

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та  
національної безпеки  
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Нієловська Оксана Едуардівна  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 159.942:396

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату в  
колективі  
053 «Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
Можаровська Тетяна Вікторівна  
кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри психології

Житомир – 2023

Висновок кафедри \_\_\_\_\_  
за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_

Протокол засідання кафедри

№ \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

### Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ захистив (ла)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

Нісловська О.Е. Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату в колективі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 - психологія. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Кваліфікаційну роботу присвячено вивченню командотворення як визначального фактору психологічного клімату в колективі.

Колектив – це соціальна спільність, в якій люди надають взаємну підтримку один одному в досягненні загальних цілей і несуть колективну відповідальність за свої досягнення.

Колектив – один з видів малої групи, які різняться за різними показниками, зокрема: за розміром; за характером і структурою відносин, що існують між їх членами; за індивідуальним складом; характеристикою цінностей, норм і правил взаємовідносин, що поділяються учасниками; міжособистісними відносинами; за цілями і змістом діяльності.

Прийнято розрізняти три основні системи управління колективом: економічна, організаційна (адміністративна та соціальна) та гуманістична, а сама парадигма управління колективом має низку аспектів, а саме: роль людини, місце людини, функціональне управління, зміст управління, підрозділи, основна ідея, стимуляції, теоретичну основу, навчання та сучасне застосування.

Теоретично обґрунтовано та емпірично апробовано модель командотворення як визначального фактору психологічного клімату в

колективі. Процес командотворення реалізується на двох основних етапах: створення та підтримки. Етап творення команди містить наступні стадії: «орієнтація», «побудова довіри», «прояснення мети». Перехідною вважається стадія «зобов'язання». Етап підтримки команди містить наступні стадії: «реалізація», «висока продуктивність», «оновлення».

Відповідно до моделі, розвиток команди – безперервний процес. Відтак, якщо на одній із стадій завдання стадії виконане не було – відбувається повернення на одну з попередніх стадій з метою віднайти таку, яка б сприяла розвитку команди, забезпечувала його оптимальні умови.

Емпіричне дослідження командотворення як визначального фактору психологічного клімату в колективі проведено з використанням комплексу методів: *теоретичні* (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, теоретичне моделювання) – для уточнення сутності базових понять досліджуваної проблеми; *емпіричні* (спостереження, бесіда, анкетування, опитування, тестування) – для отримання кількісних показників вираженості досліджуваного явища; *розвивальні* (рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу) – для підвищення рівня психологічного клімату колективу.

Встановлено, психологічний клімат колективу визначається загальною схильністю співробітників регулювати міжособистісну взаємодію, та підтримувати високий рівень комунікативного самоконтролю і пошуком співпраці в конфліктній ситуації.

Дослідження має наукову новизну: *вперше здійснено* теоретико-методичний аналіз дослідження командотворення як психологічного фактору психологічного клімату в колективі; *уточнено* розуміння основних категорій

досліджуваного феномену: командотворення, психологічний клімат; *встановлено*, що колектив – один з видів малої групи, які різняться за різними показниками, зокрема: за розміром; за характером і структурою відносин, що існують між їх членами; за індивідуальним складом; характеристикою цінностей, норм і правил взаємовідносин, що поділяються учасниками; міжособистісними відносинами; за цілями і змістом діяльності; *поглиблено та розширено* зміст поняття «командотворення», «психологічний клімат колективу»; *набули подальшого розвитку* теоретичні положення про вплив процесу командотворення на психологічний клімат колективу.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що отримані, у результаті теоретичних розвідок дані, щодо впливу командотворення на психологічний клімат колективу може бути використаний керівниками та HR для створення найбільш ефективної команди, а розроблені рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу – для підтримки ефективного психологічного клімату та підвищення рівня продуктивності команди.

Ключові слова: команда, колектив, командотворення, психологічний клімат.

## ANNOTATION

Nilovskaya O.E. Team building as a visdal factor of the psychological climate in the team – Qualification work as a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 053 - psychology. – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

Qualification work is devoted to the study of team building as a determining factor in the psychological climate in the team.

Acollective is a social community in which people provide mutual support to each other in achieving common goals and are collectively responsible for their achievements.

The team is one of the types of small group that differ in different indicators, in particular: in size; by the nature and structure of the relations existing between their members; by individual composition; characteristics of values, norms and rules of relationships shared by participants; interpersonal relationships; according to the goals and content of the activity.

It is customary to distinguish between three main systems of team management: economic, organizational (administrative and social) and humanistic, and the team management paradigm itself has a number of aspects, namely: the role of a person, a person's place, functional management, management content, divisions, basic idea, stimulation, theoretical basis, learning and modern application.

Theoretically substantiated and empirically tested the model of team building as a determining factor in the psychological climate in the team. The team building process is implemented in two main stages: creation and support. The E stage of team building contains the following stages: "orientation", "building trust", "clarifying the goal". Transitional is the stage of "commitment". The team support

stage contains the following stages: "implementation", "high performance", "update ».

According to the model, team development is a continuous process. Therefore, if at one of the stages the task of the stage was not completed, there is a return to one of the previous stages in order to find one that would contribute to the development of the team, ensure its optimal conditions.

Empirical study of team building as a determining factor of the psychological climate in the team was carried out using a set of methods: theoretical (analysis, synthesis, generalization, systematization, theoretical modeling) – to clarify the essence of the basic concepts of the problem under study; empirical (observation, conversation, questioning, survey, testing) – to obtain quantitative indicators of the severity of the phenomenon under study; *developmental* (recommendations for the development of team building and maintaining an effective psychological climate of the team) – to increase the level of the psychological climate of the team.

It has been established that the psychological climate of the team is determined by the general tendency of employees to regulate interpersonal interaction, and to maintain the high and level of communicative self-control and the search for cooperation in a conflict situation.

The study has a scientific novelty: for the first time, a theoretical and methodological analysis of the study of team building as a psychological factor of the psychological climate in the team *was carried out; clarified* the understanding of the main categories of the phenomenon under study: team building, psychological climate; *it has been established* that the elective is one of the types of small group that differ in different indicators, in particular: in size; by the nature and structure of the relations existing between their members; by individual composition;

characteristics of values, norms and rules of relationships shared by participants; interpersonal relationships; according to the goals and content of the activity; the content of the concept of "team building", "psychological climate of the team" *has been deepened and expanded*; Theoretical provisions on the influence of the team building process on the psychological climate of the team were *further developed*.

The practical significance of the study lies in the fact that the data obtained as a result of theoretical intelligence on the impact of team building on the psychological climate of the team can be used by managers and HR to create the most effective team, and recommendations for the development of team building and maintaining an effective psychological climate of the team can be developed to maintain an effective psychological climate and increase the level of team productivity.

**Keywords:** team, team, team building, psychological climate.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ.....	15
1.1. Теоретичні підходи до розуміння психологічного клімату колективу на сучасному етапі розвитку психологічної науки.....	15
1.2. Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату колективу.....	23
1.3. Теоретична модель розвитку психологічного клімату колективу.....	35
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ.....	40
2.1. Аналіз методів дослідження психологічного клімату колективу	40
2.2. Організація і методи емпіричного дослідження.....	45
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ.....	48
3.1. Особливості командотворення як визначального фактору психологічного клімату колективу.....	48
3.2. Рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу.....	55
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В останні роки надзвичайно гостро актуалізуються питання, які раніше, у науковій психології не займали особливого значення. Зокрема, особливості соціально-психологічної взаємодії у межах великих та малих колективах, групах та спільнотах. Підвищений інтерес до соціально-психологічної взаємодії зумовлений реаліями пандемії, спричиненої коронавірусом SARS - COV-2, яка, у свою чергу, спричинила проблему самоізоляції (фізичної та психологічної) кожної людини. Але, найбільшого болю у ситуації міжособистісної взаємодії та соціально-психологічних відносин завдано війною, яку розпочала країна-агресорка в Україні та проти України. Людство опинилося у непритаманних для себе умовах життя, а українці – в умовах пошуку безпеки та миру. Та проблеми, з якими зіштовхнулися українці (психологічні, соціальні, політичні, матеріальні, географічні, економічні тощо) лише навчили їх шукати і знаходити нові способи для життя. Зокрема, з метою відновлення та налагодження соціально-психологічних відносин у колективі, групі, та команді.

Дослідженню соціально-психологічних особливостей відносин у команді, зокрема особливостей творення команди присвячено низку наукових розвідок, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Зокрема, проблема аналізу психологічного клімату колективу, виникнення та способів подолання конфліктів у колективі описано у працях Ложкіна Г. В., Коломєйцева Ю. О., Кричевського Р. Л., Румянцевої В. І., Ханіна Ю. Л. Особливості формування та розвитку команд, вивчення психологічного клімату та корпоративної

культури стали предметом досліджень таких авторів, як Базаров Т. Ю., Белбін Р., Бредфорд Д., Горбунова В. В., Девіс К., Жуков Ю. М., Найдъонов М. І., Фопель К. та інші.

Зважаючи на численні теоретичні та емпіричні наукові дані вивчення команди, деякі аспекти залишаються недостатньо вивченими.

Отже, аналіз та недостатня наукова розробленість проблеми зумовили вибір теми «Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату у колективі».

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості командотворення та визначити його вплив на психологічний клімат колективу.

Відповідно до мети дослідження поставлені такі **завдання**:

1. На теоретичному рівні здійснити категоріально-понятійний аналіз командотворення як фактору психологічного клімату колективу.
2. Побудувати теоретичну модель досліджуваного явища.
3. Емпірично дослідити психологічний клімат колективу та значення командотворення як складового елемента останнього.
4. Розробити рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу.

**Об'єкт дослідження** – психологічний клімат колективу.

**Предмет дослідження** – командотворення як фактор психологічного клімату колективу.

В основу дослідження покладено **припущення** про те, що умови, в яких взаємодіють члени колективу, впливають на успіх їх спільної діяльності, задоволеність процесом та результатом роботи.

