

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту



«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Рішенням засідання кафедри
педагогіки, психології та
менеджменту

Протокол № 6 від 08.05 2026 р.
завідувач кафедри

Юлія ГЕРАСИМЕНКО

підпис

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ
У ПРОФЕСІЙНИХ КОЛЕКТИВАХ»**

**Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 Психологія
Освітньо-професійна програма «Психологія»

Здобувачка вищої освіти
групи ПС-24-11-ЗМ

ЧЕХОВИЧ Наталія Миколаївна

(підпис)

Науковий керівник:
доктор психологічних наук,
професор

КЛОЧКО Алла Олексіївна

(підпис)

Біла Церква 2026

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: ЧЕХОВИЧ Наталія Миколаївна, група ПС-24-11-зМ

Назва: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПРОФЕСІЙНИХ КОЛЕКТИВАХ

Керівник: Клочко Алла Олексіївна

Підрозділ: Bila Tserkva institute of continuous professional education

Коефіцієнт подібності 1: 2.95%

Мікропробіли: 27

Заміна букв: 8

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Висновок:

Відсоток оригінальності за системою Strike Plagiarism 2,95% відповідає встановленим вимогам. Високий рівень оригінальності. Допускається до захисту/рецензування.

Дата 08.05.2026 р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України:

Підпис _____



«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
 БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність: 053 Психологія
 Освітньо-професійна програма «Психологія»



ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри Юлія ГЕРАСИМЕНКО

« 19 » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачі освіти

Чехович Наталія Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Психологічні чинники розвитку командної взаємодії у професійних колективах

Науковий керівник Клочко А. О. професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту, доктор психологічних наук, професор

(прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчене звання)

Строк подання здобувачем освіти роботи 15 травня 2026 року

Вихідні дані до роботи У сучасних умовах розвитку організацій та зростання складності професійної діяльності особливої актуальності набуває проблема ефективної командної взаємодії у професійних колективах. Сучасні організації дедалі частіше орієнтуються на командні форми роботи, що передбачають узгоджену діяльність працівників, об'єднаних спільною метою, відповідальністю та взаємною підтримкою.

Перелік питань, які потрібно розробити: 1. проаналізувати наукові підходи до визначення поняття та психологічної сутності командної взаємодії у професійних колективах; 2. визначити психологічні чинники (емоційний інтелект, комунікативні навички, стиль лідерства, психологічна безпека), що впливають на розвиток командної взаємодії; 3. визначити рівень розвитку психологічних чинників командної взаємодії; 4. проаналізувати взаємозв'язки між психологічними чинниками (емоційним інтелектом, комунікативними навичками, стилем лідерства) та ефективністю командної взаємодії; 5. розробити та апробувати тренінгову програму розвитку командної взаємодії та оцінити її ефективність.

Консультанти розділів роботи

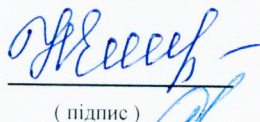
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Клочко А. О.		
II	Клочко А. О.		
III	Клочко А. О.		

Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми дослідження, визначення наукового апарату	січень 2026 р.	виконано
2.	Аналіз психологічної літератури	січень 2026 р.	виконано
3.	Підбір методик для діагностики психологічних чинників, що впливають на розвиток командної взаємодії	січень 2026 р.	виконано
4.	Проведення та опрацювання результатів діагностики	лютий 2026 р.	виконано
5.	Написання Розділу 1. Теоретичні основи дослідження командної взаємодії у професійних колективах	лютий 2026 р.	виконано
6.	Написання Розділу 2. Емпіричне дослідження психологічних чинників командної взаємодії	березень 2026 р.	виконано
7.	Написання Розділу 3. Практичні напрями психологічного супроводу розвитку командної взаємодії	квітень 2026 р.	виконано
8.	Оформлення роботи згідно вимог, подання на плагіат	квітень 2026 р.	виконано
9.	Основний захист магістерської роботи	травень 2026 р.	виконано

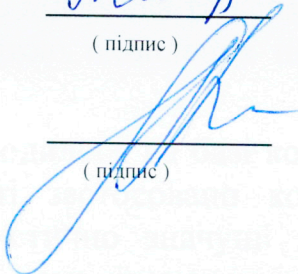
Здобувачка освіти



(підпис)
Наталія ЧЕХОВИЧ

(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник роботи



(підпис)
Алла КЛОЧКО

(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

**керівника на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня**

Чехович Наталії Миколаївни

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

за темою:

**«Психологічні чинники розвитку командної взаємодії у професійних
колективах»**

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи є беззаперечною. В умовах динамічних змін сучасного ринку праці, переходу організацій на командні форми роботи та викликів воєнного часу, здатність трудового колективу підтримувати ефективну взаємодію, довіру та згуртованість набуває стратегічного значення. Дослідження психологічних чинників, що забезпечують розвиток командної взаємодії у професійних колективах, є важливим як для психологічної науки, так і для практики організаційного управління та психологічного супроводу персоналу.

