематично.
14	Завершувач	Аналітик	Схильний до перфекціонізму, надає великого значення деталям.
15	Шукач ресурсів	Ініціатор ідей	Ефективний у комунікаціях, знаходить партнерів і можливості для команди.

16	Реалізатор	Фахівець	Практичний, організовує роботу, орієнтований на результат.
17	Колективний гравець	Координатор	Підтримує командну роботу, забезпечує взаємодію учасників.
18	Завершувач	Реалізатор	Відповідальний, зосереджений на завершенні завдань з максимальною якістю.
19	Ініціатор ідей	Аналітик	Орієнтований на інновації, вміє оцінювати перспективи.
20	Координатор	Завершувач	Організовує процеси, забезпечує якісне виконання роботи.
21	Фахівець	Аналітик	Володіє експертними знаннями, аналізує завдання і пропонує рішення.
22	Шукач ресурсів	Колективний гравець	Легко знаходить нові контакти, сприяє гармонії в команді.
23	Завершувач	Ініціатор ідей	Прагне завершити роботу і водночас пропонує покращення.
24	Реалізатор	Аналітик	Вміє втілювати плани в життя, підкріплюючи їх аналізом.
25	Колективний гравець	Завершувач	Створює сприятливий клімат, забезпечує дотримання дедлайнів.
26	Ініціатор ідей	Координатор	Генерує інноваційні підходи, координує роботу групи.
27	Шукач ресурсів	Завершувач	Енергійний, допомагає команді досягати фінальних результатів.
28	Аналітик	Колективний гравець	Ретельно аналізує дані, враховує інтереси команди.
29	Реалізатор	Завершувач	Орієнтований на ефективне виконання завдань, відповідальний.
30	Фахівець	Координатор	Професіонал у своїй галузі, забезпечує стратегічне планування.

Результати дослідження за методикою Р. Белбіна демонструють різноманітність командних ролей у колективі з 30 осіб, що сприяє ефективному функціонуванню команди. У складі групи виявлено всі основні ролі, що

забезпечує баланс між генерацією ідей, виконанням завдань, аналізом ситуацій і підтримкою міжособистісних взаємин.

Ключову роль у координації роботи відіграють особи, які виконують роль координаторів (№1, №12, №20, №26). Ці учасники забезпечують організацію робочих процесів і сприяють злагодженій співпраці. Особливо помітний внесок учасника №12, який проявляє лідерські якості та об’єднує команду навколо спільних цілей.

Інноваційний потенціал групи формується за рахунок ініціаторів ідей (№2, №6, №11, №19, №26). Їхня здатність генерувати нові підходи й рішення сприяє динамічному розвитку команди. Водночас, роль шукачів ресурсів (№2, №7, №15, №22, №27) забезпечує доступ до зовнішніх можливостей, що робить команду більш адаптивною та відкритою до співпраці.

Аналітична функція команди реалізується завдяки спостерігачам і аналітикам (№3, №13, №14, №21, №28). Ці учасники глибоко аналізують ситуації, забезпечують об’єктивність у прийнятті рішень та допомагають уникнути необдуманих дій.

Практичну реалізацію завдань беруть на себе реалізатори (№4, №16, №24, №29). Їхній методичний і дисциплінований підхід дозволяє досягати поставлених цілей у встановлені строки. Завершувачі (№9, №18, №23) забезпечують якість виконання роботи, фокусуючись на деталях і контролюючи процес до самого кінця.

Соціальну гармонію у команді підтримують колективні гравці (№5, №10, №17, №22, №25). Вони створюють сприятливу атмосферу, вирішують конфлікти та сприяють згуртованості групи.

Результати також виявили наявність фахівців (№8, №21, №30), які володіють експертними знаннями у своїй галузі та є ключовими фігурами в реалізації спеціалізованих завдань.

Загальний аналіз показує, що команда збалансована та має високий потенціал для ефективної роботи. Однак певні аспекти, наприклад, можливе домінування окремих ролей чи недостатнє використання потенціалу деяких

учасників, можуть потребувати додаткової уваги. Для підвищення продуктивності команди доцільно проводити регулярну рефлексію її роботи, розвивати слабкі ролі та забезпечувати рівномірний розподіл завдань.

Узагальнені результати за методикою оцінки командних ролей Р. Белбіна наведено на рис. 2.1.

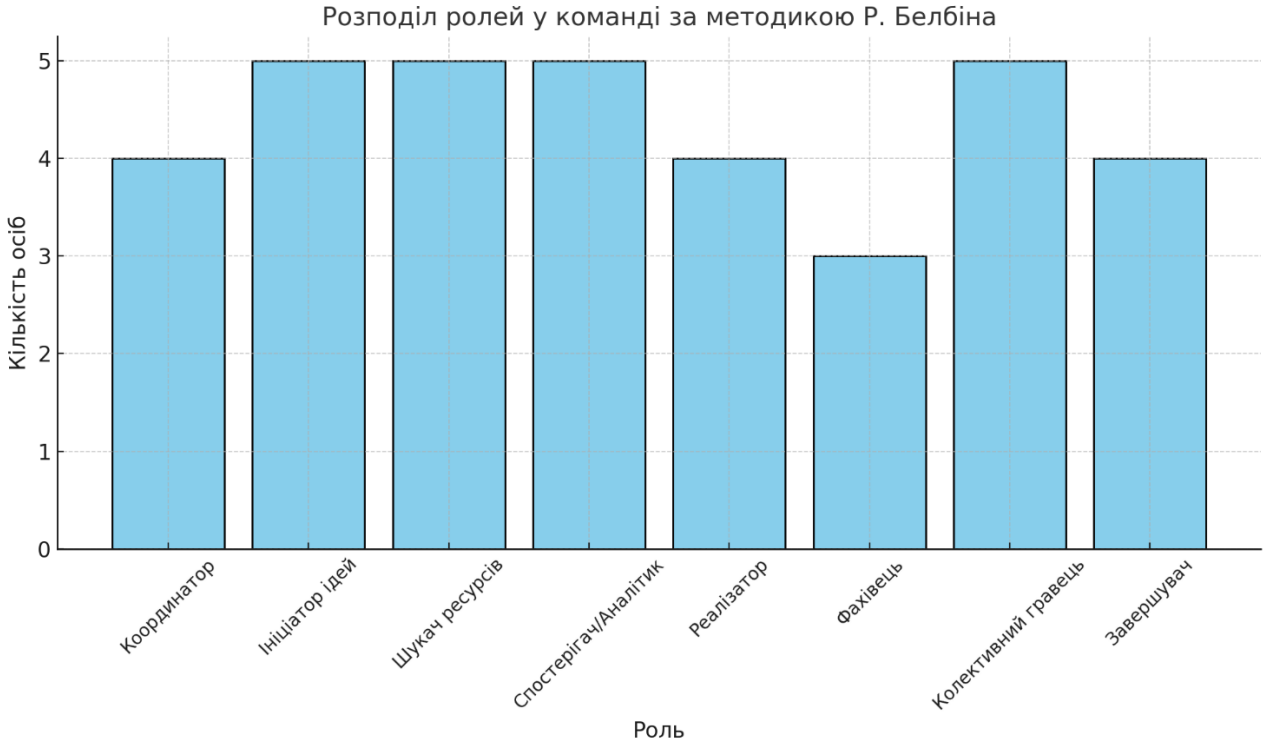


Рис. 2.1. Узагальнені результати за методикою оцінки ролей у команді Р. Белбіна

Графік відображає розподіл ролей у команді за методикою Р. Белбіна. Найбільше представлені ролі ініціатора ідей, шукача ресурсів, аналітика та колективного гравця – кожна з них має по п’ять учасників. Координатори, реалізатори та завершувачі налічують по чотири особи, тоді як фахівців трохи менше – лише троє. Загальний баланс ролей свідчить про різноманітність компетенцій і функцій, що забезпечує ефективну роботу команди.

Наступними розглянемо результати оцінки за тестом «Індекси командної ефективності» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати дослідження за тестом «Індекси командної ефективності»

№ Учасника	Кооперація	Комунікація	Довіра	Організація	Ефективність	Загальний індекс
1	8	9	7	8	8	40
2	7	8	9	9	9	42
3	6	7	6	7	6	32
4	9	9	8	8	9	43
5	8	7	8	9	8	40
6	7	8	9	8	7	39
7	9	9	7	9	9	43
8	8	6	8	8	7	37
9	7	8	6	8	8	37
10	9	9	9	9	9	45
11	6	7	8	6	7	34
12	9	9	9	8	8	43
13	7	8	7	7	6	35
14	8	8	8	8	8	40
15	9	9	7	8	9	42
16	8	7	8	7	8	38
17	6	8	6	7	7	34
18	8	8	8	9	9	42
19	7	6	7	7	6	33
20	8	9	9	9	8	43
21	9	8	8	9	9	43
22	8	7	9	7	8	39
23	7	8	8	8	8	39
24	8	9	9	8	9	43
25	6	6	6	7	6	31
26	9	9	9	9	9	45
27	7	8	7	8	7	37
28	9	8	8	8	9	42
29	8	8	8	8	8	40

30	8	7	7	8	8	38

Розглянемо узагальнені результати цієї таблиці у вигляді графіку (рис. 2.2).