**Методологічною та теоретичною основою дослідження** стали наукові дослідження та концепції проблеми психологічного клімату колективу, особливості формування та розвитку команд, виникнення та способів подолання конфліктів у колективі, описані у працях Базарова Т. Ю., Белбіна Р., Бредфорда Д., Горбунової В. В., Девіса К., Жукова Ю. М., Коломєйцева Ю. О., Кричевського Р. Л., Ложкіна Г. В., Найдьонова М. І., Румянцевої В. І., Ханіна Ю. Л. Фопеля К.

**Методи та організація дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано комплекс методів: *теоретичні* (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, теоретичне моделювання) – для уточнення сутності базових понять досліджуваної проблеми; *емпіричні* (спостереження, бесіда, анкетування, опитування, тестування) – для отримання кількісних показників вираженості досліджуваного явища; *розвивальні* (рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу) – для підвищення рівня психологічного клімату колективу.

**Наукова новизна та теоретичне значення дослідження:** *вперше здійснено* теоретико-методичний аналіз дослідження командотворення як психологічного фактору психологічного клімату в колективі; *уточнено* розуміння основних категорій досліджуваного феномену: командотворення, психологічний клімат; *встановлено*, що колектив – один з видів малої групи, які різняться за різними показниками, зокрема: за розміром; за характером і структурою відносин, що існують між їх членами; за індивідуальним складом; характеристикою цінностей, норм і правил взаємовідносин, що поділяються учасниками; міжособистісними відносинами; за цілями і змістом діяльності; *поглиблено та розширено* зміст поняття «командотворення», «психологічний

клімат колективу»; *набули подальшого розвитку* теоретичні положення про вплив процесу командотворення на психологічний клімат колективу.

**Практичне значення дослідження** полягає у тому, що отримані, у результаті теоретичних розвідок дані, щодо впливу командотворення на психологічний клімат колективу може бути використаний керівниками та HR для створення найбільш ефективної команди, а розроблені рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу – для підтримки ефективного психологічного клімату та підвищення рівня продуктивності команди.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження були представлені для обговорення на I Науково-практичній конференції молодих вчених «Психологічна безпека особистості в умовах сучасних суспільних викликів» (м. Житомир, Україна; 16-17 листопада 2022 року).

**Публікації.** Теоретичні та емпіричні результати дослідження висвітлено в 3-х публікаціях:

Нієловська О.В. *Дослідження психологічного клімату колективу.* Збірник матеріалів I Науково-практичній конференції молодих вчених «Психологічна безпека особистості в умовах сучасних суспільних викликів» (16-17 листопада 2022 рік, м. Житомир, Україна) (*прийнято до друку*).

Нієловська О.В. *Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату колективу.* Збірник матеріалів I Науково-практичній конференції молодих вчених «Психологічна безпека особистості в умовах сучасних суспільних викликів» (16-17 листопада 2022 рік, м. Житомир, Україна) (*прийнято до друку*).

Нієловська О.В. Шляхи підвищення психологічної ефективності команди. Збірник матеріалів І Науково-практичній конференції молодих вчених «Психологічна безпека особистості в умовах сучасних суспільних викликів» (16-17 листопада 2022 рік, м. Житомир, Україна) (*прийнято до друку*).

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 48 найменувань (з них 6 іноземною мовою). Загальний обсяг роботи складає 63 сторінки. Робота містить 3 таблиці та 6 рисунків.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

### **1.1. Теоретичні підходи до розуміння психологічного клімату колективу на сучасному етапі розвитку психологічної науки**

В умовах сучасних реалій життя, змін звичного становища та способу функціонування інтерес до феномену соціально-психологічного клімату колективу постійно зростає. Актуальність даної проблеми зумовлена, перш за все, підвищеними вимогами до рівня психологічної залученості особистості в її трудову діяльність і ускладненням розумової діяльності людей, а також посиленням зростання їх особистих претензій. Поліпшення соціально-психологічного клімату колективу – завдання, що сприяє розгортанню соціально-психологічного потенціалу суспільства і особистості, що, у свою чергу, створює максимально повноцінний спосіб життя людей. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу є одним з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці і якості продукції, що випускається. При цьому соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, здатні до більш повної реалізації. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою збільшення соціального фактори в структурі виробництва, з поліпшенням як організації, колективу, так і умов праці.

Значна кількість гострих проблем соціально-психологічного клімату колективу нерозривно пов'язані між собою з розвитком сучасного науково-технічного і соціального прогресу, з його суперечливими, соціальними і

соціально-психологічними тенденціями і наслідками.

На сучасному етапі розвитку психології та суміжних наук встановлена точка зору, згідно з якою основною структурою генеративного соціально-психологічного клімату є настрої, а точніше – емоційна складова колективу.

На думку К. К. Платонова соціально-психологічний клімат (як властивість групи) є одним (хоча і найважливішим) з компонентів внутрішньої структури групи, визначає міжособистісні відносини в ньому, що створюють стійкі настрої групи, від яких залежить ступінь активності в досягненні цілей [22,с.28].

Стан колективу вимагає постійної мобільності персоналу, високого рівня освіти і готовності працювати в нових умовах.

Колектив – це соціальна спільність, в якій люди надають взаємну підтримку один одному в досягненні загальних цілей і несуть колективну відповідальність за свої досягнення. Кількість людей в колективі може бути різною, багато в чому це залежить від розмірів самого підприємства або організації чи установи [45].

Колектив – один з видів малої групи.

Малі групи різняться за різними показниками, зокрема, можемо виділити наступні:

- за розміром;
- за характером і структурою відносин, що існують між їх членами;
- за індивідуальним складом;
- характеристикою цінностей, норм і правил взаємовідносин, що поділяються учасниками;
- міжособистісними відносинами;



- за цілями і змістом діяльності.

Розглянемо основні показники більш детально.

Кількісний склад групи визначається її розмірами, індивідуальний – складом. Структура міжособистісного спілкування, або обмін діловою та особистою інформацією, називається каналами комунікації, морально-емоційним тоном міжособистісних відносин – усе це, в сукупності визначає психологічний клімат групи. Загальні правила поведінки, яких дотримуються члени групи, називаються груповими нормами. Всі перераховані характеристики є основними параметрами, за якими визначають малі групи.

Серед високорозвинених малих груп виділяються колективи. Психологія розвинутого колективу характеризується тим, що діяльність, для якої він був створений і, яку вона практикує на практиці, безсумнівно, має позитивне значення для дуже багатьох людей, не тільки для членів колективу. У колективі міжособистісні відносини будуються на взаємній довірі людей, відкритості, чесності, порядності, взаємоповазі тощо.

Спільна, колективна праця – це не просто сума індивідуальних зусиль кількох людей. Вона стає більш продуктивною, успішною, дозволяє кожному члену колективу застосувати всі свої знання і навички, для отримання кращого досвіду роботи. Великий суспільний поділ праці і спеціалізація створювали умови для виробничої кооперації. З розвитком продуктивних сил, одночасно йшов процес вдосконалення колективної праці і формування стійких трудових колективів. Основа будь-якого ефективного виробництва є трудовий колектив.

У межах розвитку колективу та з метою його ефективного функціонування актуальним залишається питання управління колективом загалом та кожним окремим його членом, зокрема.

На сьогодні відомо про три основні системи управління колективом: економічна, організаційна (адміністративна та соціальна) та гуманістична (табл. 1) [45]. При цьому, сама парадигма управління колективом має низку аспектів, а саме: роль людини, місце людини, функціональне управління, зміст управління, підрозділи, основна ідея, стимуляції, теоретичну основу, навчання та сучасне застосування.

Таблиця 1

### Системи управління колективом

Парадигма	Система управління			
	економічна	організаційна		гуманістична
		адміністративна	соціальна	
роль людини	чинник виробництва	ресурс організації		основний предмет організації
місце людини	елемент праці, процес	формальний елемент	елемент соціальної організації	організація як родина
функціональне управління	використання робочої сили, ресурси	управління персоналом	управління людським і ресурсами	контроль над людиною
зміст управління	організація праці (умови) та зарплатня	часткове управління над життям людини	інтегрована особистість, ресурс, управління	самоменеджмент
підрозділи	людина, ресурси, управління	персонал, служби по роботі з персоналом	людські ресурси, управління	вісь, організація
основна ідея	заробітня платня	авторитет і відповідальність	мотивація	організаційна культура
мотивація, стимулювання	оплата праці за годину	принцип винагороди		якість життя в колективі

я				
теоретична основа	економічна теорія	бюрократична теорія організацій	посада	соціально-психологічна, філософська
навчання	первинне (базове) навчання	навчання і підвищення кваліфікації	розробка, ідеї	навчання на робочому місці
сучасне застосування	продукція масового виробництва	середні і великі фірми		малий бізнес, що спирається на фундаментальні науки

Але це не означає, що індивідуальний підхід до кожного зник. Низка спеціальностей і зберегли професії, де можлива не тільки індивідуальна праця. Люди вільних професій працюють індивідуально, але також їх можна об'єднати в будь-які творчі спілки, об'єднання і т.д.

Сформований трудовий колектив, як і будь-який живий організм, проходить в своєму розвитку кілька стадій: перший відповідає дитячому і підлітковому віку; другий – періоду ефективної роботи і дорослого життя; третє, ослаблення потенціалу, старіння і, в кінцевому рахунку, або усунення, або оновлення колективу.

Американські дослідники виділяють п'ять і більше стадій колективної зрілості: подрібнення, ближнього бою, експериментування, ефективності, зрілості та ін.

Перший етап, який можна назвати періодом формування колективу характеризується спочатку зовнішнім спокоєм, навмисною працездатністю і в той же час прихованою напругою, ретельним вивченням співробітниками один одного, намагаючись приховати свої почуття і пригнічувати емоції.

За сприятливих умов люди поступово розуміють, що працювати

доведеться разом. Починається пошук згоди, можливостей для поліпшення відносин і налагодження приязних стосунків. Починається більш усвідомлене ставлення до роботи.