У кваліфікаційній роботі здобувачки здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз поняття та психологічної сутності командної взаємодії у професійних колективах, систематизовано основні психологічні підходи до вивчення ефективності командної роботи (соціально-психологічний, діяльнісний, особистісний, системний, комунікативний та емоційно-інтелектуальний) та визначено ключові психологічні чинники її розвитку – емоційний інтелект, комунікативні навички, стиль лідерства та психологічна безпека. Теоретична частина відзначається повнотою охоплення наукових джерел і логічністю викладу.

Емпіричне дослідження проводилося на базі компанії «Юнівест» в м. Фастів Київської області. У роботі застосовано комплекс взаємодоповнюючих методик. Встановлено статистично значущі позитивні взаємозв'язки між рівнем емоційного інтелекту, комунікативними навичками, стилем лідерства та ефективністю командної взаємодії у досліджуваній вибірці.

Науковою новизною роботи є емпіричне встановлення взаємозв'язків між зазначеними психологічними чинниками та ефективністю командної взаємодії, а також розроблення й апробація авторської тренінгової програми розвитку командної взаємодії у професійних колективах, спрямованої на

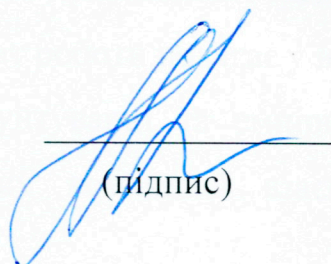
підвищення рівня емоційного інтелекту, розвиток комунікативних навичок та формування конструктивної командної співпраці. Ефективність програми підтверджено результатами повторної діагностики із застосуванням t-критерію Стьюдента. Практичне значення роботи визначається можливістю впровадження розробленої програми у діяльність практичних психологів і фахівців з організаційного розвитку підприємств, освітніх та державних установ.

Чехович Н.М. виявила здатність до самостійного наукового пошуку, продемонструвала вміння опрацьовувати та критично аналізувати наукову літературу, системно викладати матеріал і робити обґрунтовані висновки. Відсоток оригінальності за системою StrikePlagiarism 2,95% відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних робіт.

Вважаю, що кваліфікаційна робота Чехович Наталії Миколаївни розкрита на належному теоретичному та практичному рівнях, містить елементи наукової новизни, оформлена згідно встановлених вимог та рекомендується до захисту на засіданні екзаменаційної комісії. Кваліфікаційна робота заслуговує **88** балів.

Науковий керівник:

професорка кафедри педагогіки,
психології та менеджмент БІНПО,
доктор психологічних наук,
доцент



(підпис)

А.О.Клочко

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 91 сторінка, 5 таблиць, 4 додатки, 55 джерел.
Об'єкт дослідження є командна взаємодія у професійних колективах.

Предмет дослідження є психологічні чинники розвитку командної взаємодії у професійних колективах.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники розвитку командної взаємодії у професійних колективах.

Методи дослідження: *теоретичні методи* – аналіз, синтез, узагальнення, порівняння; *емпіричні методи* – психодіагностичні методики, методика визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл), методика виявлення комунікативних та організаторських схильностей (КОС; В. В. Синявський, Б. А. Федоришин), опитувальник оцінки стилю управління (Р. Блейк – Дж. Мутон), методика оцінки психологічного клімату команди; *методи математичної статистики* – кореляційний аналіз (r Пірсона), t-критерій Стьюдента для оцінювання ефективності тренінгової програми.

Основний науковий результат роботи полягає у наступному:

- в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному підтвердженні психологічних чинників розвитку командної взаємодії у професійних колективах;
- встановлено, що ефективність командної взаємодії визначається рівнем розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок та особливостями стилю лідерства;
- виявлено статистично значущі позитивні взаємозв'язки між зазначеними характеристиками та ефективністю командної роботи, що підтверджує їхню ключову роль у забезпеченні результативності спільної діяльності;
- доведено, що цілеспрямований психологічний вплив, зокрема тренінгова програма, сприяє підвищенню рівня розвитку цих якостей і покращенню командної взаємодії у колективі.