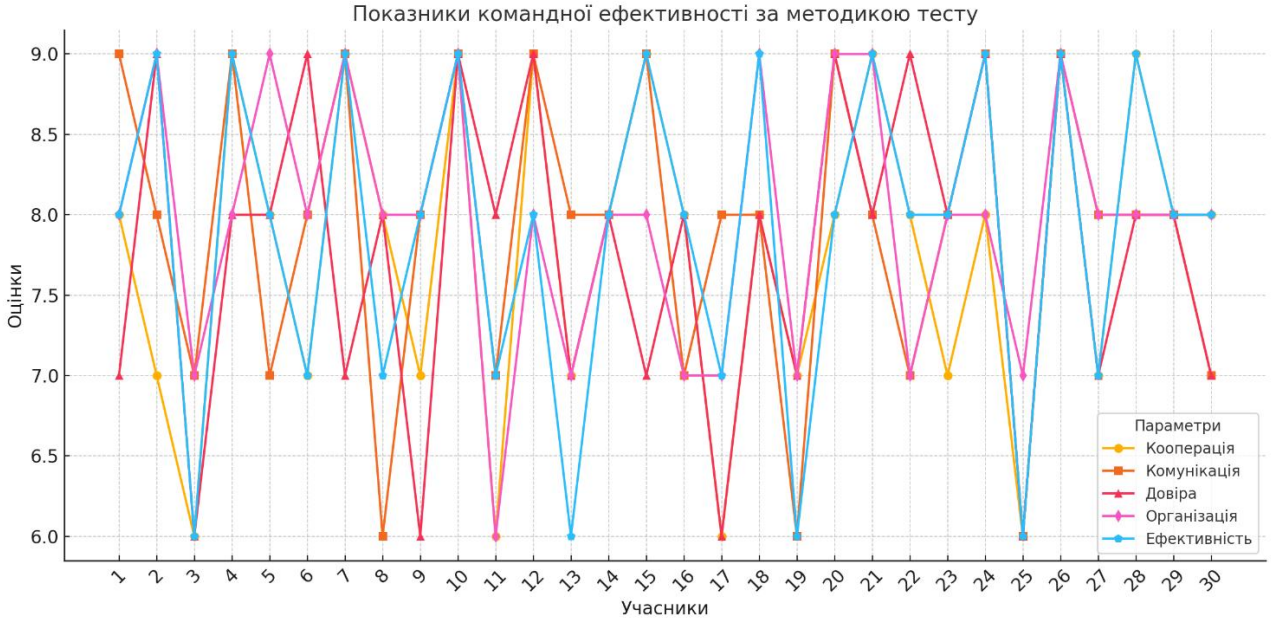


Рис. 2.2. Узагальнені результати за тестом «Індекс командної ефективності»

Результати дослідження за методикою "Індекси командної ефективності" показують різноманітність рівня розвитку ключових параметрів серед 30 учасників колективу. Графік і таблиця демонструють, що в групі є як високі, так і середні показники за п'ятьма критеріями: кооперацією, комунікацією, довірою, організацією та ефективністю.

Значення параметрів для більшості учасників варіюються від 6 до 9, що свідчить про загальну збалансованість колективу. Найвищі показники спостерігаються за критеріями комунікації, організації та ефективності, що відображає сильний командний дух, здатність до координації зусиль і досягнення спільних цілей. Наприклад, учасники №10 і №26 мають найвищий загальний індекс, рівний 45, що свідчить про їхній високий потенціал для лідерства та позитивний вплив на команду.

Разом з тим, деякі учасники мають помітно нижчі показники, особливо за критеріями довіри та кооперації. Це може свідчити про певні труднощі у взаємодії з іншими членами команди або індивідуальні особливості. Наприклад, учасник №25 має найнижчий загальний індекс – 31, що вказує на потребу в додатковій підтримці для його інтеграції в колектив.

Аналіз графіка дозволяє побачити, що деякі параметри, такі як комунікація та ефективність, демонструють значну варіативність серед учасників, що може бути обумовлено специфікою ролей у колективі. При цьому показники кооперації та організації мають більш рівномірний розподіл, що свідчить про їхню важливість для всіх учасників незалежно від їхніх функцій.

Загалом, команда демонструє високий потенціал для ефективної роботи, однак для подальшого підвищення її продуктивності доцільно приділити увагу учасникам із низькими показниками довіри та кооперації. Це можна досягти через розвиток навичок міжособистісного спілкування та створення умов для посилення командного духу.

Останніми розглянемо результати результати опитувальника «Інтеграція та ідентифікація членів команди» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати дослідження за опитувальником «Інтеграція та ідентифікація членів команди»

№ Учасника	Ідентифікація з командою (1–10)	Інтеграція в команду (1–10)	Загальний рівень інтеграції та ідентифікації (1–10)	Коментар
1	8	7	7.5	Добре ідентифікує себе з командою, інтеграція на середньому рівні.
2	9	9	9	Сильна ідентифікація та висока інтеграція, відчуває себе ключовою частиною команди.

3	6	5	5.5	Частково ідентифікує себе з командою, потрібна підтримка для інтеграції.
4	8	8	8	Збалансований рівень ідентифікації та інтеграції.
5	7	6	6.5	Помірна ідентифікація, інтеграція потребує вдосконалення.
6	9	8	8.5	Високий рівень ідентифікації та інтеграції.
7	8	9	8.5	Інтегрований учасник, відчуває приналежність до команди.
8	6	5	5.5	Низька ідентифікація, потребує допомоги для інтеграції.
9	7	8	7.5	Добре інтегрований, хоча ідентифікація потребує зміцнення.
10	10	10	10	Максимальна ідентифікація та інтеграція, приклад для інших учасників.
11	5	6	5.5	Слабка ідентифікація, інтеграція на початковому рівні.
12	9	9	9	Сильний зв'язок із командою, лідер за рівнем інтеграції.
13	6	6	6	Середній рівень ідентифікації та інтеграції.
14	8	7	7.5	Стабільний учасник, відчуває себе частиною команди.
15	9	8	8.5	Високий рівень інтеграції, активний учасник.

16	6	5	5.5	Потребує підвищення рівня ідентифікації з командою.
17	7	6	6.5	Середній рівень інтеграції та ідентифікації.
18	8	9	8.5	Добре інтегрований учасник із високою ідентифікацією.
19	5	5	5	Низький рівень ідентифікації та інтеграції, потребує уваги.
20	9	9	9	Сильний зв'язок із командою, високий рівень співпраці.
21	7	8	7.5	Добре інтегрований, хоча ідентифікація трохи нижча.
22	6	7	6.5	Стабільний учасник, потрібна робота над інтеграцією.
23	8	8	8	Високий рівень приналежності до команди.
24	9	9	9	Відмінна інтеграція та ідентифікація, активний учасник.
25	4	5	4.5	Найнижчий рівень ідентифікації, потребує значної підтримки.
26	10	9	9.5	Приклад ідеальної ідентифікації та інтеграції.
27	6	7	6.5	Помірний рівень інтеграції, потрібно працювати над ідентифікацією.
28	9	9	9	Високий рівень приналежності та взаємодії.

29	7	8	7.5	Добре інтегрований, стабільний учасник.
30	8	8	8	Збалансований рівень інтеграції та ідентифікації.

Результати дослідження за опитувальником "Інтеграція та ідентифікація членів команди" відображають широкий спектр рівнів інтеграції та ідентифікації серед учасників колективу. Більшість учасників демонструють середній або високий рівень приналежності до команди, що свідчить про загальну згуртованість групи. Найвищі результати, як-от у учасників №10, №12, №24 і №26, вказують на сильну ідентифікацію з командою і високий рівень інтеграції. Ці учасники не лише відчувають себе частиною команди, але й активно взаємодіють із колегами, відіграючи важливу роль у підтримці командної динаміки.

Учасники з помірними показниками, наприклад, №1, №5, №9 і №21, мають добрий рівень ідентифікації та інтеграції, хоча їхні показники свідчать про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення. Їхній внесок у командну роботу значущий, але для повного розкриття їхніх можливостей може знадобитися додаткова підтримка.

Особливу увагу привертають учасники з низькими результатами, такі як №3, №8, №19 і №25. Їхній рівень ідентифікації та інтеграції вказує на труднощі у відчутті себе частиною команди та налагодженні взаємодії з колегами. Для них важливо створити умови, які б сприяли формуванню почуття приналежності, наприклад, через індивідуальну підтримку, залучення до групових проектів або проведення тренінгів з командної роботи.