Наступний етап життя трудового колективу називається періодом зрілості. Як правило, це займає більше часу. Іноді люди працюють такими групами протягом декількох років, а іноді це трапляється протягом усього їх трудового життя. У таких трудових колективах формуються традиції, звичаї, норми поведінки, звички, власний психологічний клімат. Досягається високий рівень продуктивності праці, розвиваються всі переваги колективної праці.

Ще один етап життя колективу може бути як досить тривалим, так і дуже коротким. Це майже завжди період тривоги, занепокоєння, а іноді і особистої трагедії, руйнування надій і пошуку шляхів відродження колективу, або його перетворення, або ліквідації.

Для керівника колектив є головною опорою в його роботі. Адже команда потенційно може досягти більшого, ніж кожен з її членів в цілому. Крім того, як правило, люди в колективі менш схильні до стресів, при цьому розвивають більше ідей і краще вирішують великі міждисциплінарні проблеми. У колективі завжди виникає особливий дух конкуренції, який підтягує відставання і значно підвищує загальну ефективність роботи.

Незважаючи на це, командам часто не вдається використати навіть невелику частину свого потенціалу. Зазвичай доводиться спостерігати, що взаємодія в колективі млява, спрямована на захист, не приносить задоволення, а сам колектив є розгубленим і неефективним. Однак командна робота може відкрити величезні нові можливості. Команду колись називали «найпотужнішим зброєю, відомим людині». [47].

Отже, колектив – це високорозвинена невелика група людей, відносини в якій побудовані на позитивних моральних нормах, має підвищену працездатність, що проявляється у формах надмірно адитивного ефекту. Ефективність колективу багато в чому залежить від його соціально-психологічного клімату.

Істотним елементом загального поняття соціально-психологічного клімату є характеристика його структури.

В загальних рисах, структура соціально-психологічного клімату включає наступні елементи: сформований і стійкий психічний настрій колективу, безпосередній процес роботи, відносини між членами колективу (між працівниками одної ланки, між колегами, між керівником і підлеглим), емоційна складова, суб'єкт (рис. 1.1.).

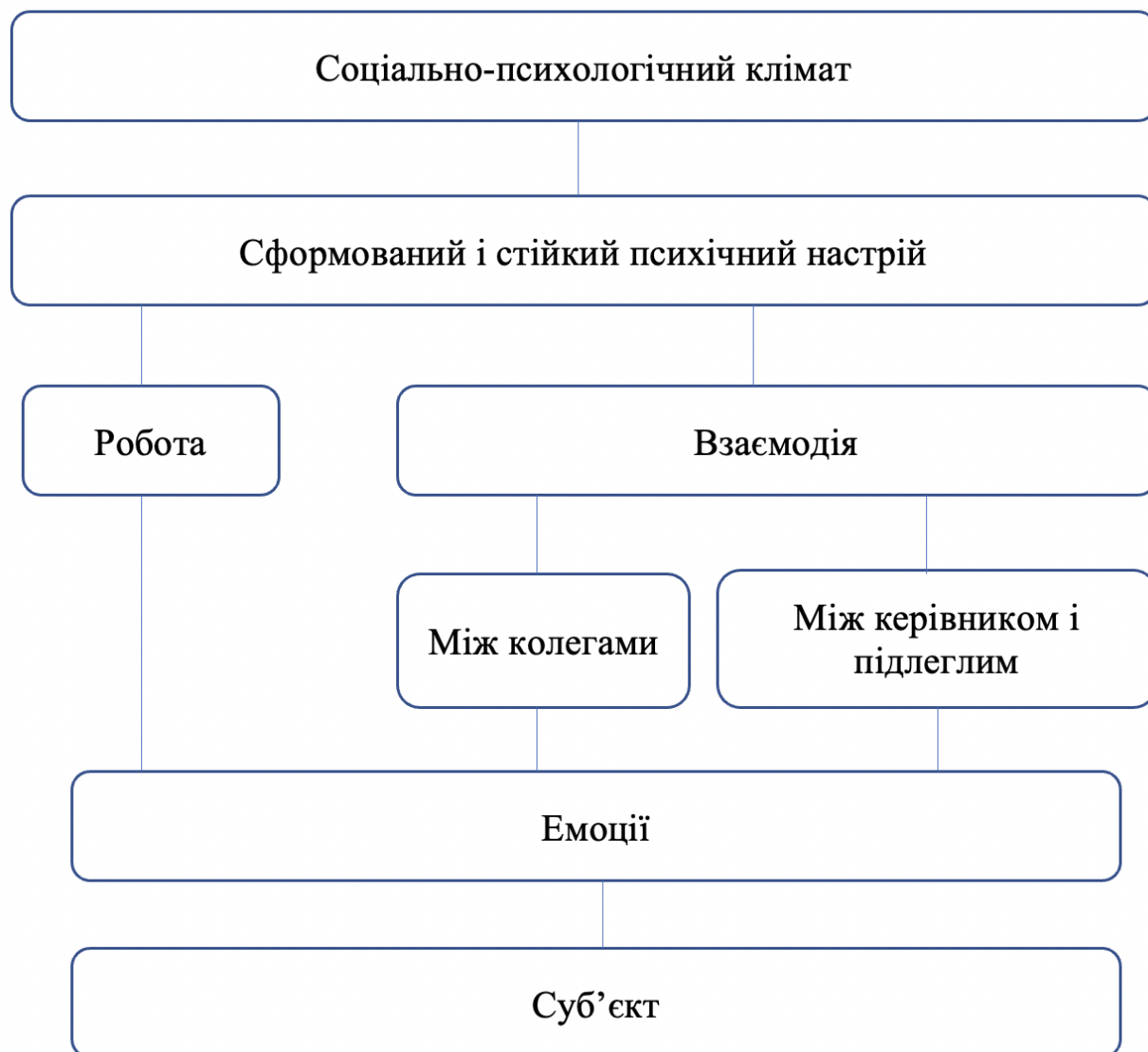


Рис. 1.1. Структура соціально-психологічного клімату

Також, складовими елементами структури соціально-психологічного клімату можна виділити наступні: стійкість до конфліктів, загальна задоволеність роботою та умовами праці (інтерес до праці, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність відносинами з працівниками і керівництвом, рівень прагнень у професійній діяльності, задоволеність, умови праці, професійна відповідальність) тощо.

## **1.2. Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату колективу**

Процес командоутворення за останні роки став широко використовуватися в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології [28]. В основному командоутворення має два завдання: формування команди та формування командного духу та атмосфери. Для успішного формування команди важливим є засвоєння основних знань, умінь та навичок працівниками командної взаємодії. При формуванні команди працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з командоутворення, розвинути компетентності командної взаємодії; сформувати або розвинути уміння ведення комунікативного процесу; розуміти та усвідомлювати основні функції та ролі працівника; оволодіти навичками виконання та делегування певних завдань та обов'язків; відповідальність брати на себе зобов'язання, виконання різних ролей, розвинути лідерський потенціал, підвищити самооцінку та самосвідомість членів команди, розкрити внутрішній потенціал резервів членів команди [28].

Формування команди має багато складових елементів, приділивши увагу яким можна сформувати високоефективну команду та оптимізувати структуру й функціонально-рольовий розподіл учасників команди. Формування команди включає: ефективну співпрацю в команді, розподіл ролей, оптимізація результатів, формування нової структури внаслідок певних дій по формуванню команди, створення робочої атмосфери, налагодження зав'язків та комунікацій. З питань формування командного духу працівники повинні освоїти знання, вміння та навички зняття емоційної напруги, регулювання емоційної реакції, розвитку та підтримки власних

цінностей (особистісних та професійних), розвантаження, підтримка та підвищення мотивації, розвинути корпоративну культуру та корпоративний імідж, підвищити ефективність діяльності та сприяти набуттю нового досвіду. Формування командного духу включає сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення один до одного. Формування командного духу є ще й комплексом заходів, що спрямовані на посилення згуртованості, розвиток довіри, підсилення мотивації працівників, набуття синергії, підвищення авторитету неформального лідера та розвиток лояльності.

У процесі командування як визначного фактору психологічного клімату колективу важливим є гармонізація загальної мети з особистими цілями, формування відповідальності за результати командної роботи, ситуаційне лідерство, гнучка зміна стилю управління залежно від мети, самоврядування та взаємодія.

Команда є результатом процесу командування. Є безліч думок вчених про розкриття цього поняття, наприклад, фахівець Великобританії в сфері управління персоналом Майкл Армстронг говорить, що «Команда – це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [2] І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності, різноманітні підходи щодо реалізації спільної мети та діяльності, також загальну та індивідуальну приналежність до групи [48]. Вони роблять наголос на взаємо доповненні, взаємодопомозі членів команди, які беруть на себе відповідальність за кінцеві



результати, здатні виконувати будь-які внутрішньо групові ролі. Команда має свої особливості та відмінності від звичайної робочої групи на підприємстві. Лідерство в команді значно слабше виражено ніж в групі, воно є розподілене між всіма учасниками команди. Відповідальність в команді взаємна, а синергетичний ефект яскраво виражений. Основна ідея команди, основна мета – місія команди – може суттєво відрізнити від загальної місії організації або підприємства, але, у жодному разі не повинна їм суперечити, в команді не існує детального розподілу повноважень, результативність роботи визначається перш за все, за колективними показниками [48].

Чумаченко І.В., Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., які досліджували залежність між чисельністю команди та її успішністю вважають, що чисельність членів команди впливає на її результативність [7].

Отже оптимальна кількість учасників команди – це від 5 до 7 осіб, - за такого складу у команді буде сприятливий психологічний клімат та команда буде працювати найпродуктивніше. Команда має свої позитивні наслідки для організації. Команда слугує налагодженню міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, які, так чи інакше, прямо чи опосередковано, взаємодіють з командою. Учасники команди гостро відчують відповідальність за кінцевий результат своєї діяльності, набагато гостріше ніж учасники звичайної групи. В команді може бути інший стиль управління відмінний від стилю управління в організації. Учасники команди отримують поле для розвитку своїх професійних здібностей та навичок (компетентностей), вони освоюють нові функціональні ролі та обов'язки. В команді наявна більш справедлива система мотивації та стимуляції. Вони утворюють свої цінності та постійно підвищують якість своєї роботи.