Ключові слова: командна взаємодія, професійний колектив, емоційний інтелект, комунікативні навички, стиль лідерства, психологічні чинники, довіра, згуртованість, тренінг, ефективність взаємодії.

ABSTRACT

Qualification work: 91 pages, 5 tables, 4 appendices, 55 sources.

The object of the study is team interaction in professional teams.

The subject of the study is psychological factors of the development of team interaction in professional teams.

The purpose of the work: to theoretically substantiate and empirically investigate the psychological factors of the development of team interaction in professional teams.

Research methods: theoretical methods – analysis, synthesis, generalization, comparison; empirical methods – psychodiagnostic methods, a method for determining the level of emotional intelligence (N. Hall), a method for identifying communicative and organizational tendencies (KOS; V. V. Sinyavsky, B. A. Fedoryshyn), a questionnaire for assessing the management style (R. Blake – J. Mouton), a method for assessing the psychological climate of the team; methods of mathematical statistics – correlation analysis (Pearson's r), Student's t-test for assessing the effectiveness of the training program.

The main scientific result of the work is as follows:

- in the theoretical substantiation and empirical confirmation of the psychological factors of the development of team interaction in professional teams;
- it was established that the effectiveness of team interaction is determined by the level of development of emotional intelligence, communication skills and leadership style features;
- statistically significant positive relationships between the specified characteristics and the effectiveness of teamwork were revealed, which confirms their key role in ensuring the effectiveness of joint activities;
- it was proven that targeted psychological influence, in particular a training program, contributes to increasing the level of development of these qualities and improving team interaction in the team.

Keywords: team interaction, professional team, emotional intelligence, communication skills, leadership style, psychological factors, trust, cohesion, training, interaction effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПРОФЕСІЙНИХ КОЛЕКТИВАХ	15
1.1. Поняття та психологічна сутність командної взаємодії у професійних колективах.....	15
1.2. Психологічні підходи до вивчення ефективності командної роботи.....	19
1.3. Психологічні чинники розвитку командної взаємодії (емоційний інтелект, комунікативні навички, лідерство, психологічна безпека).....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	27
2.1. Методологія та психодіагностичний інструментарій дослідження.....	27
2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників розвитку командної взаємодії	34
2.3. Аналіз взаємозв'язків між емоційним інтелектом, комунікативними навичками, стилем лідерства та ефективністю командної взаємодії.....	39
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	45
3.1. Психологічні умови розвитку командної взаємодії у професійних колективах.....	45
3.2. Зміст і структура тренінгової програми з розвитку командної взаємодії.....	50
3.3. Аналіз результатів впровадження тренінгової програми.....	54
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку організацій та зростання складності професійної діяльності особливої актуальності набуває проблема ефективної командної взаємодії у професійних колективах. Сучасні організації дедалі частіше орієнтуються на командні форми роботи, що передбачають узгоджену діяльність працівників, об'єднаних спільною метою, відповідальністю та взаємною підтримкою. Саме ефективна командна взаємодія забезпечує підвищення продуктивності праці, якість прийняття рішень та здатність організації адаптуватися до змінних умов діяльності.

Водночас практика професійної діяльності свідчить про те, що формування ефективної команди є складним психологічним процесом, який значною мірою залежить від індивідуально-психологічних характеристик її учасників, рівня розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, здатності до співпраці, взаєморозуміння та конструктивного вирішення конфліктів. Недостатній рівень розвитку зазначених психологічних чинників може призводити до труднощів у взаємодії між працівниками, виникнення міжособистісних конфліктів, зниження ефективності командної діяльності та погіршення психологічного клімату у колективі.

В умовах воєнного часу, масштабних організаційних змін, вимушеного переміщення працівників та переходу частини колективів на дистанційний або змішаний формат роботи, значення психологічно здорової командної взаємодії суттєво зростає. Здатність команди підтримувати згуртованість, довіру та ефективну комунікацію в кризових умовах стає одним із ключових чинників стійкості організацій.