Загалом, колектив демонструє помітний потенціал для ефективної співпраці. Високі показники інтеграції та ідентифікації серед ключових учасників є опорою для подальшого розвитку команди, тоді як робота з учасниками з низькими показниками може значно покращити загальну динаміку та атмосферу в колективі. Утвердження єдності й взаєморозуміння стане важливим кроком до підвищення командної ефективності.

Розглянемо дані, що демонструють залежність між інтеграцією та ідентифікацією членів команди та їх командною ефективністю (рис.2.3). Точковий розподіл і трендова лінія чітко ілюструють позитивний взаємозв’язок – зі зростанням рівня інтеграції та ідентифікації підвищується загальна ефективність команди.

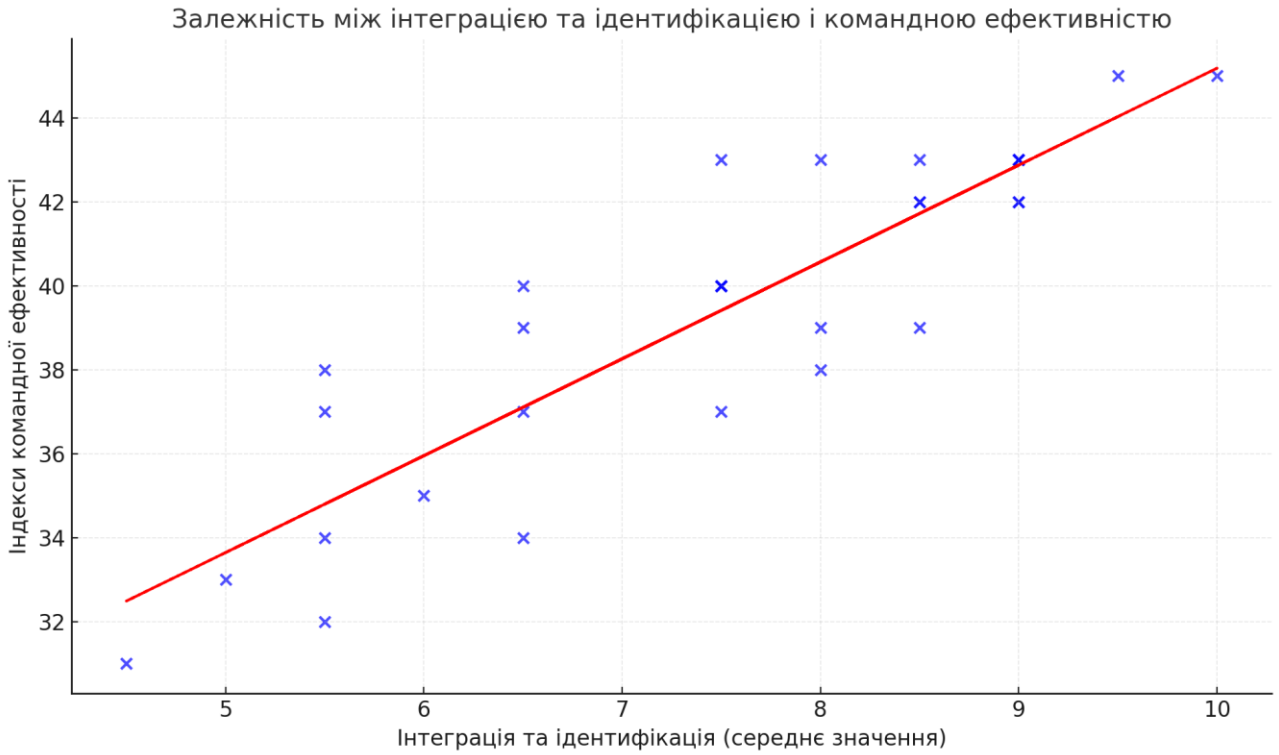


Рис. 2.3. Кореляція між інтеграцією та ідентифікацією та індексами командної ефективності

Графік і результати кореляційного аналізу чітко демонструють сильний позитивний взаємозв'язок між рівнем інтеграції та ідентифікації учасників і загальними індексами командної ефективності. Учасники, які почуваються частиною команди та активно залучені до спільної роботи, показують вищі результати в оцінці їхньої ефективності. Це підтверджується високо вираженою лінійною залежністю, відображеною на графіку.

Значення коефіцієнта кореляції (0.88) підкреслює, що ці показники взаємопов'язані, а зміни в одному з них мають суттєвий вплив на інший. Учасники з найвищими значеннями інтеграції та ідентифікації, такі як ті, що отримали середній показник понад 9, стабільно демонструють найвищі рівні

командної ефективності. Це вказує на важливість згуртованості та спільного відчуття приналежності для досягнення високих результатів у командній роботі.

Також графік дозволяє побачити певні відхилення: учасники з низькими рівнями інтеграції та ідентифікації демонструють не лише нижчу ефективність, але й створюють потенційні зони ризику для загального функціонування команди. Такий висновок підкреслює потребу в роботі з цими учасниками, щоб підвищити їхню залученість і почуття приналежності.

Загалом, ці результати підтверджують ключову роль інтеграції та ідентифікації у формуванні ефективних команд. Для подальшого розвитку команди доцільно спрямувати зусилля на посилення командного духу, організацію інтеграційних заходів та розвиток навичок взаємодії. Це не лише підвищить ефективність роботи, але й створить більш сприятливий клімат для співпраці.

Висновки до розділу 2

Результати проведених досліджень і аналізів демонструють багатогранність підходів до оцінки динаміки та ефективності роботи колективу з 30 осіб. Використання різних методик дозволило виявити специфіку ролей, взаємодії та взаємозв'язків у команді. Ключові висновки можна розглядати через призму індивідуальних особливостей учасників, їхньої інтеграції в колектив, ідентифікації з командою, а також загальної ефективності роботи.

Аналіз за методикою Дж. Морено показав структуру міжособистісних стосунків у колективі, дозволив виявити лідерів, ізольованих учасників та підгрупи. Висока згуртованість групи доповнюється помірною конфліктністю, яка має локалізований характер і потребує корекції. Виявлені "зірки" колективу та ізольовані учасники вказують на необхідність розробки індивідуальних і групових підходів до зміцнення зв'язків між членами команди.

Методика Р. Белбіна дозволила оцінити розподіл командних ролей і визначити баланс між ними. Команда демонструє різноманітність функцій, що

сприяє її ефективності. Проте відзначено потребу у підтримці слабших ролей і більшому залученні учасників із нижчими показниками.

Аналіз за методикою "Індекси командної ефективності" висвітлив високий потенціал колективу. Учасники з високими індексами відіграють ключову роль у досягненні цілей команди, тоді як ті, хто має нижчі результати, потребують додаткової уваги для підвищення своєї продуктивності.

Методика "Інтеграція та ідентифікація членів команди" показала значний вплив цих параметрів на загальну ефективність. Учасники з високим рівнем інтеграції та ідентифікації значно підвищують загальну продуктивність команди, тоді як низькі показники цих параметрів можуть створювати ризики для згуртованості.

Кореляційний аналіз підтвердив тісний зв'язок між усіма дослідженими показниками. Інтеграція, ідентифікація та ефективність демонструють сильну взаємозалежність, що свідчить про необхідність цілісного підходу до розвитку команди. Зростання одного показника позитивно впливає на інші, створюючи синергію у роботі колективу.

Загалом, результати досліджень дозволяють зробити висновок, що колектив має високий потенціал для досягнення спільних цілей за умови подальшої роботи над інтеграцією, згуртованістю та розвитком командних ролей. Рекомендації включають організацію заходів для підвищення довіри та комунікації, інтеграційні тренінги для ізольованих учасників, а також розвиток навичок взаємодії. Цей підхід сприятиме як зростанню ефективності, так і гармонізації внутрішнього клімату команди.

РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ З КОМАНДОУТВОРЕННЯ

3.1. Програма тренінгу для оптимізації процесу командоутворення

Аналіз отриманих даних з досліджень колективу з 30 осіб за різними методиками виявив кілька ключових аспектів, які вказують на доцільність розробки програми тренінгу для оптимізації командоутворення. Ці дані свідчать про високий потенціал команди, але також підкреслюють необхідність цілеспрямованої роботи над певними аспектами взаємодії та співпраці.

Результати соціометричного аналізу за методикою Дж. Морено вказують на наявність як лідерів, так і ізольованих учасників. Це створює дисбаланс у внутрішній структурі команди, що може ускладнювати її згуртованість. Підвищення рівня інтеграції ізольованих членів та налагодження взаємодії між різними підгрупами є необхідними для гармонізації колективу.

Оцінка ролей за методикою Р. Белбіна показала, що команда має широкий спектр функціональних ролей, але певні учасники потребують додаткового розвитку своїх здібностей. Це стосується як слабших ролей, так і учасників із низькою включеністю у командні процеси. Відсутність рівномірного розподілу відповідальності може впливати на ефективність роботи колективу та створювати додаткове навантаження на ключових учасників.