Кожна команда має свою мету за для якої була створена. Мета діяльності команди не повинна суперечити цілям діяльності організації. Створювати команду не завжди потрібно, основними причинами є декілька умов. В організації повинна скластися така ситуація, за якої досягнення цілей вимагає різних навичок та думок. Також коли всі компоненти діяльності є взаємозалежні. Створення команди є доцільним тоді, коли є час на її формування, а організаційна культура не виключає ефективного функціонування команди. Члени команди повинні бути реально зацікавлені в досягненні головної мети та встановленні команди, як єдиного цілого [7].

Команди бувають різними, тип, модель та інші характеристики можуть змінюватись залежно від мети команди та інших умов. Якщо мета команди – дослідження та пошук альтернатив, то вони повинні бути самостійними та креативними. Члени команди повинні бути інтелектуальними, незалежними, мати аналітичні здібності. Якщо метою команди є виконання конкретного завдання, то в роботі повинна бути визначеність та забезпеченість ресурсами. Члени повинні оптимально виконати завдання. В структурі команди по ролям все чітко розділено, визначені критерії успіху та невдач. Якщо мета має розмиті границі, такі як пошук проблеми, то члени команди повинні довіряти один одному та виражати взаєморозуміння, підтримувати один одного та шукати проблему. Члени повинні мати високий інтелект, досвід роботи, бути чесними, відкритими, вміти слухати. Виходячи з вище сказаного, бувають такі напрямки діяльності команди: функціональна, мультидисциплінарна та самокерована.

Функціональна команда має найбільш чітку систему управління та підпорядкування. Команда складається з фахівців які ефективно вирішують

поставлені завдання. Найбільш продуктивно такі команди працюють в ієрархічних організаціях за умов стабільного й передбачуваного ринку.

Мультидисциплінарна команда складається з фахівців з різних підрозділів чи партнерських організацій. Вони можуть знайти рішення складних проблем, що потребують високої компетентності. Члени команди доповнюють один одного, створюють синергетичний ефект. Така команда пристосована до умов зміни навколишнього середовища.

Самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в різних сферах, вони взаємодоповнюють один одного. Члени команди мають свободу в прийнятті рішень. Команда високоефективна в умовах створення чогось нового чи то справи, чи то організації.

Будь яка команда проходить стадії свого встановлення. У сучасній літературі видаляють декілька підходів до формування команди.

Науковці С. Моріс, Г. Уїлкокс, Є. Неїзел виділяють такі стадії розвитку [19]:

- Дитинство
- Юність
- Зрілість
- Згасання
- Смерть.

Науковці Дж.В. Ньюстром, К. Девіс виділяють такі стадії розвитку [12]:

- Формування
- Сум'яття

- Нормування
- Виконання роботи
- Розформування.

Науковці Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор виділяють такі стадії розвитку [42]:

- Формування
- Боротьба
- Створення норм
- Виконання роботи.

Науковець Л. Рай виділяє такі стадії розвитку [40]:

- Формування
- Конфлікти
- Нормування
- Робота. Науковець

Дж. Стюарт виділяє такі стадії розвитку [40]:

- Формування
- Штурм
- Нормалізація
- Виконання.

Науковець Б. Такман виділяє такі стадії розвитку:

- Формування

- Бурління
- Створення норм
- Функціонування
- Зміна
- Перетворення.

У будь-якому тлумаченні командою вважається сукупність людей, які працюють разом для досягнення єдиної мети та взаємодоповнюють один одного. На всіх етапах життєвого циклу члени команди співпрацюють. Вони мають свої визначені ролі в межах яких проявляють свої особисті здібності. М. Белбін у своїх працях визначив сукупність ролей для команди: «робоча бджола», «генератор ідей», «постачальник», «керівник», «мотиватор», «аналітик», «надихатель», «контролер» [18].

Р. М. Белбін вважає, що до командної роботи здатний не кожен працівник і близько 30% не можуть працювати в команді, вони найпродуктивніше працюють самостійно [18]. За Белбіном команда може бути гомогенними, але результати її будуть меншими ніж би члени працювали окремо. Таким чином, цю модель, на нашу думку, можна використовувати для покращення психологічного клімату колективу

Є різні моделі команд, використовуючи які, кожна організація прийде до успіху та матиме позитивний психологічний клімат. Модель сформованої команди може бути різною залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. У світовій практиці виділяють різні моделі команд, зокрема: традиційна, переднього краю, командного духу, кібер команда, цільових завдань [48]. З поміж попередньо описаних моделей команд, доречно виділити й наступні: офіс президента; бізнес модель; особлива команда;

багатофункціональна команда; команда, що виконує «брудну» роботу; команда пошуку та порятунку; SWAT-команда; спортивна; «театральна»; транснаціональна.

Щоб дослідити характеристику моделей звернімося до таблиці 2.

Таблиця 2

### Характеристики різних моделей команди

Модель	Характеристика
Традиційна модель	Традиційна модель передбачає наявність лідера, який розподіляє з членами команди свою відповідальність та повноваження. Керівник може дозволити взяти роль лідера іншому члену.
Модель командного духу	Модель командного духу передбачає те, що наявний високий рівень командного духу, члени команди натхненні, задоволені, але недоліком цієї моделі є те, що цю команду можна вважати псевдокомандою, бо завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю.
Модель попереднього краю	Модель переднього краю характерна для групи людей, які керують самі собою. Високий рівень відповідальності за рішення. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це самокоординована команда.
Модель цільових завдань	Модель цільових завдань характерна для команд, що збираються разом тільки за для

	роботи над якимось проектом чи завданням. Така команда зазвичай має назву проектна команда.
Кібер команда	Модель кібер команди передбачає те, що члени зустрічаються дуже рідко. В основному спілкуються через електронні комунікації і працюють над проектом віддалено.

Для кожного конкретного випадку підходить своя модель команди, використовуючи яку, можна отримати позитивний психологічний клімат колективу.

Під час створення команди слід враховувати безліч факторів починаючи від мети створення команди до наявних ресурсів в організації. Саме формування команди проходить в декілька етапів.

За надбаннями вчених Доценка Н. В, Сабадош Л. Ю, Чумаченко І. В. було виділено, що процес формування команди складається з чотирьох етапів [7].

На першому етапі відбувається визначення основних вимог до команди. Організація визначає головну мету, діяльність команди, вимоги до загальних особливостей команди та вимоги до групи характеристик.

Відбувається побудова матриці компетенцій з певними граничними значеннями для кожної компетенції. Також формується матриця заміщення ролей з урахуванням обмежень без суміщень. Визначення вимог до ресурсів для виконуваних робіт здійснюється для того, щоб оцінити можливості забезпечення команди всім необхідним для досягнення поставлених завдань і конкретних результатів.

На другому етапі відбувається визначення претендентів у команду

проекту. Для цього використовують різні методи, такі як метод 360, індивідуальний асесмент, тестування. Метод 360 – це коли ділове оточення самостійно оцінює співробітника на ступінь відповідності даного працівника до певних вимог.

Індивідуальний асесмент – це метод за якого проводиться оцінка кандидата за проведеним інтерв'ю, аналізом даних, проведенням сесії та спілкування з керівниками. Результатом є звіт про працівника. Тестування - це проходження певних тестів на виявлення необхідних характеристик кандидата.

На третьому етапі відбувається відбір у команду проекту. Проекція матриці заміщення ролей на функціонал проекту необхідна для визначення членів команди. Відбір команди проекту це один з найважливіших етапів. Формування матриці відповідальності претендентів з урахуванням обмежень матриці суміщення і заданих коефіцієнтів вимог потрібне для розподілу меж відповідальності членів команди, хоча відповідальність за результати діяльності є спільною.

На четвертому етапі відбувається сам процес по формуванню команди, як комплекс заходів щодо формування та розвитку команди.

Формування команди базується на таких принципах, як цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність. Процес формування команди також повинен вмещувати, ще декілька складових, таких як визначення лідера, налагодження комунікацій. Коли в організації відбувається процес підбору кандидатів до команди, потрібно враховувати як професіональні якості, так і особисті. Кандидат повинен бути наділений певними знаннями зі певної сфери, він повинен бути вмотивованим,



комунікабельним. Кожна команда повинна відповідати певним характеристикам: єдність мети, спільна діяльність, несуперечливість інтересів, автономність діяльності, спеціалізація та взаємо доповнення ролей, колективна та взаємна відповідальність, стійкість команди.

За дослідженнями Доценко Н. В, Сабадош Л. Ю, Чумаченка І. В., Клименко Н. І. Смирнова С. А. [7] було виділено моделі формування, за допомогою яких можна створити команду:

1. Оптимізаційні моделі формування команди за призначенням – застосовується апарат оптимізації для вирішення завдань по формуванні складу команд, поділу ролей та обсягів робіт.

2. Теоретико-ігрові моделі, яка також застосовуються для формування команди, використовують апарат теорії ігор для опису та дослідження процесу формування і функціонування команд. Використовують модель Маршака-Раднера, модель колективного стимулювання, модель репутації та норм діяльності.

3. Імітаційно-експериментальні моделі дослідження використовують при формуванні та налагодженні роботи в команді, застосовується такий апарат як: імітаційні експерименті, ділові ігри.

4. Рефлексні моделі для формування команди застосовується теорію рефлексних ігор.

Розглянемо рефлексну модель по формуванні команди [27].

Формальна постановка задачі по формуванні команди може відобразитися так:  $|N|=n \leq n_0$

Де  $N$  – склад команди,  $n_0$  – множина агентів (суб'єктів) або кандидатів на ролі в команді. За умови, що  $|N_0|=n_0$ .

Функціональність команди, її ефективність та складність загалом репрезентується її складом, який повинен мати найбільший можливий потенціал для найбільш ефективної та найпродуктивнішої реалізації поставлених цілей.  $\Phi(N)$  – функціонал ефективності, який дорівнює кожному можливому складі команди.

Реальний склад команди знаходиться:

$$N^* = \arg \max \Phi(N)$$

Для того щоб підібрати оптимальний склад команди можна використати надбання рефлексної моделі.