Проблема командної взаємодії та її психологічних передумов є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, питання групової динаміки, командної ефективності та міжособистісної взаємодії розглядалися у працях таких дослідників, як К. Левін, Б. Такмен, Р. Блейк, Дж. Мутон та інші. У вітчизняній психології

значний внесок у дослідження проблем міжособистісної взаємодії, комунікації та психологічного клімату в колективі зробили Г. Балл, Л. Орбан-Лембрик, С. Максименко, В. Москалець та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблема визначення та розвитку психологічних чинників командної взаємодії у професійних колективах залишається актуальною, оскільки сучасні умови діяльності організацій потребують нових підходів до розвитку командної ефективності, зокрема через використання спеціальних психологічних програм і тренінгів.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники розвитку командної взаємодії у професійних колективах.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати наукові підходи до визначення поняття та психологічної сутності командної взаємодії у професійних колективах;
- 2) визначити психологічні чинники (емоційний інтелект, комунікативні навички, стиль лідерства, психологічна безпека), що впливають на розвиток командної взаємодії;
- 3) визначити рівень розвитку психологічних чинників командної взаємодії;
- 4) проаналізувати взаємозв'язки між психологічними чинниками (емоційним інтелектом, комунікативними навичками, стилем лідерства) та ефективністю командної взаємодії;
- 5) розробити та апробувати тренінгову програму розвитку командної взаємодії та оцінити її ефективність.

Об'єкт дослідження: командна взаємодія у професійних колективах.

Предмет дослідження: психологічні чинники розвитку командної взаємодії у професійних колективах.

Методи дослідження: *теоретичні методи* – аналіз, синтез, узагальнення, порівняння; *емпіричні методи* – психодіагностичні методики,

методика визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл), методика виявлення комунікативних та організаторських схильностей (КОС; В. В. Синявський, Б. А. Федоришин), опитувальник оцінки стилю управління (Р. Блейк – Дж. Мутон), методика оцінки психологічного клімату команди; *методи математичної статистики* – кореляційний аналіз (r Пірсона), t -критерій Стьюдента для оцінювання ефективності тренінгової програми.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі компанії «Юнівест» в м. Фастів Київської області.

Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації сучасних наукових підходів до розуміння сутності командної взаємодії у професійних колективах. У роботі узагальнено теоретичні концепції щодо ролі емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, стилю лідерства та психологічної безпеки у забезпеченні ефективності командної роботи. Отримані теоретичні узагальнення розширюють наукові уявлення про психологічні механізми формування ефективної командної взаємодії та можуть бути використані у подальших дослідженнях групової динаміки й організаційної психології.

Наукова новизна дослідження полягає у такому: вперше емпірично встановлено взаємозв'язки між рівнем емоційного інтелекту, комунікативними навичками, стилем лідерства та ефективністю командної взаємодії у досліджуваній вибірці; уточнено психологічні умови розвитку командної взаємодії в сучасних організаціях з урахуванням соціально-психологічного контексту їх діяльності; дістала подальшого розвитку концепція психологічного супроводу командоутворення через розроблення й апробацію авторської тренінгової програми.

Практичне значення роботи полягає у розробленні та апробації тренінгової програми розвитку командної взаємодії у професійних колективах, спрямованої на підвищення рівня емоційного інтелекту, розвиток комунікативних навичок та формування ефективної командної співпраці. Запропонована програма може бути використана практичними психологами та фахівцями з організаційного розвитку підприємств, освітніх та державних

установ для підвищення ефективності командної роботи, покращення психологічного клімату та розвитку міжособистісної взаємодії у колективі.

Апробація результатів дослідження. Матеріали й результати дослідження подано на XIX Міжнародну науково-практичну конференцію «Modern invention, technologies and ideas: problems, theories and challenges» (м.Софія, Болгарія, 2026р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінки. Список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПРОФЕСІЙНИХ КОЛЕКТИВАХ

1.1. Поняття та психологічна сутність командної взаємодії у професійних колективах

У психології праці та соціальній психології поняття команди почало активно розвиватися у ХХ столітті, коли зросла потреба у вивченні групових процесів і колективної продуктивності. Більшість професійних завдань сьогодні потребують не лише індивідуальної компетентності фахівців, а й здатності до координації зусиль, спільного прийняття рішень та відповідальності за колективний результат. Саме тому феномен командної взаємодії став предметом активного наукового аналізу в психології праці, організаційній та соціальній психології.

Постійні зміни на ринку праці, науково-технічний прогрес і розширення міжкультурних зв'язків в сучасному світі накладають виклик новим вимогам до особистості. Сучасний фахівець незалежно від сфери діяльності повинен володіти навичками ефективної командної роботи та досягати успіху у колективній діяльності [2].

Командна взаємодія є важливим чинником ефективності діяльності організацій, оскільки забезпечує узгодженість дій учасників, оптимальний розподіл ролей та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Дослідження сучасних українських науковців свідчать, що ефективна командна робота сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійної мотивації, формуванню довіри між членами колективу та покращенню якості прийняття управлінських рішень [3; 31].