Методика "Індекси командної ефективності" виявила високий потенціал команди, але показала варіативність у рівні ефективності серед учасників. Учасники з низькими показниками потребують додаткової підтримки для інтеграції в командну динаміку. Нерівномірність ефективності також підкреслює необхідність розвитку навичок співпраці та координації.

Результати методики "Інтеграція та ідентифікація членів команди" вказують на те, що не всі учасники однаково ідентифікують себе з командою та відчувають інтеграцію в її процеси. Учасники з низькими показниками створюють зони ризику для зниження загальної ефективності, що може негативно вплинути на досягнення спільних цілей.

Кореляційний аналіз підтвердив сильний зв'язок між інтеграцією, ідентифікацією та командною ефективністю. Це означає, що поліпшення інтеграції та ідентифікації учасників позитивно вплине на загальну динаміку колективу, підвищуючи рівень співпраці, продуктивності та взаємодії.

Виходячи з вищезазначеного, розробка програми тренінгу є важливим кроком для оптимізації процесу командоутворення. Така програма повинна включати тренінги з розвитку міжособистісного спілкування, заходи для підвищення довіри та згуртованості, інтеграційні активності для ізольованих учасників, а також розвиток навичок ефективної комунікації та розподілу ролей. Це дозволить не лише підвищити продуктивність команди, але й створити сприятливий психологічний клімат, що сприятиме досягненню спільних цілей.

Нами було розроблено програму тренінгу для оптимізації процесу командоутворення (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Програма тренінгу для оптимізації процесу командоутворення

Етап тренінгу	**Мета**	**Методи та активності**	**Тривалість**
1. Вступна частина	Ознайомлення учасників із цілями тренінгу та встановлення довіри.	- Привітання, короткий вступ. - Лід-активність: «Лідер у групі».	30 хвилин
2. Діагностика групи	Виявлення особливостей команди, її сильних і слабких сторін.	- Рольова гра: «Командна динаміка». - Заповнення анкети про очікування.	45 хвилин
3. Згуртованість	Розвиток довіри та формування відчуття приналежності до команди.	- Вправа: «Долина довіри». - Групове обговорення: «Наші цінності».	1 година
4. Розподіл ролей	Оцінка та вдосконалення розподілу ролей у команді.	- Тест Белбіна (спрощена версія). - Дискусія: «Моя роль у команді».	1 година

5. Комунікація	Підвищення ефективності міжособистісної взаємодії та вирішення конфліктів.	- Вправа: «Сліпий лабіринт». - Симуляція: «Конфлікт у команді».	1 година 30 хв
6. Розвиток довіри	Зміцнення довіри та покращення емоційного клімату.	- Вправа: «Коло довіри». - Фідбек-сесія: «Що я ціную у колегах».	1 година
7. Інтеграція ізольованих учасників	Включення ізольованих учасників у динаміку команди.	- Вправа: «Пазли співпраці». - Індивідуальні міні-завдання.	1 година
8. Завершення	Узагальнення результатів, створення плану дій.	- Рефлексія: «Що я взяв із тренінгу». - Спільна розробка плану дій.	45 хвилин

Тренінг для оптимізації процесу командоутворення має чітку структуру та продуманий хід проведення, що забезпечує його ефективність. Він починається зі вступної частини, де учасники знайомляться з цілями заходу та один з одним. Лід-активність допомагає створити довірливу атмосферу, а також знизити напругу в групі. Далі, на етапі діагностики, проводяться вправи та анкетування, які дозволяють тренеру оцінити стан команди, її сильні сторони та проблемні зони. Цей етап забезпечує базу для подальшої роботи, при цьому важливо дотримуватись конфіденційності, щоб учасники почувалися комфортно.

У блоці, присвяченому згуртованості, використовуються інтерактивні вправи, спрямовані на формування відчуття єдності та спільної відповідальності. Це дозволяє учасникам краще зрозуміти свої ролі в команді та виявити спільні цінності, що об'єднують їх. На етапі розподілу ролей проходить тестування за методикою Р. Белбіна, після чого результати обговорюються у форматі дискусії. Це допомагає учасникам усвідомити свої сильні сторони та знайти способи їх оптимального використання в команді.

Етап, присвячений комунікації, спрямований на розвиток навичок ефективного спілкування. Вправи, що використовуються, дозволяють учасникам на практиці відчути важливість точності передавання інформації, а також розв'язувати типові конфліктні ситуації. Особливу увагу приділено роботі над розвитком довіри, де учасники мають змогу через позитивний зворотний зв'язок та групові активності зміцнити емоційний клімат у команді. Це створює середовище, сприятливе для відкритої та продуктивної взаємодії.

Для ізольованих учасників передбачений спеціальний етап інтеграції, де виконуються вправи, які потребують командної роботи та сприяють залученню до загальної динаміки. Умови цих вправ дозволяють кожному учаснику проявити себе, відчувши підтримку колег. Завершується тренінг рефлексією, під час якої кожен ділиться своїми враженнями та отриманим досвідом. Група також розробляє план дій, який дозволяє перевести набуті знання у практичну площину.

Особливістю проведення тренінгу є його гнучкість, що дозволяє адаптувати програму до специфіки колективу. Всі активності спрямовані на максимальне залучення учасників, створення безпечної атмосфери та практичне застосування отриманих знань. Це дозволяє сформувати основу для згуртованості, ефективності та гармонійного функціонування команди, покращуючи її продуктивність і створюючи сприятливий психологічний клімат.

3.2. Оцінка ефективності тренінгової програми

Для оцінки ефективності програми тренінгу порівняємо результати психодіагностики до та після впровадження запропонованої програми (рис. 3.1).

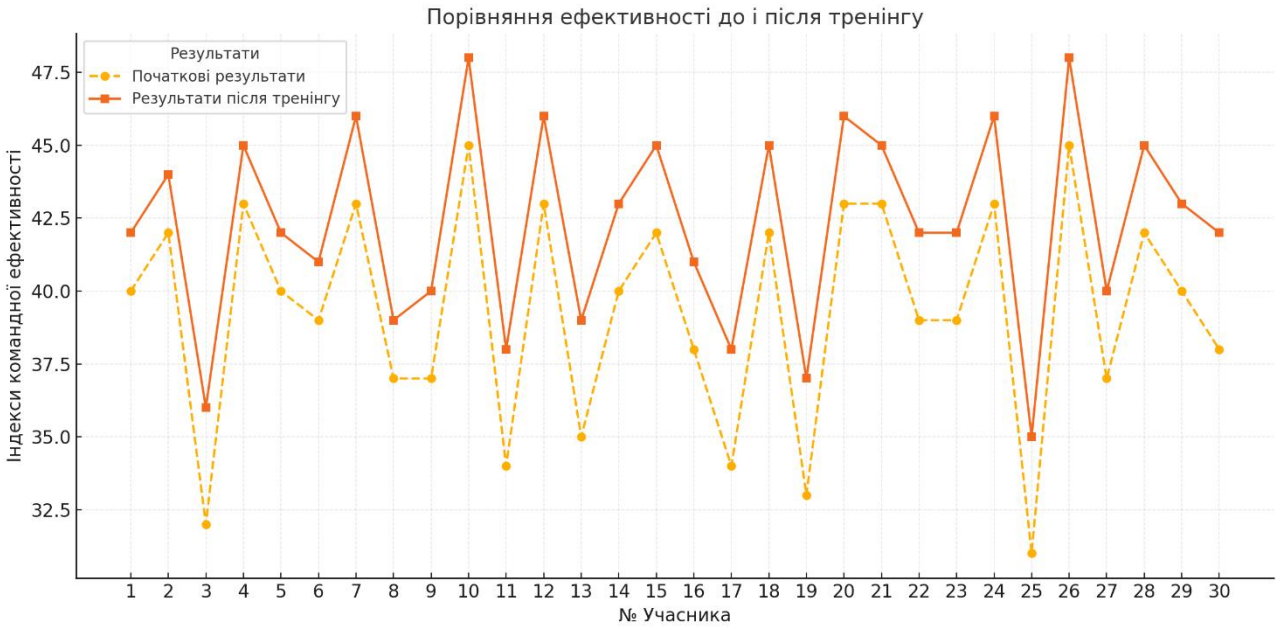


Рис. 3.1. Порівняння індексів командної ефективності до та після тренінгу

Аналіз результатів порівняння індексів командної ефективності до і після тренінгу показує помітне зростання показників у більшості учасників, що свідчить про ефективність проведеної програми. До тренінгу середні значення індексів коливались у межах від середнього до високого рівня, проте спостерігалася значна варіативність між учасниками, зокрема, кілька осіб демонстрували значно нижчі результати порівняно з іншими. Це вказувало на нерівномірний розподіл ефективності та потенційні проблеми у командній динаміці.