В першу чергу треба встановити модель суб'єкта:

$$X1 = X(X1, X2, X3),$$

де  $X1$  – вплив зовнішнього світу на кандидата;  $X2$  – психологічна установка людини («образ себе»);  $X3$  – інтенції суб'єкта;  $X1$  – готовність людини обрати той чи інший полюс [27].

Потім порівнюються моделі кандидатів та формуються можливі склади команд. Наступним етапом є визначення найбільш продуктивної команди з огляду на дослідження.

В рефлексній моделі досліджують пріоритетно готовність людини брати відповідальність на себе, мати власну думку та вміти її висловлювати і формулювати, а також приймати рішення та сприяти їх реалізації.

Після отримання даних по всім кандидатам далі іде порівняння їх між собою та з основними вимогами до посади. Ця модель в більш широкому застосуванні може оцінити готовність працівника до реальних дій у заданих умовах праці в команді.

### **1.3. Теоретична модель розвитку психологічного клімату колективу**

Формування, творення та розвиток команди є важливою умовою та фактором успішного та ефективного досягнення кінцевої мети окремої організації або реалізації окремого процесу. Команда, як живий організм, забезпечує життя, функціонування та реалізацію поставлених завдань. Успішна діяльність організації залежить від ефективності та згуртованості команди.

У свою чергу, команда та процес її творення забезпечує психологічний клімат колективу. Екологічний, психологічно ефективний психологічний клімат колективу залежить від того, як реалізувалися стадії командотворення.

У своїй роботі ми поділяємо та спираємося на стадії творення команди, розроблені авторами Дрекслером та Сібетом [30]. Відповідно до моделі, команді загалом та окремим її членам зокрема необхідно пройти у сі визначені стадії формування. При цьому, і для команди загалом, і для кожного окремого працівника, процес формування команди може супроводжуватися негативними емоційними станами. На кожній стадії імовірно два шляхи її проходження: за умови вирішення основного питання стадії та за умови не вирішення головного питання стадії.

Таким чином, стадії командотворення, відповідно до моделі Дрекслера-Сібета, реалізуються на двох основних етапах: створення та підтримки (рис. 1.2.). Стадія «зобов'язання» є перехідною від завершення впливу творення команди до переходу на інший етап – підтримки команди. За умови успішної реалізації стадії, можливий перехід на стадії підтримки команди.



Рис. 1.2. Модел Дрекслера-Сібета

Таким чином, етап творення команди містить наступні стадії: «орієнтація», «побудова довіри», «прояснення мети». Перехідною вважається стадія «зобов'язання». Етап підтримки команди містить наступні стадії: «реалізація», «висока продуктивність», «оновлення».

Розглянемо дані стадії більш детально.

Стадія 1: орієнтація. Головне питання стадії «Чому я тут?». Це питання, яке ставить собі кожен працівник (новий), який потрапляє на нове місце роботи, у новий колектив. У ситуації вирішення завдання – нового члена приймають у колектив, з ним прагнуть розпочинати спільну діяльність; у нового працівника з'являється відчуття прийняття у новий колектив. У ситуації невирішення завдання – новий працівник є дезорієнтований, відчуває страх та недовіру від решти колективу.

Стадія 2: набуття довіри. Головне питання стадії «Хто ти?». Починається процес пізнання та знайомства з оточенням. У ситуації вирішення завдання – недовіра зникає, а відносини стають надійними. У ситуації невирішення

завдання – виникає стримуюча обережність, відсутність довіри між працівниками та керівниками та імітація дружніх відносин.

Стадія 3: конкретизація цілі. Головне питання стадії «Що ми робимо?». У ситуації вирішення завдання – з'являється чітка мета конкретні шляхи до її реалізації. У ситуації невирішення завдання – виникає апатія, скепсиз, неефективна конкуренція.

Стадія 4: зобов'язання. Головне питання стадії «Як ми це робимо?». У ситуації вирішення завдання – рішення стають чіткими, а ролі між працівниками ефективно розподіляються. У ситуації невирішення завдання – у колективі починається супротив між тими, хто прагне до інновацій та тими, хто намагається зберегти раніше засвоєні форми поведінки.

Стадія 5: розподіл ролей. Головне питання стадії «Хто? Як? Що? Коли?». У ситуації вирішення завдання – процеси виконання стають зрозумілими і чіткими для усіх членів команди, а виконання – більш дисциплінованим та регламентованим. У ситуації невирішення завдання – у колективі, як правило, виникають конфлікти.

Стадія 7: висока продуктивність. Головна реакція стадії «Ура!». Стадія передбачає досягнення високої ефективності. У ситуації вирішення завдання – виникає синергія та інтерактивність. У ситуації невирішення завдання – у колективі, як правило, виникає дисгармонія.

Стадія 8: перезавантаження. Стадія передбачає пошук мотивації та нових цілей у відповіді на головне питання «Навіщо продовжувати?». У ситуації вирішення завдання – команда закріплюється, зміцнюється. У ситуації невирішення завдання – у колективі, можливе виникнення пригнічених емоцій, самозанурення, рефлексія.

Відповідно до моделі, розвиток команди – безперервний процес. Відтак, якщо на одній із стадій завдання стадії виконане не було – відбувається повернення на одну з попередніх стадій з метою віднайти таку, яка б сприяла розвитку команди, забезпечувала його оптимальні умови.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз явища психологічного клімату в колективі, розкрито особливості командотворення, обґрунтовано останнє, як визначальний фактор психологічного клімату в колективі.

1. Колектив – це соціальна спільність, в якій люди надають взаємну підтримку один одному в досягненні загальних цілей і несуть колективну відповідальність за свої досягнення.

2. Колектив – один з видів малої групи, які різняться за різними показниками, зокрема: за розміром; за характером і структурою відносин, що існують між їх членами; за індивідуальним складом; характеристикою цінностей, норм і правил взаємовідносин, що поділяються учасниками; міжособистісними відносинами; за цілями і змістом діяльності.

3. Прийнято розрізняти три основні системи управління колективом: економічна, організаційна (адміністративна та соціальна) та гуманістична, а сама парадигма управління колективом має низку аспектів, а саме: роль людини, місце людини, функціональне управління, зміст управління, підрозділи, основна ідея, стимуляції, теоретичну основу, навчання та сучасне застосування.

4. Структура соціально-психологічного клімату включає наступні

елементи: сформований і стійкий психічний настрій колективу, безпосередній процес роботи, відносини між членами колективу (між працівниками одної ланки, між колегами, між керівником і підлеглим), емоційна складова, суб'єкт.

5. Стадії командотворення, відповідно до моделі Дреклера-Сібета, реалізуються на двох основних етапах: створення та підтримки. Етап творення команди містить наступні стадії: «орієнтація», «побудова довіри», «прояснення мети». Перехідною вважається стадія «зобов'язання». Етап підтримки команди містить наступні стадії: «реалізація», «висока продуктивність», «оновлення».

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

### **2.1. Аналіз методів дослідження психологічного клімату колективу**

Затребуваність і популярність досліджень соціально-психологічного клімату в колективі обумовлена тенденцією до ускладнення відносин і підвищення вимог до професіоналізму співробітника; кризовими та стресовими станами, які, наразі, є надзвичайно критичними та розповсюдженими.

Необхідність створення ефективної команди та підтримки сприятливого клімату в колективі підвищує ефективність спільної роботи. Несприятливі відносини можуть стати причиною високої плинності кадрів, підвищення рівня конфліктності, зниження ефективності праці і в цілому погіршення репутації організації. Найчастіше керівник помічає тільки перераховані наслідки, але не знає про причини їх виникнення. Бувають випадки, коли керівник не бачить справжньої причини погіршення роботи колективу і спрямовує зусилля в деструктивне русло, що, звичайно ж, не призводить до поліпшення ситуації. Тому керівнику організації або HR важливо вивчити сучасний стан соціально-психологічного клімату і на підставі результатів дослідження вжити необхідних заходів щодо його поліпшення.

Таким чином, під терміном «соціально-психологічний клімат» варто розуміти комплексний, інтегрований показник, який відображає внутрішній стан спільноти в цілому, а не тільки суму відчуттів її членів, а також її здатність досягати спільних цілей.



З огляду на це, основними факторами, що формують та визначають соціально-психологічний клімат в колективі, є (див. розділ 1):

- емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності;
- відносини між співробітниками в колективі;
- відносини між підлеглими і керівниками;
- сервісні та побутові фактори організації праці;
- економічні (матеріальні) фактори стимулювання праці.

Звичайно, даний перелік факторів, що визначають соціально-психологічний клімат в колективі, не є вичерпним. І для кожного окремого дослідження має свою специфіку та сферу визначення. Залежно від спрямованості дослідження, варіюються та визначаються і методи дослідження психологічного клімату колективу.

Велика кількість і складність соціально-психологічних явищ також пояснює факт величезної кількості способів їх вивчення. При цьому вони можуть бути систематизовані в залежності від певних класів соціально-психологічних явищ, які вивчаються з їх допомогою. Основні методи, які використовуються для діагностики конкретних особливостей соціально-психологічного клімату, можна поділити на три категорії:

1. Методи, спрямовані на отримання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження)

2. Методи, що гарантують отримання даних про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія, референетрія і т.д..)

3. Методи, які опосередковано, за допомогою числових

(статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз з боку керівника).

Одним з найбільш розповсюджених способів дослідити особливості соціально-психологічного клімату в колективі, є метод опитування.

Анкетування як найбільш ефективний метод збору даних в середніх і великих колективах, що при дотриманні умов дає високу гарантію щирості відповідей. Ці умови слід розглянути докладніше.

Для того щоб респондент був зацікавлений у щирих відповідей, необхідно гарантувати йому анонімність викладу даних і пояснити, що результати опитування будуть представлені в узагальненому вигляді. Ця інформація повинна бути доведена до респондентів не тільки в попередньому повідомленні про майбутнє анкетування, а й безпосередньо перед опитуванням.