У психологічній науці поняття команди розглядається як особлива форма організації групової діяльності, що передбачає наявність спільної мети, взаємозалежності учасників та відповідальності за спільний результат. На думку В. Бочелюка, команда – це група фахівців, які мають взаємодоповнюючі

компетентності, працюють над досягненням спільної мети та несуть колективну відповідальність за результати діяльності [3].

Подібної позиції дотримується і О. Савчин, зазначаючи, що командна взаємодія є складним психологічним процесом координації індивідуальних дій членів колективу, що базується на взаєморозумінні, довірі, підтримці та ефективній комунікації [31].

З психологічної точки зору командна взаємодія передбачає не лише функціональний розподіл обов'язків між учасниками, але й формування особливих міжособистісних відносин, які забезпечують ефективність спільної діяльності. Як зазначає Т. Титаренко, успішність командної роботи значною мірою залежить від рівня згуртованості групи, взаємної підтримки та здатності членів команди конструктивно вирішувати конфлікти [38].

Важливою характеристикою командної взаємодії є взаємозалежність учасників, яка передбачає, що результати діяльності кожного члена команди безпосередньо впливають на ефективність роботи всієї групи. У зв'язку з цим формуються спільні норми поведінки, правила взаємодії та система колективної відповідальності [12].

Дослідники також наголошують на важливості комунікативного аспекту командної взаємодії. Ефективна комунікація сприяє обміну інформацією, координації дій, формуванню довіри та взаєморозуміння між членами колективу. За даними Н. Чепелевої, саме відкритість комунікації та готовність до обговорення проблем є одними з ключових чинників ефективної командної діяльності [42].

Ще одним важливим психологічним компонентом командної взаємодії є згуртованість колективу. Згуртованість визначається як ступінь емоційної та соціальної єдності членів групи, що проявляється у взаємній підтримці, довірі та спільній орієнтації на досягнення цілей [13]. Високий рівень згуртованості сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню психологічного клімату та зниженню рівня міжособистісних конфліктів.

Сучасні дослідження також підкреслюють роль психологічної безпеки у командній взаємодії. Психологічна безпека означає створення такого середовища, у якому члени команди можуть вільно висловлювати свої думки, пропонувати ідеї та визнавати помилки без страху осуду чи покарання. Це сприяє розвитку креативності, ініціативності та інноваційності у професійній діяльності [11].

Окрім того, важливим аспектом командної взаємодії є рольова структура команди. У процесі спільної діяльності члени колективу виконують різні ролі, які можуть бути як формальними (керівник, координатор, виконавець), так і неформальними (лідер думок, посередник, мотиватор). Оптимальний розподіл ролей сприяє підвищенню ефективності роботи команди та забезпечує гармонійне функціонування колективу [31].

Як зазначає А. Черкаський, командна взаємодія є специфічною формою міжособистісних відносин, що базується на взаємному прийнятті, повазі та кооперації між членами колективу, а також забезпечує підвищення стресостійкості та ефективності спільної діяльності. Отже, соціально-психологічні характеристики взаємин у колективі виступають важливими чинниками розвитку командної роботи у професійному середовищі [43].

Ефективність командної взаємодії значною мірою визначається психологічними чинниками, серед яких важливу роль відіграють довіра між членами колективу, відкритість комунікації, психологічна безпека та здатність до конструктивного вирішення конфліктів. Розуміння психологічної сутності командної взаємодії є важливим для подальшого дослідження чинників ефективності командної роботи у професійних колективах.

Як зазначає В. Й. Кульчицький, у науковому дискурсі командна взаємодія розглядається як багатовимірний процес спільної діяльності, що характеризується взаємозалежністю та координацією дій учасників, спрямованих на досягнення узгодженої мети шляхом інтеграції індивідуальних зусиль, систематичного обміну інформацією, узгодження позицій та колективного прийняття рішень. Її основою виступають принципи

взаємодоповнюваності ролей, взаємної відповідальності, довіри та партнерства, які забезпечують ефект синергії, коли результат спільної діяльності перевищує суму окремих індивідуальних внесків [16, с. 4].

У сучасних умовах глобалізації командна взаємодія виходить за межі національних культур і потребує врахування міжкультурних відмінностей. Т. В. Склярук, Р. А. Данилюк наголошують, що формування міжкультурної компетентності персоналу є ключовим чинником ефективності командної роботи в міжнародному бізнесі. Вони виділяють когнітивну, афективну та поведінкову складові міжкультурної компетентності, які дозволяють уникати конфліктів і підвищувати продуктивність у мультикультурних колективах [35].