Після тренінгу спостерігається підвищення показників у всіх учасників, причому особливо помітним є прогрес серед тих, хто починав із низьких результатів. Учасники, які раніше відчували труднощі з інтеграцією або взаємодією в команді, демонструють значне покращення, що вказує на позитивний вплив тренінгу на їхню включеність у роботу колективу. Це стосується як розвитку їхніх навичок комунікації, так і зростання відчуття довіри та підтримки з боку колег.

Графік наочно показує тенденцію до вирівнювання показників, що свідчить про зменшення розриву між найвищими та найнижчими значеннями індексів. Це вказує на підвищення загальної згуртованості команди та створення

більш гармонійної робочої атмосфери. Значне покращення індексів учасників із найнижчими стартовими результатами також підкреслює важливість індивідуального підходу, реалізованого в рамках тренінгової програми.

Загалом, ці результати демонструють, що тренінг ефективно виконав свої основні завдання, зокрема підвищив командну ефективність, згуртованість і рівень інтеграції учасників. Отримані дані підтверджують доцільність подальшого використання подібних програм для оптимізації роботи команд.

Оцінимо ефективність тренінгової програми за результатами методики «Інтеграція та ідентифікація членів команди» (рис. 3.2).

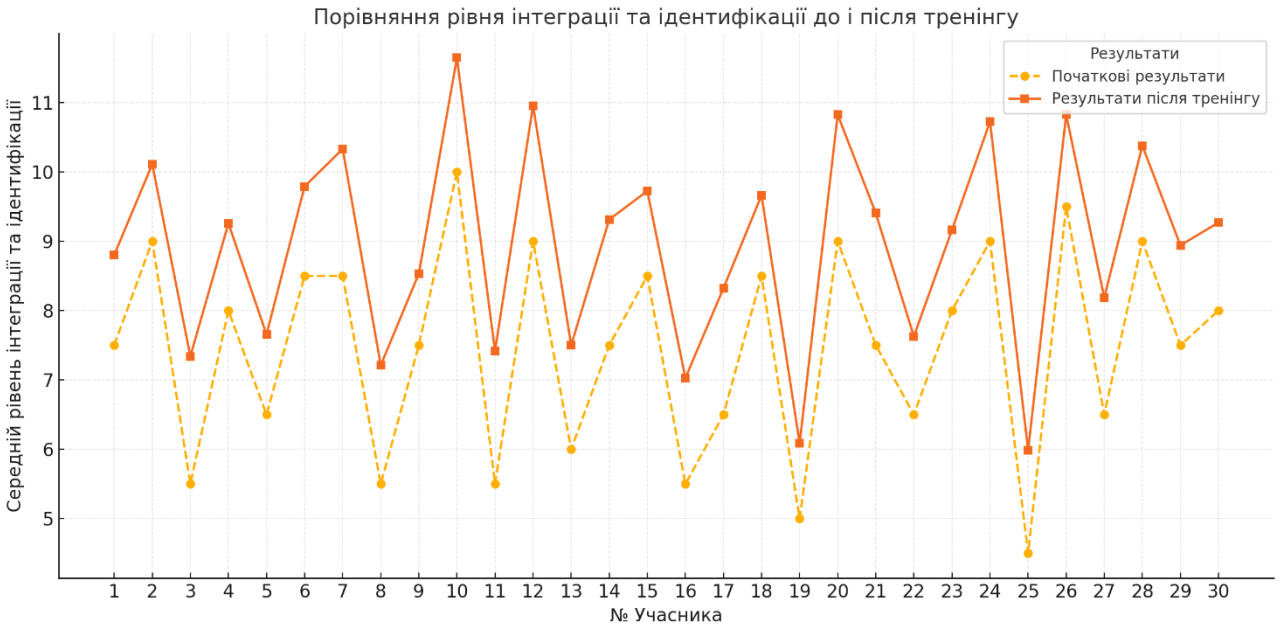


Рис. 3.1. Порівняння рівня інтеграції та ідентифікації до та після тренінгу

Аналіз даних щодо рівня інтеграції та ідентифікації членів команди до і після тренінгу демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективність проведеного заходу. До тренінгу середні показники інтеграції та ідентифікації варіювалися в межах від низьких до високих значень, із значною варіативністю між учасниками. Деякі учасники, особливо ті, хто починав із нижчих значень, демонстрували складнощі у відчутті приналежності до команди та залученості у спільну діяльність.

Після тренінгу спостерігається загальне зростання рівня інтеграції та ідентифікації. Особливо помітне покращення у тих учасників, які мали найнижчі початкові результати. Це вказує на те, що інтеграційні заходи, спрямовані на підвищення згуртованості та розвиток почуття приналежності, позитивно вплинули на їхню взаємодію з іншими членами команди. Зменшення розриву між найвищими та найнижчими показниками свідчить про досягнення більшої рівності в командній динаміці.

На графіку видно тенденцію до стабільного зростання середніх значень інтеграції та ідентифікації. Учасники, які починали з високих показників, також продемонстрували зростання, хоча й менш виражене, що підтверджує загальну ефективність тренінгу для всіх рівнів. Це вказує на те, що програма працює не

лише для вирішення проблем низької інтеграції, а й сприяє подальшому розвитку вже добре інтегрованих учасників.

Загалом, результати свідчать, що тренінг зміцнив взаємодію в колективі, покращив емоційний клімат і підвищив рівень довіри серед учасників. Це підтверджує важливість таких заходів для підвищення ефективності роботи команди, а також для створення гармонійного та продуктивного середовища. Отримані дані демонструють, що інтеграція та ідентифікація є ключовими елементами успішної командної динаміки, і їх розвиток має бути постійним процесом.

Результати оцінки ефективності тренінгової програми за методиками "Індекси командної ефективності" та "Інтеграція та ідентифікація членів команди" підтвердили її успішність. Після проведення тренінгу спостерігалося значне покращення показників у всіх учасників, незалежно від початкового рівня їхньої залученості та ефективності.

Зростання індексів командної ефективності продемонструвало покращення якості співпраці, підвищення продуктивності та більш рівномірний розподіл відповідальності серед учасників. Учасники з низькими стартовими показниками показали особливо помітний прогрес, що свідчить про те, що тренінг успішно вирішив проблему ізольованості та слабкої інтеграції.

Аналіз рівня інтеграції та ідентифікації показав подібну позитивну динаміку. Після тренінгу більшість учасників продемонстрували покращення відчуття приналежності до команди, що сприяло зменшенню розриву між окремими її членами. Це підтверджує, що тренінг ефективно працює як на індивідуальному, так і на груповому рівнях, покращуючи загальний психологічний клімат та згуртованість.

Таким чином, тренінг не лише підвищив ефективність роботи команди, але й створив умови для її подальшого розвитку. Отримані результати підкреслюють важливість регулярного проведення подібних заходів, спрямованих на оптимізацію командних процесів, розвиток довіри та згуртованості. Це дозволяє не лише досягати високих результатів у роботі, але й створювати гармонійне та

продуктивне середовище, яке сприяє максимальній реалізації потенціалу кожного учасника.

На основі результатів емпіричного дослідження та проведення тренінгу з оптимізації процесу командоутворення можна сформулювати низку практичних рекомендацій для керівників організацій. Перш за все, слід зазначити, що ключовим фактором підвищення командної ефективності є розвиток інтеграції та ідентифікації працівників із колективом. Високий рівень згуртованості сприяє покращенню співпраці, зменшенню конфліктності та підвищенню загальної продуктивності. Тому керівникам доцільно регулярно проводити заходи, спрямовані на зміцнення внутрішньогрупових зв'язків, такі як командні тренінги, корпоративні події та стратегічні сесії, що включають інтеграційні активності.

Особливої уваги потребують працівники, які демонструють низький рівень інтеграції та відчуття приналежності до команди. Для цієї категорії співробітників рекомендовано застосовувати індивідуальні підходи, такі як коучинг, наставництво або залучення до проєктів, які вимагають співпраці з іншими членами команди. Керівникам слід створювати умови для відкритого обговорення потреб та очікувань працівників, оскільки це сприяє формуванню довіри та покращенню емоційного клімату в колективі.

Результати також підкреслюють важливість чіткого визначення ролей у команді. Ефективний розподіл обов'язків, зокрема із врахуванням методики Р. Белбіна, дозволяє кожному учаснику виконувати функції, які відповідають його сильним сторонам, що позитивно впливає на загальну результативність команди. Керівникам рекомендовано регулярно проводити оцінку ролей та функцій працівників, а також коригувати їх відповідно до змін у колективі чи завданнях організації.

Особливу увагу слід приділяти розвитку комунікативних навичок і вирішенню конфліктів. Проведення тренінгів з ефективного спілкування, а також створення безпечного простору для обговорення складних питань є важливими елементами підтримки здорової динаміки команди. Результати дослідження

показали, що покращення комунікації сприяє зниженню напруженості та посиленню довіри між працівниками.