Крім того, інформування респондентів про цілі опитування допоможе переконатися в щирості відповідей. Перед проведенням опитування рекомендується повідомити, що думка всіх респондентів буде врахована, і на підставі результатів опитування будуть вжиті заходи щодо поліпшення клімату в колективі. Якщо респонденти знають, що їхня думка дійсно здатна змінити ситуацію на краще, вони будуть більш щирими.

Аналогічні дослідження доречно проводити з використанням онлайн-опитувань. Вони зручні не тільки тим, що автоматизована система дозволяє набагато швидше збирати дані і надавати результат, а й тим, що забезпечить необхідні умови для успішного дослідження. Роздаткові паперові анкети, які передбачається заповнювати на робочому місці, можуть привести до зниження

щирості у відповідях респондентів: перебуваючи поруч з об'єктом оцінки, своїм колегою, респондент, швидше за все, відчує дискомфорт і переоцінить оцінку. Перебуваючи далеко від робочого місця і в менш контрольованих умовах, респондент зможе відповісти щиро. Крім того, деякі співробітники можуть висловлювати стурбованість з приводу деанонізації своїх профілів почерку. В онлайн-опитуваннях причини такого досвіду, звичайно ж, виключені, що також може вплинути на щирість у відповідях респондентів.

Окрім класичного варіанту опитування, існують і інші методи дослідження соціально-психологічного клімату колективу.

Соціометричний тест (за Дж. Морено). Цей прийом використовується для виявлення та оцінки емоційних зв'язків в колективі на основі симпатій або антипатій до членів команди. Соціометричні тести дозволяють виявити неформальних лідерів у групі, виявити наявні групові згуртованості всередині колективу і виявити ступінь згуртованості. Практикуючі психологи і соціологи рекомендують проводити соціометричний тест в групах, де співробітники мають досвід співпраці не менше півроку, так як тільки в цьому випадку, на думку фахівців, соціометричний тест буде мати орієнтовний результат.

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (за А. Ф. Фідлером). Дана методика заснована на семантичному диференціальному методі. Респондентам пропонується познайомитися з 8 парами слів, протилежних за змістом, і наблизити свою відповідь до тієї, яка, на їхню думку, точніше відображає атмосферу в колективі. Методика Фідлера здатна лише описати характеристики клімату в колективі, його загальні риси. Для повної і глибокої оцінки соціально-психологічного клімату в колективі

рекомендується поєднувати методику оцінки психологічної атмосфери з соціометричним тестом.

Визначення індексу групової згуртованості Сішора. Групова згуртованість є одним з найважливіших параметрів, що демонструють ступінь інтеграції колективу. Він показує, наскільки згуртованою або роз'єднаною є група. «Класичний» метод Сішора включає в себе 5 питань, і респонденту пропонується обрати один з найбільш підходящих, на його думку, варіантів відповіді. Кожному варіанту відповіді присвоюється оцінка від 1 до 5 (в самій анкеті ці бали не вказуються, респондент їх не бачить). Після чого здійснюється розрахунок загальної суми балів і, на підставі отриманих показників, можна зробити висновок про ступінь згуртованості команди. Аналіз методики дозволяє зробити висновок, що метод Сішора доцільний для вивчення соціально-психологічного колективу, якщо його кількість не перевищує 40 осіб.

Якщо організація велика, і до її складу входить кілька кількості відділів, доречно використовувати метод «Берег моря» для визначення індексу групової згуртованості відділу або підрозділу і аналізу соціально-психологічного клімату в даній групі. Цей метод зумів зарекомендувати себе як ефективний інструмент вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, але для більш повного і глибокого аналізу рекомендується використовувати цей метод разом з іншими методами. Поєднання різних методик дозволить глибше і всебічніше оцінити і проаналізувати стан соціально-психологічного клімату в колективі.

## 2.2. Організація і методи емпіричного дослідження

З метою дослідження аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі, необхідно вирішити наступні завдання:

1. Визначити емоційне ставлення членів колективу до своєї діяльності в цілому.
2. Виявити характер взаємин між співробітниками в колективі.
3. Виявити характер взаємин між підлеглими і керівниками.
4. Визначити ступінь задоволеності працівників службовими та побутовими факторами організації праці.
5. Визначити ступінь задоволеності економічними (матеріальними) факторами стимулювання праці.

Дослідження командотворення як визначального чинника психологічного клімату в колективі проводилося впродовж 2021-2022 рр. на базі Національного музею космонавтики ім. С. П. Корольова, м. Житомир.

Для дослідження соціально-психологічного клімату співробітників застосовувалися такі методи: метод спостереження (включає спостереження *in vivo*); метод опитування; метод тестування.

### Висновки до розділу 2

У другому розділі викладено результати аналізу методів дослідження психологічного клімату в колективі.

1. Основними факторами, що формують та визначають соціально-психологічний клімат в колективі, є емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності; відносини між співробітниками в колективі; відносини між

підлеглими і керівниками; сервісні та побутові фактори організації праці; економічні (матеріальні) фактори стимулювання праці.

2. Основні методи, які використовуються для діагностики конкретних особливостей соціально-психологічного клімату, можна поділити на три категорії: методи, спрямовані на отримання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження); методи, що гарантують отримання даних про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія, референнометрія і т.д.; методи, які опосередковано, за допомогою числових (статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз з боку керівника).

3. Для дослідження соціально-психологічного клімату співробітників застосовувалися такі методи: метод спостереження (включає спостереження *in vivo*); метод опитування; метод тестування.

## РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

### 3.1. Особливості командотворення як визначального фактору психологічного клімату колективу

У результаті проведеного дослідження явища командотворення як визначального фактору психологічного клімату в колективі нами були отримані низка показників, що дозволяють зробити висновок про особливості командотворення досліджуваного колективу та основних факторів, що впливають на розвиток психологічного клімату.

Так, у результаті опитування нами було встановлено (рис. 3.1.), що 50% (17 з 31 опитаних) вважають свій психологічний клімат в середньому сприятливим; 27% (8 з 31 респондента) оцінюють психологічний клімат з точки зору високих сприятливих умов; 14% (4 з 31 опитаних) відповіли, що їх психологічний клімат незначний; 9% (2 з 31 респондента) оцінюють свій психологічний клімат як несприятливий.

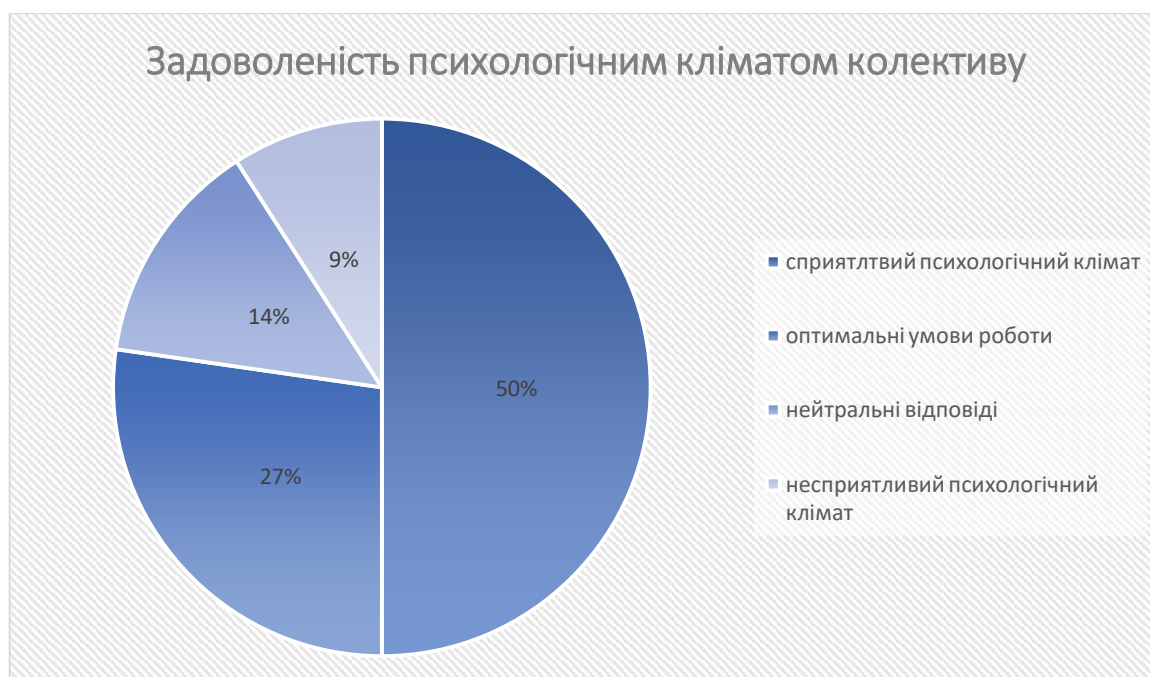


Рис. 3.1. Результати опитування задоволеності психологічним кліматом колективу

Несприятливим психологічним кліматом назвали два нових співробітників, які ще не пройшли період адаптації і, можливо, частково почувають себе некомфортно.

За результатами дослідження колектив демонструє, що самі працівники оцінюють психологічний клімат як помірно сприятливий, в той час як у працівників яскраво виражений рівень конфлікт.

Можемо припустити, що керівництву необхідно застосувати низку заходів, спрямованих на поліпшення та підвищення соціально-психологічного клімату. А саме розробити заходи щодо зменшення негативних факторів соціально-психологічного клімату.

Наступним кроком було виявлення низки взаємозв'язків, які мають різноманітний вплив на розвиток соціально-психологічного клімату колективу (як сприятливий, так і негативний)

З метою зниження негативних кореляцій, необхідно ввести деякі рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату. Отримані позитивні кореляції дозволяють припустити, що взаємний вплив існуючих факторів соціально-психологічного клімату позитивно впливає на колективний клімат і роботу працівників організації.

Поліпшення соціально-психологічного клімату дасть помітний результат тільки тоді, коли він буде реалізований системно. Тому необхідно розробити проєкт поліпшення соціально-психологічного клімату з урахуванням наступних факторів: толерантність до конфліктів; задоволеність роботою; виробничий клімат.