О. М. Орленко, К. М. Петкова підкреслюють, що глобалізація створює нові виклики для командної роботи: необхідність адаптації, подолання комунікаційних бар'єрів та інтеграції різноманітних команд. Водночас міжкультурна взаємодія відкриває можливості для інновацій та розвитку співпраці [29]. Л. Мазник та К. Жуковська, досліджуючи управління багатонаціональними командами в Україні, зазначають, що культурні відмінності, мовні бар'єри та соціальні виклики, зокрема воєнні, суттєво впливають на ефективність командної роботи та пропонують розвиток міжкультурної компетентності й інклюзивних практик як шлях до підвищення конкурентоспроможності організацій [22].

Таким чином, командна взаємодія у професійних колективах є складним соціально-психологічним феноменом, що поєднує систему міжособистісних відносин, комунікативних процесів, спільних цінностей і норм діяльності. Вона передбачає узгоджену координацію індивідуальних зусиль учасників команди, взаємозалежність їхніх дій та колективну відповідальність за досягнення спільної мети. Ключовими характеристиками ефективної командної взаємодії є довіра, відкритість комунікації, психологічна безпека та здатність до конструктивного вирішення конфліктів.

1.2. Психологічні підходи до вивчення ефективності командної роботи

У сучасній психологічній науці ефективність командної роботи розглядається як один із ключових чинників успішного функціонування організацій, професійних колективів та соціальних груп. Командна діяльність передбачає не лише об'єднання зусиль окремих фахівців, а й складну систему міжособистісних взаємин, комунікативних процесів, спільних цінностей і норм поведінки. Саме тому вивчення ефективності командної роботи здійснюється в межах різних психологічних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах взаємодії членів колективу.

У науковій літературі ефективність командної роботи визначається як здатність команди досягати поставлених цілей, підтримувати продуктивну взаємодію між учасниками та забезпечувати задоволеність членів команди результатами спільної діяльності. Дослідники підкреслюють, що ефективність команди залежить не лише від професійної компетентності її учасників, а й від психологічних чинників, зокрема рівня комунікації, згуртованості, лідерства, мотивації та емоційного клімату [14].

З огляду на це в психології сформувалися різні підходи до аналізу ефективності командної роботи, серед яких найбільш поширеними є соціально-психологічний, діяльнісний, особистісний, системний, комунікативний та емоційно-інтелектуальний підходи.

Соціально-психологічний підхід розглядає команду як соціальну групу, в межах якої формуються певні міжособистісні відносини, норми поведінки та цінності. Основна увага приділяється згуртованості групи, психологічному клімату, рівню довіри та ефективності комунікації. На думку Л. Карамушки, ефективність командної роботи значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату, який визначає характер міжособистісних відносин, ступінь взаємної підтримки та рівень емоційного комфорту учасників [11]. Групова згуртованість, що визначається як ступінь єдності та взаємної

привабливості членів групи, сприяє ефективнішій координації дій та підвищує готовність учасників до співпраці [3].

Діяльнісний підхід розглядає командну роботу з позиції організації спільної діяльності. Згідно з ним ефективність команди визначається ступенем узгодженості дій учасників, чіткістю розподілу ролей та ефективністю координації. Як зазначають С. Максименко та Л. Карамушка, ефективна командна взаємодія передбачає високий рівень організованості, відповідальності та взаємної підтримки між учасниками спільної діяльності [24].

Особистісний підхід акцентує увагу на індивідуально-психологічних характеристиках членів команди: мотивації, рівні відповідальності, комунікативних здібностях, емоційному інтелекті та здатності до співпраці. На думку Н. Чепелевої, ефективність командної роботи значною мірою залежить від особистісних якостей учасників – їхньої відкритості до взаємодії, готовності до компромісів та здатності враховувати інтереси інших членів колективу [42].

Системний підхід розглядає команду як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Аналізуються не лише індивідуальні характеристики членів команди, але й особливості взаємодії між ними, структура групи, розподіл ролей та механізми прийняття рішень. Як зазначає Т. Титаренко, порушення балансу між окремими компонентами системи може призводити до зниження ефективності командної діяльності [38].