Загалом, керівникам організацій варто усвідомлювати, що розвиток командної ефективності є безперервним процесом, який вимагає систематичного підходу та інвестицій у розвиток людського капіталу. Регулярна оцінка командних показників, впровадження інтеграційних активностей і сприяння професійному зростанню працівників дозволяють не лише підвищити продуктивність команди, але й створити сприятливі умови для її довгострокового функціонування. Ці рекомендації ґрунтуються на наукових даних і практичному досвіді, що забезпечує їхню доцільність та ефективність у контексті сучасного управління.

Висновки до розділу 3

Розроблена програма тренінгу для оптимізації процесу командоутворення є комплексним інструментом, спрямованим на вдосконалення внутрішньогрупової динаміки, підвищення ефективності взаємодії та розвиток ключових навичок співпраці. У ході розробки програми враховано як теоретичні аспекти функціонування команд, так і практичні потреби конкретного колективу, ідентифіковані на основі попереднього емпіричного дослідження. Основними складовими тренінгу стали модулі, спрямовані на згуртованість, розвиток довіри, розподіл ролей, покращення комунікації та інтеграцію ізольованих учасників.

Аналіз ефективності тренінгу підтвердив його позитивний вплив на ключові показники команди. Дані, отримані за методиками "Індекси командної ефективності" та "Інтеграція та ідентифікація членів команди", засвідчили стабільне зростання як індивідуальних, так і групових результатів. Учасники з початково низькими показниками демонстрували найбільший прогрес, що свідчить про ефективність цільового підходу до вирішення проблем ізоляції та слабкої інтеграції. Покращення середніх показників, а також зменшення варіативності між учасниками вказує на підвищення згуртованості команди та створення сприятливого емоційного клімату.

Порівняння результатів до та після тренінгу також показало значне зростання показників командної ефективності. Це відображає вдосконалення таких ключових аспектів, як взаємодія, довіра, організація роботи та загальна продуктивність. Впровадження інтерактивних активностей і практичних завдань сприяло не лише підвищенню професійних компетенцій учасників, але й розвитку міжособистісних зв’язків у колективі.

Таким чином, результати тренінгу підтвердили його ефективність як інструменту для підвищення командної ефективності. Програма забезпечила позитивні зміни на рівні як окремих учасників, так і команди в цілому, що доводить її доцільність для впровадження у різних організаціях. Ці висновки підтверджують необхідність систематичного використання тренінгових заходів для підтримки високого рівня згуртованості, довіри та продуктивності в сучасних командах.

ВИСНОВКИ

Командоутворення є важливою складовою ефективної роботи сучасних організацій, оскільки дозволяє максимально використовувати потенціал кожного члена команди для досягнення спільних цілей. Процес командоутворення включає кілька етапів, на яких зростає рівень згуртованості, довіри та взаєморозуміння серед учасників. Правильне командоутворення дозволяє створити не лише робочу групу, але й команду, яка здатна ефективно взаємодіяти, вирішувати проблеми та адаптуватися до змінних умов. Тому в організаціях все частіше звертають увагу на важливість формування команд і оптимізації цього процесу через спеціалізовані підходи, що включають тренінги, тімбілдинг та інші психологічні методи.

Психологічні чинники відіграють критичну роль у формуванні ефективних команд. Взаємодія між членами команди залежить не лише від їхніх професійних компетенцій, але й від здатності до ефективної комунікації, емоційної чутливості, довіри та здатності до вирішення конфліктів. Психологічні аспекти, такі як емпатія, взаємопідтримка та лідерські якості, значно впливають на рівень згуртованості та ефективність команди. Знання цих чинників дозволяє розробляти стратегії підтримки команди, що знижують стрес і покращують мотивацію, тим самим підвищуючи загальну продуктивність.

Сучасні підходи до оптимізації командної роботи через психологічні тренінги та тімбілдинг виявляються надзвичайно ефективними для підвищення командної продуктивності. Використання цих методів дозволяє не лише вирішувати міжособистісні конфлікти, але й зміцнювати командну згуртованість, покращувати комунікацію та підвищувати мотивацію до спільної роботи. Психологічні тренінги та тімбілдинг сприяють розвитку емоційного інтелекту членів команди, що є ключовим фактором для успішної співпраці. Окрім того, ці методи дозволяють організаціям знижувати стрес, покращувати атмосферу в колективі та створювати умови для розвитку особистісного та професійного потенціалу працівників. Врахування психологічних аспектів

командної роботи є необхідним для досягнення високих результатів в умовах сучасної динамічної та конкурентної бізнес-середовища.

Результати проведених досліджень і аналізів демонструють багатогранність підходів до оцінки динаміки та ефективності роботи колективу з 30 осіб. Використання різних методик дозволило виявити специфіку ролей, взаємодії та взаємозв'язків у команді. Ключові висновки можна розглядати через призму індивідуальних особливостей учасників, їхньої інтеграції в колектив, ідентифікації з командою, а також загальної ефективності роботи.

Аналіз за методикою Дж. Морено показав структуру міжособистісних стосунків у колективі, дозволив виявити лідерів, ізольованих учасників та підгрупи. Висока згуртованість групи доповнюється помірною конфліктністю, яка має локалізований характер і потребує корекції. Виявлені "зірки" колективу та ізольовані учасники вказують на необхідність розробки індивідуальних і групових підходів до зміцнення зв'язків між членами команди.

Методика Р. Белбіна дозволила оцінити розподіл командних ролей і визначити баланс між ними. Команда демонструє різноманітність функцій, що сприяє її ефективності. Проте відзначено потребу у підтримці слабших ролей і більшому залученні учасників із нижчими показниками.

Аналіз за методикою "Індекси командної ефективності" висвітлив високий потенціал колективу. Учасники з високими індексами відіграють ключову роль у досягненні цілей команди, тоді як ті, хто має нижчі результати, потребують додаткової уваги для підвищення своєї продуктивності.

Методика "Інтеграція та ідентифікація членів команди" показала значний вплив цих параметрів на загальну ефективність. Учасники з високим рівнем інтеграції та ідентифікації значно підвищують загальну продуктивність команди, тоді як низькі показники цих параметрів можуть створювати ризики для згуртованості.

Кореляційний аналіз підтвердив тісний зв'язок між усіма дослідженими показниками. Інтеграція, ідентифікація та ефективність демонструють сильну взаємозалежність, що свідчить про необхідність цілісного підходу до розвитку

команди. Зростання одного показника позитивно впливає на інші, створюючи синергію у роботі колективу.

Загалом, результати досліджень дозволяють зробити висновок, що колектив має високий потенціал для досягнення спільних цілей за умови подальшої роботи над інтеграцією, згуртованістю та розвитком командних ролей. Рекомендації включають організацію заходів для підвищення довіри та комунікації, інтеграційні тренінги для ізольованих учасників, а також розвиток навичок взаємодії. Цей підхід сприятиме як зростанню ефективності, так і гармонізації внутрішнього клімату команди.

Розроблена програма тренінгу для оптимізації процесу командоутворення є комплексним інструментом, спрямованим на вдосконалення внутрішньогрупової динаміки, підвищення ефективності взаємодії та розвиток ключових навичок співпраці. У ході розробки програми враховано як теоретичні аспекти функціонування команд, так і практичні потреби конкретного колективу, ідентифіковані на основі попереднього емпіричного дослідження. Основними складовими тренінгу стали модулі, спрямовані на згуртованість, розвиток довіри, розподіл ролей, покращення комунікації та інтеграцію ізольованих учасників.

Аналіз ефективності тренінгу підтвердив його позитивний вплив на ключові показники команди. Дані, отримані за методиками "Індекси командної ефективності" та "Інтеграція та ідентифікація членів команди", засвідчили стабільне зростання як індивідуальних, так і групових результатів. Учасники з початково низькими показниками демонстрували найбільший прогрес, що свідчить про ефективність цільового підходу до вирішення проблем ізоляції та слабкої інтеграції. Покращення середніх показників, а також зменшення варіативності між учасниками вказує на підвищення згуртованості команди та створення сприятливого емоційного клімату.

Порівняння результатів до та після тренінгу також показало значне зростання показників командної ефективності. Це відображає вдосконалення таких ключових аспектів, як взаємодія, довіра, організація роботи та загальна продуктивність. Впровадження інтерактивних активностей і практичних завдань

сприяло не лише підвищенню професійних компетенцій учасників, але й розвитку міжособистісних зв’язків у колективі.

Таким чином, результати тренінгу підтвердили його ефективність як інструменту для підвищення командної ефективності. Програма забезпечила позитивні зміни на рівні як окремих учасників, так і команди в цілому, що доводить її доцільність для впровадження у різних організаціях. Ці висновки підтверджують необхідність систематичного використання тренінгових заходів для підтримки високого рівня згуртованості, довіри та продуктивності в сучасних командах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко О.М. Формування ефективних команд у корпоративному середовищі / О.М. Бондаренко // Науковий вісник ХНУ. – 2021. – № 5. – С. 56–59.