Також нами було застосовано метод включеного спостереження. Нами було опитано чотирнадцять (14) осіб (зокрема, вибірку склали ті досліджувані, які у результаті опитування дали нейтральні відповіді). Результати спостереження наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

## Результати спостереження

№	Особистісні та поведінкові особливості
1.	Спокійний, добрий, товариський, відкритий, співробітник
2.	Схильний до таємниць, наполегливий, схильний до конфліктної поведінки, комунікабельний
3.	Трохи метушливий, товариський, життєрадісний, з хорошим почуттям гумору, добрий
4.	Схильний до таємниць, відлюдкуватий, упертий, схильний до конфліктної поведінки, добре знає свою справу
5.	Здатен підтримувати розмови на будь-яку тему, допитливий, відкритий, простий у спілкуванні
6.	Товариський, завжди знаходить компроміс, «Я», ухиляється від конфліктів
7.	Сором'язливий, невпевнений, намагається догодити всім, м'якошкірий
8.	Спокійний, м'який, доброзичливий, товариський
9.	Нетовариський, схильний до насильницьких дій, схильний до конфліктів
10.	Товариський, метушливий, безконфліктний, добродушний
11.	Багатослівний, життєрадісний, схильний до провокацій в конфліктних ситуаціях, трохи настирливий
12.	Говорить з сарказмом, нахабний, схильний до конфліктів, недоречних жартів, запальний, не терплячий, товариський
13.	Сором'язливий, насторожений у спілкуванні, безконфліктний, говорить абсолютно по суті
14.	Говорить з сарказмом, нахабний, схильний до конфліктів, недоречних жартів

Наведені вище дані свідчать про наступне: 6 співробітників схильні до конфліктів і створення подібних конфліктних несприятливих ситуацій. З них 2 співробітника наполегливі у спілкуванні, різкі. Хоча, при тому, що вони також достатньо товариські, але часто створюють конфліктні ситуації. Також, двоє співробітників також товариські, але їх також можна охарактеризувати як багатослівних, розв'язаних, тих, хто схильний до недоречних жартів і взагалі не приємні в спілкуванні – це, звичайно, причина створення конфліктів в соціальній групі. Вони відрізняються скритністю, відсутністю комунікабельності, впертості. Окремої уваги заслуговує група досліджуваних, яка налічує 9 співробітників. Серед них є 4 людини, які відрізняються своїми балакучістю, добродушністю, веселою вдачею, відкритістю. Також є 3 співробітника, які відрізняються врівноваженістю, спокоєм, дружелюбністю. Нарешті, 2 людини не впевнені в собі, сором'язливі, прагнуть догодити всім.

Отже, маємо наступне співвідношення досліджуваних респондентів (рис. 3.2.):



Рис. 3.2. Типи працівників залежно від стилю міжособистісної взаємодії в колективі

Можна зробити висновок, що за результатами спостереження в опитаній групі 40 % співробітників схильні до конфліктних ситуацій, а 60 % - безконфліктні.

Наступним етапом нашого дослідження було психологічне тестування співробітників, завдання якого передбачають наступне:

- визначити рівень комунікативного самоконтролю;
- виявити рівень комунікабельності;
- визначити стиль конфліктної поведінки.

Отримані результати засвідчують наступне: 4 співробітники мають високий рівень комунікабельності – ці люди всюди відчують себе комфортно та безпечно, але не кожен раз, коли вони все закінчують до кінця. Також варто відмітити, що 7 співробітників мають середній рівень комунікабельності. Їх можна охарактеризувати як балакучі, цікаві, але не дуже посидючі люди. Коли вони стикаються з серйозними проблемами, їм не вистачає терпіння. На закінчення варто відзначити, що для 4 співробітників характерний низький рівень комунікабельності. Ці люди замкнуті і вважають за краще спілкування самотністю. Отримані результати рівня комунікативності подано в рисунку 3.3.

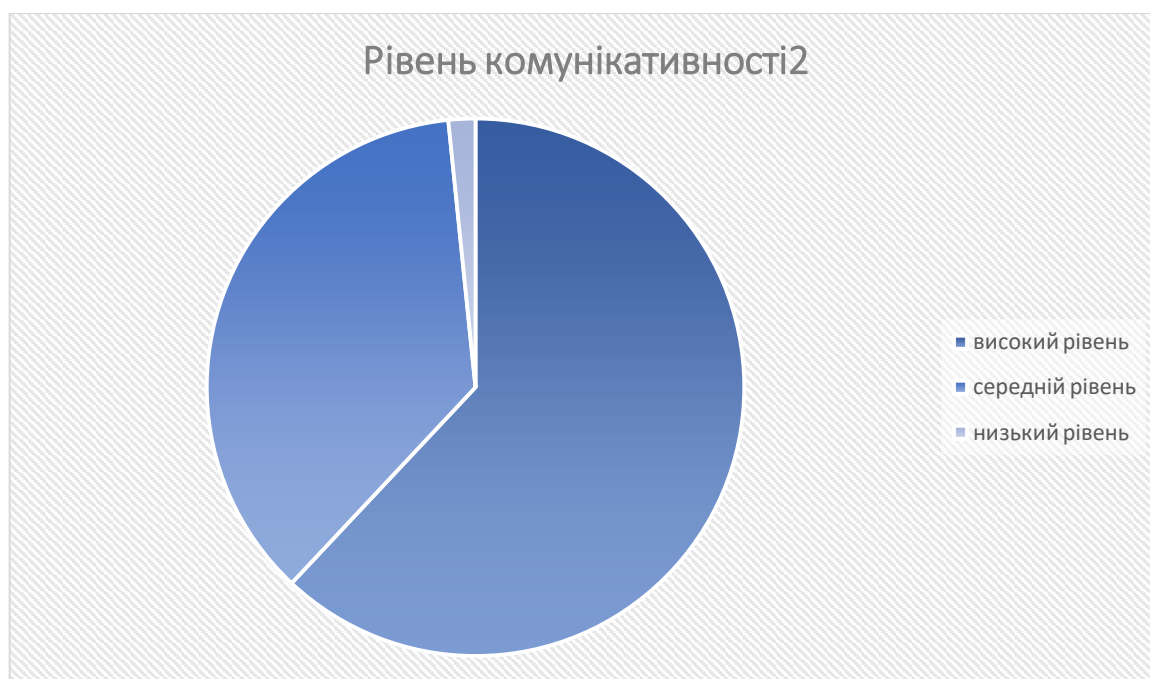


Рис. 3.3. Рівні комунікативності колективу

За результатами емпіричного дослідження можна зробити висновок, що найбільша частина опитаних виявила високий рівень комунікативного контролю (7 осіб). Їм легко увійти в будь-яку роль, вони можуть гнучко реагувати на різні зміни в колективі, вони також схильні передбачати враження, яке вони можуть справити на інших людей.

Слід зазначити, що в цілому аналізовані 15 осіб характеризуються дуже середнім рівнем спілкування, досить високим рівнем комунікативного самоконтролю, а також схильністю до компромісу у конфліктній ситуації. Завершальним етапом опитування стало інтерв'ю. Його метою є виявлення причин конфліктів і конфліктних ситуацій, а також пошук рішення для їх подолання в колективі.

Зокрема, респондентами були поставлені наступні питання:

- Чи були у вас конфлікти з працівниками, з якими ви працюєте?
- Чи були у вас конфлікти з клієнтами?

- Чи були у вас конфлікти з керівництвом?
- Чи можете ви пояснити причини конфліктів?
- Яким був характер конфлікту?
- Як вирішувалися ваші конфлікти?
- Чи можете ви описати способи вирішення цих ситуацій, які здаються вам найбільш оптимальними?
- Як, на вашу думку, слід запобігати конфліктам в колективі?

Отримані у результаті проведення дослідження дані, свідчать про те, що 40 % конфліктів і ситуацій в колективі виникають внаслідок звичних комунікативних процесів – бесід на роботі, 35 % – з керівництвом і 25 % – в спілкуванні з відвідувачами (рис. 3.4.).

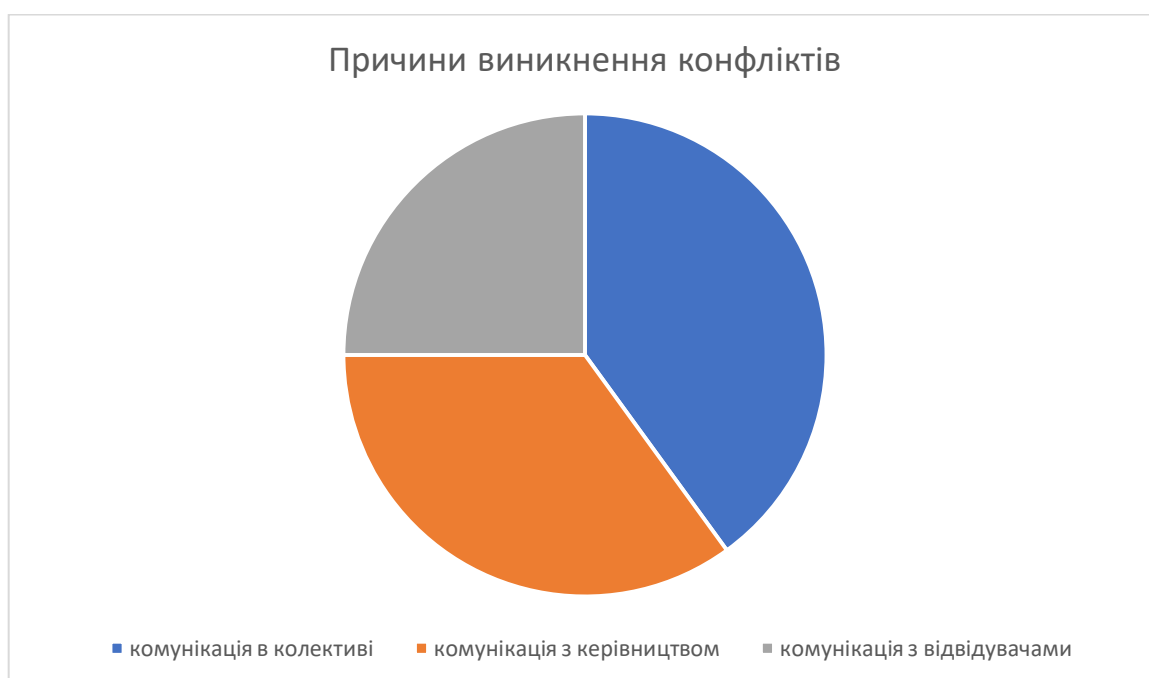


Рис. 3.4. Причини виникнення конфліктів

Таким чином, у процесі роботи кожен день серед співробітників з'являється величезна кількість розбіжностей, які згодом стають конфліктами. Їх можна охарактеризувати як короткочасні або затяжні.