Комунікативний підхід розглядає ефективність командної роботи через призму процесів спілкування. Ключовими є відкритість комунікації, здатність до обміну інформацією та конструктивне вирішення конфліктів. Згідно з дослідженнями М. Савчина, саме комунікативна відкритість створює передумови для ефективної координації дій та спільного прийняття рішень [31].

Емоційно-інтелектуальний підхід акцентує увагу на здатності членів команди усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших

людей. Команди, учасники яких володіють розвиненими навичками емоційної регуляції та емпатії, демонструють вищий рівень згуртованості, довіри та психологічної підтримки [9].

Окремим напрямом є підхід командних ролей, відповідно до якого результативність діяльності колективу залежить від оптимального поєднання функціональних і соціально-психологічних ролей учасників. Порушення рольового балансу може призводити до конфліктів та зниження продуктивності [30]. Важливим чинником ефективної командної роботи є також стиль лідерства, що впливає на координацію діяльності, формування спільних цінностей та підтримку мотивації. Демократичний стиль управління сприяє активнішій участі членів команди у прийнятті рішень та підвищує рівень відповідальності [23, с. 165].

Аналіз психологічних підходів до вивчення ефективності командної роботи свідчить про багатовимірність цього феномену. Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на міжособистісних відносинах та психологічному кліматі, діяльнісний – на організації спільної діяльності, особистісний – на індивідуально-психологічних характеристиках членів команди, а системний – на взаємодії елементів команди як цілісної структури. Комунікативний та емоційно-інтелектуальний підходи доповнюють цю систему, акцентуючи увагу на якості міжособистісного спілкування та емоційній компетентності учасників. Комплексне поєднання цих підходів дає можливість виявити чинники, що сприяють підвищенню ефективності командної роботи у професійних колективах.

1.3. Психологічні чинники розвитку командної взаємодії (емоційний інтелект, комунікативні навички, лідерство, психологічна безпека)

Ефективна командна взаємодія у професійних колективах значною мірою визначається сукупністю психологічних чинників, які формують характер міжособистісних відносин і здатність учасників до продуктивної співпраці. Сучасні дослідження у сфері організаційної та соціальної психології

переконливо свідчать, що ці чинники є не менш важливими, ніж професійна компетентність фахівців. Серед них особливе місце посідають емоційний інтелект, комунікативні навички, лідерство та психологічна безпека.

Емоційний інтелект визначається як здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших людей та ефективно регулювати емоційну поведінку у міжособистісних взаємодіях. За визначенням М. Савчина, емоційний інтелект відіграє важливу роль у формуванні ефективної комунікації, розвитку емпатії та підтриманні позитивного психологічного клімату в колективі. У командах з високим рівнем емоційного інтелекту спостерігається більша відкритість у спілкуванні, здатність до конструктивного вирішення конфліктів та готовність до взаємної підтримки [32]. Крім того, емоційний інтелект сприяє формуванню довіри між учасниками: люди, які здатні розуміти емоції інших, легше налагоджують контакти та ефективніше реагують на складні ситуації у процесі спільної діяльності [38].

Комунікативні навички забезпечують ефективний обмін інформацією між членами команди. Комунікація виступає основою взаємодії у професійному колективі, оскільки саме через процес спілкування відбувається координація дій, узгодження спільних цілей та розв'язання професійних завдань. Як зазначає Н. Чепелева, ефективна комунікація передбачає не лише передачу інформації, а й здатність слухати співрозмовника, враховувати його позицію, виявляти повагу до думок інших членів команди та знаходити компромісні рішення. Високий рівень розвитку комунікативних навичок сприяє зниженню конфліктності у колективі та підвищує ефективність командної діяльності [42]. Практика показує, що команди, які функціонують лише формально, без розвинених комунікативних умінь і чіткого розподілу ролей, стикаються з підвищеним рівнем конфліктів та зниженням мотивації [1, с. 1513].

Лідерство визначає напрям розвитку команди, координує діяльність її учасників та сприяє досягненню спільних цілей. Лідер у команді виступає

організатором взаємодії, мотиватором діяльності та посередником у вирішенні конфліктних ситуацій. На думку Л. Карамушки, ефективне лідерство передбачає здатність керівника створювати сприятливий психологічний клімат, підтримувати відкриту комунікацію та стимулювати розвиток потенціалу кожного члена команди [10]. А. О. Клочко відносить до психологічних характеристик управлінської діяльності менеджерів мотивацію, командну роботу, партнерську взаємодію, емоційний інтелект, креативний потенціал, психологічне здоров'я та стиль управління [18, с. 73].