2. Вакуленко І.В. Роль соціально-психологічних тренінгів у формуванні згуртованості команд / І.В. Вакуленко // Психологія організацій. – 2020. – № 4. – С. 88–92.

3. Грищенко Л.П. Вплив командної ідентичності на результативність праці / Л.П. Грищенко // Український журнал психологічних досліджень. – 2021. – № 6. – С. 47–50.

4. Гуменюк І.В. Психологічні аспекти командоутворення: теоретичний аналіз / І.В. Гуменюк // Вісник психології та педагогіки. – 2020. – № 7. – С. 34–38.

5. Данилюк Т.М. Командна робота в умовах дистанційного режиму / Т.М. Данилюк // Вісник соціальної психології. – 2021. – № 5. – С. 34–39.

6. Довженко Л.О. Згуртованість команд: методи оцінки та розвитку / Л.О. Довженко // Актуальні питання психології. – 2021. – № 4. – С. 12–15.

7. Захарова О.А. Застосування методу соціометрії у командах / О.А. Захарова // Психологічні аспекти праці. – 2022. – № 3. – С. 12–15.

8. Іванова О.В. Інтеграція в команді як ключовий фактор ефективності / О.В. Іванова // Журнал соціальної психології. – 2022. – № 2. – С. 23–27.

9. Іщенко Р.М. Динаміка психологічної безпеки у колективах / Р.М. Іщенко // Український психологічний вісник. – 2020. – № 2. – С. 25–28.

10. Карпова Н.С. Тренінгові технології у формуванні команд / Н.С. Карпова // Психологічні науки. – 2020. – № 6. – С. 89–92.

11. Коваленко Н.О. Психологічні механізми адаптації до групових ролей / Н.О. Коваленко // Актуальні проблеми психології. – 2021. – № 7. – С. 63–68.

12. Ковальчук Т.М. Роль комунікації у процесі командоутворення / Т.М. Ковальчук // Український журнал менеджменту. – 2021. – № 1. – С. 45–49.

13.Колесник І.П. Психологічний супровід розвитку команди / І.П. Колесник // Вісник сучасної психології. – 2022. – № 3. – С. 71–75.

14.Кондратюк Л.В. Інноваційні підходи до командної роботи / Л.В. Кондратюк // Економіка та психологія. – 2021. – № 8. – С. 29–32.

15.Кузьменко С.В. Психологічні тренінги для оптимізації роботи команд / С.В. Кузьменко // Практична психологія. – 2020. – № 9. – С. 18–22.

16.Литвиненко В.Г. Ефективність командної роботи: сучасні підходи / В.Г. Литвиненко // Вісник психологічних досліджень. – 2022. – № 5. – С. 43–46.

17.Максименко О.П. Розвиток емоційного інтелекту у команди / О.П. Максименко // Український журнал соціальної психології. – 2022. – № 4. – С. 58–62.

18.Мельник А.А. Розвиток довіри у командах / А.А. Мельник // Психологія особистості. – 2021. – № 7. – С. 52–55.

19.Мороз І.В. Зв'язок між довірою в команді та її продуктивністю / І.В. Мороз // Журнал прикладної психології. – 2020. – № 9. – С. 70–74.

20.Павленко Л.С. Групова динаміка в сучасних організаціях / Л.С. Павленко // Вісник психології праці. – 2021. – № 8. – С. 44–47.

21.Петренко М.В. Підходи до розвитку взаємодії у командах / М.В. Петренко // Український журнал управління. – 2022. – № 6. – С. 33–37.

22.Петрова О.Л. Командна ефективність у сучасних організаціях / О.Л. Петрова // Український журнал психології. – 2020. – № 3. – С. 76–80.

23.Романенко Т.Г. Інтеграційні тренінги в корпоративному середовищі / Т.Г. Романенко // Актуальні питання управління. – 2020. – № 5. – С. 91–95.

24.Савицька О.М. Роль емоційного клімату у командах / О.М. Савицька // Український журнал психології організацій. – 2021. – № 3. – С. 41–45.

25.Савченко М.М. Інтеграція та ідентифікація в команді / М.М. Савченко // Актуальні проблеми психології. – 2022. – № 2. – С. 40–44.

26.Сидоренко І.О. Динаміка взаємодії у командах / І.О. Сидоренко // Вісник соціальної психології. – 2021. – № 6. – С. 61–64.

27.Ситник А.П. Психологічна підтримка у процесі формування команд / А.П. Ситник // Вісник сучасної психології. – 2020. – № 7. – С. 17–20.

28.Ткач Л.П. Роль зворотного зв'язку у командній роботі / Л.П. Ткач // Український психологічний журнал. – 2022. – № 2. – С. 38–42.

29.Ткаченко О.М. Розвиток комунікативних навичок у командах / О.М. Ткаченко // Журнал психологічних досліджень. – 2020. – № 4. – С. 50–54.

30.Федоренко Н.О. Особливості управління командами у цифрову епоху / Н.О. Федоренко // Журнал прикладної психології. – 2021. – № 4. – С. 50–54.

31.Хоменко М.В. Соціальні аспекти формування ефективних команд / М.В. Хоменко // Соціологія праці. – 2020. – № 9. – С. 65–68.

32.Чорна О.В. Вплив тренінгових програм на ефективність команд / О.В. Чорна // Вісник психологічної науки. – 2022. – № 5. – С. 22–26.

33.Шевченко Л.О. Інтеграція нових працівників у команди / Л.О. Шевченко // Актуальні питання психології праці. – 2021. – № 7. – С. 29–33.

34.Anderson, C., & Brown, C. E. The functions and dysfunctions of hierarchy in teams: A review and analysis / C. Anderson, C. E. Brown // Research in Organizational Behavior. – 2021. – Vol. 41. – P. 98–112.

35.Baker, D. P., & Salas, E. Teamwork as an essential component of high-reliability organizations / D. P. Baker, E. Salas // Human Factors. – 2020. – Vol. 62. – P. 101–120.

36.Bell, S. T., & Marentette, B. J. Team dynamics and performance: Integrating perspectives / S. T. Bell, B. J. Marentette // Annual Review of Organizational Psychology. – 2022. – Vol. 9. – P. 215–235.

37.Edmondson, A. C. The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace / A. C. Edmondson // Harvard Business Review Press. – 2021. – 274 p.

38.Hackman, J. R., & Katz, N. Why teams don't work: Perspectives from recent research / J. R. Hackman, N. Katz // Organizational Dynamics. – 2020. – Vol. 49. – P. 25–36.

39.Harris, C., & Whetten, D. Adaptive teams in dynamic environments / C. Harris, D. Whetten // Journal of Applied Psychology. – 2021. – Vol. 106. – P. 764–778.
40.Hill, N., & Johnson, D. Collaboration in the modern workplace: Best practices / N. Hill, D. Johnson // Journal of Organizational Behavior. – 2022. – Vol. 43. – P. 289–307.
41.Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams / S. W. Kozlowski, D. R. Ilgen // Psychological Science in the Public Interest. – 2020. – Vol. 11. – P. 77–104.
42.Mathieu, J. E., & Zajac, D. A. A quantitative review of team cohesion / J. E. Mathieu, D. A. Zajac // Journal of Applied Psychology. – 2021. – Vol. 106. – P. 975–992.
43.McGrath, J. E. Groups: Interaction and performance / J. E. McGrath // Prentice Hall. – 2020. – 320 p.
44.Salas, E., Shuffler, M. L., & Thayer, A. L. Understanding team dynamics in complex environments / E. Salas, M. L. Shuffler, A. L. Thayer // Organizational Psychology Review. – 2021. – Vol. 12. – P. 98–112.
45.Shuffler, M. L., & DiazGranados, D. Team cohesion in dynamic settings / M. L. Shuffler, D. DiazGranados // Group Processes & Intergroup Relations. – 2020. – Vol. 23. – P. 120–145.
46.Smith, K. K., & Berg, D. N. Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics / K. K. Smith, D. N. Berg // Jossey-Bass. – 2020. – 245 p.
47.Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond / E. Sundstrom, M. McIntyre, T. Halfhill, H. Richards // Group Dynamics. – 2022. – Vol. 25. – P. 99–115.
48.Tannenbaum, S. I., & Salas, E. Team development interventions in organizations / S. I. Tannenbaum, E. Salas // Annual Review of Psychology. – 2021. – Vol. 72. – P. 577–603.

49.van Knippenberg, D., & Mell, J. N. Team diversity and group dynamics / D. van Knippenberg, J. N. Mell // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2020. – Vol. 7. – P. 121–147.