Результати спостереження показали, що в групі з 40 % співробітників здатні створювати конфліктні ситуації і 60 % безконфліктні в спілкуванні. За результатами психологічного тестування в цілому група характеризується середнім рівнем комунікабельності, високим комунікативним самоконтролем і пошуком співпраці в конфліктній ситуації. Однак суперництво в конфлікті характерно для 20 % співробітників, а 33,3 % людей вважають за краще уникати конфліктів.

У процесі дослідження ми також визначили основні умови подолання конфліктних ситуацій у спілкуванні працівників у колективі, з керівником підприємства, з клієнтами – дотримуватися моральних норм і етики в спілкуванні: своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами; співпрацювати, знаходити компроміс; добре знати свої слабкі сторони, щоб в складних ситуаціях не зламатися; не піддаватися на емоційні провокації; не привласнювати чужі проблеми на себе (в більшості випадків це особисті проблеми «важкої» людини); завжди зберігати впевненість і спокійний, доброзичливий тон.

### **3.2. Рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу**

Отримані результати дослідження психологічного клімату колективу, дають можливість розробити рекомендації для ефективного опрацювання та зменшення впливу недолів, які були нами виявлені.

Основними завданнями, якими при вирішенні конфліктних ситуацій повинен стати ретельний відбір персоналу при прийомі на роботу; корекційна робота з конфліктними людьми, якщо ці люди мають цінність для організації.

Реалізація цих заходів дозволить вирішити конфлікт в організації, це також дозволить отримати низку інших довгострокових переваг, а саме:

- виникнення атмосфери довіри;
- підвищення мотивації співробітників;
- розвиток корпоративної культури в організації;
- поліпшення умов праці;
- підвищення стійкості іміджу організації.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі емпіричного дослідження психологічного клімату колективу було встановлено:

1. При дослідженні психологічного клімату колективу важливо враховувати суб'єктивну думку кожного окремого члена колективу.

2. Оцінка психологічного клімату колективу визначається рефлексією та оцінкою взаємовідносин у колективі між працівниками, між працівниками та керівником, загальний показник задоволеності колективом та умовами праці.

3. Розроблені психологічні рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування командотворення як визначального фактору психологічного клімату колективу. У цілому, результати проведеного теоретичного вивчення дозволяють зробити такі висновки:

1. Колектив – це соціальна спільність, в якій люди надають взаємну підтримку один одному в досягненні загальних цілей і несуть колективну відповідальність за свої досягнення.

2. Колектив – один з видів малої групи, які різняться за різними показниками, зокрема: за розміром; за характером і структурою відносин, що існують між їх членами; за індивідуальним складом; характеристикою цінностей, норм і правил взаємовідносин, що поділяються учасниками; міжособистісними відносинами; за цілями і змістом діяльності.

3. Прийнято розрізняти три основні системи управління колективом: економічна, організаційна (адміністративна та соціальна) та гуманістична, а сама парадигма управління колективом має низку аспектів, а саме: роль людини, місце людини, функціональне управління, зміст управління, підрозділи, основна ідея, стимуляції, теоретичну основу, навчання та сучасне застосування.

4. Структура соціально-психологічного клімату включає наступні елементи: сформований і стійкий психічний настрій колективу, безпосередній процес роботи, відносини між членами колективу (між працівниками одної ланки, між колегами, між керівником і підлеглим), емоційна складова, суб'єкт.

5. Стадії командотворення, відповідно до моделі Дрекслера-Сібета, реалізуються на двох основних етапах: створення та підтримки. Етап



творення команди містить наступні стадії: «орієнтація», «побудова довіри», «прояснення мети». Перехідною вважається стадія «зобов'язання». Етап підтримки команди містить наступні стадії: «реалізація», «висока продуктивність», «оновлення».

6. Основними факторами, що формують та визначають соціально-психологічний клімат в колективі, є емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності; відносини між співробітниками в колективі; відносини між підлеглими і керівниками; сервісні та побутові фактори організації праці; економічні (матеріальні) фактори стимулювання праці.

7. Основні методи, які використовуються для діагностики конкретних особливостей соціально-психологічного клімату, можна поділити на три категорії: методи, спрямовані на отримання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження); методи, що гарантують отримання даних про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія, референнометрія і т.д.; методи, які опосередковано, за допомогою числових (статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз з боку керівника).

8. Для дослідження соціально-психологічного клімату співробітників застосовувалися такі методи: метод спостереження (включає спостереження *in vivo*); метод опитування; метод тестування.

9. При дослідженні психологічного клімату колективу важливо враховувати суб'єктивну думку кожного окремого члена колективу. Оцінка психологічного клімату колективу визначається рефлексією та оцінкою взаємовідносин у колективі між працівниками, між працівниками та

керівником, загальний показник задоволеності колективом та умовами праці. Розроблені психологічні рекомендації щодо розвитку командотворення та підтримки ефективного психологічного клімату колективу.

Перспективами подальших досліджень є вивчення усіх виявлених факторів та чинників психологічного клімату колективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцепов А. Я., Мальшев А. А. Введение в конфликтологию. К.: МАУП, 1996.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. "ПИТЕР", 2010.
3. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. Харьков: Ун-т внутр. дел, 1997.
4. Василенко В. Антикризове управління підприємством. 2-ге вид. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2005.
5. Волкова, Н. П. (2006). Сприятливий соціально-психологічний клімат – основа ефективної комунікації у педагогічному колективі. Професійно-педагогічна комунікація, 60-75
6. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
7. Доценко Н. В., Сабалош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201с.
8. Іванюта С. Антикризове управління. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007.
9. Карамушка, Л. М. (2003). Психологія управління. К.: Міленіум
10. Картрайт С, Купер К. Л. Стресс на рабочем месте: пер. с англ.- М.:ИНФРА-М, 2004.
11. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посіб. К., 1992.
12. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту:

Навч. посіб. К., 1996.

13. Костриця Н. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності. Навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2006.

14. Леви В. Л. Искусство быть другим. М., 1980.

15. Ложкін Г. Психологія конфлікту. Теорія та сучасна практика.- К.: ТОВ "Професіонал", 2007.

16. Лукашевич Н. П., Сингаевская И. В., Бондарчук Е. И. Психология труда: Учеб. -метод, пособие. К., 1997.

17. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Навч. посіб. К., 2000.

18. Мередит Р. Типы ролей в командах менеджеров. Нірро.: 2003. с. 232.

19. Морис С. В ролі лідера успішної команди. Дніпропетровск : Баланс-Клуб, 2002. 180 с.

20. Моченое Г. В., Ночевник А. М. Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. Тернопіль, 1993.

21. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. К., 1990.

22. Орлянський В. Конфліктологія. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2007.

23. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. Л., 1981.

24. Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности. М., 1998.

25. Примут М. Конфліктологія. Навч. посіб. К.: ТОВ "Професіонал",

2006.

26. РеанА. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология. СПб., 1999.

27. Річі Ш., Мартін П. «Управление мотивацией.» М.: Юніті-Дана, 2004. 136с.

28. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с. ISBN 978-617- 7470-63-1

29. Русинко І. Конфліктологія. Психотехнологи" запобігання й управління конфліктами. - К.: ТОВ "Професіонал", 2006.

30. Сім стадій командотворення за моделлю Дрекслера-Сібета. Режим доступу: <http://humantime.com.ua/blog/7-stadiy-komandotvorennya-za-modellyu-drekslera-sibeta>

31. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навчальний посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2009.

32. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2007.

33. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Опорний конспект лекцій для студентів базової освіти з менеджменту.- К.: Видав, центр КДТЕУ, 1999.

34. Скібіцька Л. І. Лідерство і стиль управління. Навчальний посібник - К: Центр учбової літератури, 2010.

35. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навчальний посіб.- К: Центр учбової літератури, 2007.

36. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент: Навчальний посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009.

37. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навчальний посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009.
38. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2006.
39. Скотт Дж. Г. Конфлікты: пути их преодоления. - К.: Внешторгиздат, 1991.
40. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. Питер, 2001. 256 с.
41. Тарханов П. С. Анатомия мудрости: 120 философов. В 20 т. Симферополь, 1997.
42. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами. М. : Издво «Дело и сервис», 2004. 572 с.
43. Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. Монография. К., 1995.
44. Gruzdeva K.E., Smirnova Zh.V., Cherney O.T., (2020), Improving the quality management system of services in housing and communal services. *Innovative economy: prospects for development and improvement*. 1 (43). pp. 18-24.
45. Garin A.P., Zaitseva S.A., Smirnova Z.V., Potashnik Y.S., Artashina I.A., (2020), Research of the tools of influence on the behavior of market subjects. *Lecture*.
46. Poguliaieva, O. (2021). Socio-psychological climate in the work team in conditions of remote work. *Kyiv Journal of Modern Psychology and Psychotherapy*, 2, 83-99. Retrieved from <https://mpp-journal.com/index.php/journal/article/view/13>

47. Vaganova OI, Smirnova Zh.V., Markova S.M., Chaykina Zh.V., Bulaeva M.N., Organization of partnerships of additional educational services on the example of the interaction of educational institutions with health and cultural centers. *Prospects for science and education*. 3 (39), 2019, pp. 500-514.

48. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.