50.Zaccaro, S. J., & Bader, P. Leadership and team performance: Advances in theory / S. J. Zaccaro, P. Bader // Annual Review of Psychology. – 2021. – Vol. 72. – P. 89–112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика соціометрії Дж. Морено

Мета дослідження:
Виявити структуру міжособистісних стосунків у групі, визначити лідерів, ізольованих учасників та характер зв'язків між членами колективу.
Інструкція для проведення:

1. Поясніть учасникам мету дослідження, підкресливши конфіденційність отриманих результатів.
2. Забезпечте умови, де учасники почуватимуться комфортно і не відчуватимуть тиску з боку колективу чи дослідника.
3. Роздайте учасникам анкети з питаннями, пояснивши, як їх заповнювати.
4. Учасники повинні відповісти на запитання анонімно, вибираючи тих, з ким вони хотіли б взаємодіяти у запропонованих ситуаціях.
5. У разі необхідності поясніть значення окремих питань, але не впливайте на відповіді.

Аналіз отриманих даних:
Результати аналізуються шляхом побудови соціограм або матриць, які відображають взаємозв’язки в групі. На основі цих даних визначаються лідери, ізольовані учасники та структура підгруп.

Список питань для соціометричного опитування:

1. З ким із членів групи ви хотіли б працювати разом над важливим завданням?
2. З ким із членів групи ви хотіли б спілкуватися поза роботою чи навчанням?
3. Кого б ви обрали своїм наставником чи партнером у новому проєкті?
4. З ким би ви хотіли разом відпочивати під час перерв чи дозвілля?
5. Кого з членів групи ви найбільше поважаєте та чому?
6. З ким вам найскладніше працювати чи спілкуватися?
7. Кого з членів групи ви вважаєте найактивнішим і чому?
8. Якщо б вам довелося обрати групу для спільної поїздки, кого б ви включили до неї?
9. Хто, на вашу думку, найкраще вміє вирішувати конфлікти в групі?
10. З ким із членів групи ви відчуваєте найбільший рівень довіри?

Ці запитання можуть бути адаптовані залежно від мети дослідження та специфіки групи. Вони дозволяють досліднику отримати як загальні, так і конкретні дані про взаємини в колективі.

Додаток Б

Методика Р. Белбіна на визначення командних ролей

Мета:
Виявити індивідуальні ролі учасників у команді, оцінити їхню здатність виконувати певні функції та створити оптимальну структуру команди.

Інструкція для учасників:

1. Прочитайте кожне питання уважно.
2. У кожному з питань вам запропоновано кілька тверджень, які описують вашу поведінку в команді.
3. Розподіліть 10 балів між цими твердженнями залежно від того, наскільки кожне з них відповідає вашій поведінці. Ви можете дати всі 10 балів одному твердженню або розподілити їх між кількома варіантами.
4. Намагайтеся бути максимально чесними, відповідаючи на запитання, щоб отримати об’єктивні результати.
5. Після завершення тесту ваші відповіді будуть проаналізовані, і ви дізнаєтеся, які ролі ви виконуєте в команді.

Приклад питання:
У команді я найбільше сприяю:

- a. Генерації нових ідей.
- b. Забезпеченню, щоб усі виконували свої завдання.
- c. Створенню гармонійної атмосфери.
- d. Аналізу ідей та пропозицій.

Розподіл балів:
Наприклад, якщо ви вважаєте, що найчастіше генеруєте ідеї, але також трохи сприяєте гармонії, ви можете дати 7 балів варіанту «a» і 3 бали варіанту «c».

Список тверджень (приклад для тесту):

1. У команді я зазвичай:
    - a. Беру на себе ініціативу в пропонуванні ідей.
    - b. Організовую виконання плану.
    - c. Звертаю увагу на деталі та аналізую ситуацію.
    - d. Надаю підтримку іншим членам команди.
2. Моя сильна сторона як члена команди:
    - a. Креативність та винахідливість.
    - b. Надійність і практичність.
    - c. Вміння об’єктивно оцінювати пропозиції.
    - d. Підтримка та вирішення конфліктів.
3. У складних ситуаціях я зазвичай:
    - a. Пропоную інноваційні підходи до вирішення проблем.
    - b. Дію методично, щоб завершити завдання.
    - c. Збираю та оцінюю всю доступну інформацію.
    - d. Допомагаю іншим подолати напругу.

Аналіз результатів:

1. Підрахуйте загальну кількість балів для кожної ролі. Кожне твердження пов’язане з однією з восьми командних ролей:
    - Координатор
    - Ініціатор ідей
    - Шукач ресурсів

- Реалізатор
- Аналітик
- Завершувач
- Колективний гравець
- Фахівець

2. Найвищі результати визначають ваші основні ролі, а нижчі – додаткові.
3. Використовуйте результати для розподілу ролей у команді, щоб максимально ефективно використовувати сильні сторони кожного учасника.

Цей тест дозволяє не лише виявити індивідуальні характеристики членів команди, але й зрозуміти, як їхні ролі взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Додаток В

Методика «Індекси командної ефективності»

Мета методики:
Оцінити основні параметри, що впливають на ефективність роботи команди, зокрема рівень кооперації, комунікації, довіри, організації та загальної результативності.

Інструкція для учасників:

1. Ви отримаєте анкету, що містить твердження, які характеризують різні аспекти командної роботи.
2. Для кожного твердження виберіть одну з оцінок за шкалою від 1 до 10, де:
   - **1** – твердження зовсім не відповідає дійсності,
   - **10** – твердження повністю відповідає дійсності.
3. Відповідайте чесно, адже результати допоможуть покращити роботу вашої команди.
4. Якщо деякі твердження викликають труднощі, оберіть оцінку, яка найбільше відповідає вашому загальному враженню.

Список тверджень для оцінки:

Кооперація:

1. Члени команди охоче допомагають один одному в роботі.
2. Учасники команди діють спільно для досягнення загальних цілей.
3. Команда добре розподіляє завдання між своїми членами.

Комунікація:

4. У команді ефективно обмінюються інформацією.
5. Учасники чітко виражають свої думки під час обговорень.
6. Усі члени команди беруть участь у спільних дискусіях.

Довіра:

7. Учасники довіряють один одному у виконанні завдань.
8. У команді панує атмосфера взаємоповаги.
9. Члени команди відкрито висловлюють свої думки, не побоюючись критики.

Організація:

10. У команді завжди є чіткий план дій.
11. Завдання виконуються вчасно, згідно з домовленостями.
12. Команда добре адаптується до змін у роботі.

Ефективність:

13. Команда регулярно досягає поставлених цілей.
14. Результати роботи команди перевищують очікування.
15. Учасники команди задоволені результатами своєї спільної роботи.

Аналіз результатів:

- **7.5–10 балів**: Команда має високу ефективність і працює злагоджено.
- **5–7.4 балів**: Команда демонструє середній рівень ефективності, є потенціал для покращення.
- **Менше 5 балів**: Команда стикається зі значними труднощами, потрібне втручання для підвищення ефективності.

Ця методика допомагає не лише оцінити поточний стан команди, але й виявити зони для вдосконалення та розробити конкретні кроки для підвищення її продуктивності.

Додаток Г

Методика «Інтеграція та ідентифікація в команді»

Мета методики:
Оцінити рівень інтеграції учасників у команду, їхню ідентифікацію з колективом, а також визначити можливі перешкоди для гармонійної взаємодії в команді.

Інструкція для учасників:

1. Прочитайте кожне твердження, яке характеризує різні аспекти вашої взаємодії з командою.
2. Оцініть, наскільки кожне твердження відповідає вашому відчуттю, за шкалою від 1 до 10, де:
   - **1** – твердження зовсім не відповідає дійсності,
   - **10** – твердження повністю відповідає дійсності.
3. Відповідайте чесно та об’єктивно, щоб результати точно відображали вашу ситуацію.
4. Усі відповіді є конфіденційними та використовуватимуться виключно для аналітичних цілей.

Список тверджень для оцінки:

Ідентифікація:

1. Я відчуваю себе важливою частиною нашої команди.
2. Я пишаюся тим, що належу до цього колективу.
3. Цілі команди є для мене особисто важливими.
4. Я відчуваю відповідальність за результати роботи команди.
5. Участь у роботі цієї команди відповідає моїм особистим цінностям.

Інтеграція:

6. У команді я почуваюся комфортно.
7. Я маю хороші стосунки з іншими членами команди.
8. Моє бачення роботи та завдань збігається з баченням колективу.
9. Я легко включаюся у спільну роботу з іншими учасниками.
10. Інші члени команди готові підтримувати мене у разі потреби.

Інтерпретація результатів:

- **8–10 балів:** Високий рівень інтеграції та ідентифікації. Ви почуваєтеся комфортно в команді, поділяєте її цінності та цілі.
- **5–7 балів:** Середній рівень. Ви почуваєтеся частиною команди, але є певні аспекти, які потребують покращення.
- **Менше 5 балів:** Низький рівень. Ви можете відчувати ізольованість або недостатньо сильно ідентифікуєте себе з командою.