Психологічна безпека визначається як стан, за якого члени команди почуваються комфортно, висловлюючи свої думки, ідеї та пропозиції без страху бути осміяними або покараними. Згідно з дослідженнями Т. Титаренко, психологічно безпечне середовище сприяє відкритому обміну інформацією, розвитку творчого мислення та активній участі всіх членів команди у процесі прийняття рішень [39]. Відсутність психологічної безпеки, навпаки, знижує рівень довіри між членами команди, пригнічує ініціативність та формує суто формальний характер взаємодії.

Важливими психологічними чинниками ефективної командної взаємодії є також міжособистісна довіра та мотивація учасників до спільної діяльності. Довіра забезпечує відкритість у спілкуванні та підтримку членів команди у складних ситуаціях, тоді як внутрішня зацікавленість у досягненні спільного результату підвищує відповідальність, сприяє активній участі у прийнятті рішень та формує орієнтацію на колективний успіх. Розвиток емпатії та рефлексії дозволяє учасникам команди краще розуміти емоційний стан і мотиви поведінки інших, що підвищує здатність до конструктивної взаємодії.

М. Ю. Заушнікова, Т. А. Ткачук, А. А. Коваль зазначають, що процес формування ефективної команди визначається комплексом взаємопов'язаних психологічних чинників. Ключову роль відіграють мотивація учасників, що забезпечує їхню залученість до спільної діяльності, міжособистісна довіра, яка формує психологічно безпечне середовище взаємодії, а також сумісність членів команди, що сприяє гармонізації міжособистісних відносин. Не менш

важливим є чітке визначення ролей відповідно до індивідуальних якостей і професійних компетенцій учасників, що підвищує організованість та відповідальність у виконанні спільних завдань. Водночас ефективна комунікація та розвинений емоційний інтелект забезпечують відкритий обмін інформацією, взаєморозуміння та конструктивне вирішення проблем. Сукупність цих чинників створює психологічні передумови для успішного командування, підвищення продуктивності діяльності та досягнення спільних цілей у професійному колективі [8, с. 43].

І. Д. Спіріна та Т. Ю. Коваленко звертають увагу на зв'язок між рівнем психологічного благополуччя працівників і якістю командної взаємодії. За умов високого рівня взаємної підтримки, довіри та відкритої комунікації колектив стає важливим ресурсом психологічної стійкості, що знижує рівень емоційного виснаження. Натомість у середовищі з низькою психологічною безпекою та жорсткими ієрархічними практиками зростає ризик ізоляції та професійного вигорання [37, с. 219].

О. В. Вартанов, І. Р. Бузько та А. О. Стоян, досліджуючи рівень задоволеності командною роботою, встановили, що, незважаючи на загалом позитивну оцінку, для досягнення максимального рівня командної ефективності необхідно враховувати індивідуальні потреби учасників та вдосконалювати комунікаційні аспекти взаємодії. Підтримка колег і можливості професійного зростання можуть стати сильними сторонами колективу [4, с. 541].

Таким чином, розвиток командної взаємодії у професійних колективах значною мірою залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок, лідерства та психологічної безпеки. Ці чинники взаємопов'язані: емоційний інтелект формує основу для довіри та розуміння, комунікативні навички забезпечують ефективний обмін інформацією, лідерство організовує та спрямовує командну діяльність, а психологічна безпека створює умови для відкритості та ініціативності. Комплексний розвиток цих чинників є необхідною умовою підвищення ефективності

командної взаємодії та формування позитивного психологічного клімату у професійному колективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння сутності та особливостей командної взаємодії у професійних колективах, що дозволило визначити ключові психологічні чинники, які забезпечують ефективність командної роботи.

Встановлено, що командна взаємодія у сучасній психології розглядається як складний соціально-психологічний процес, що ґрунтується на взаємозалежності дій членів команди, ефективній комунікації, розподілі ролей та колективній відповідальності за результат спільної діяльності. На відміну від звичайної групи, команда характеризується наявністю спільної мети, взаємодоповнюваністю компетентностей, високим рівнем співпраці та орієнтацією на спільний результат. Психологічна сутність командної взаємодії проявляється у системі міжособистісних відносин, групових норм і цінностей, що формуються у процесі спільної діяльності.

Аналіз психологічних підходів до вивчення ефективності командної роботи засвідчив багатовимірність цього феномену. Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на міжособистісних відносинах і груповій згуртованості; діяльнісний – на організації спільної діяльності та координації дій; особистісний – на індивідуально-психологічних характеристиках членів команди; системний – на функціонуванні команди як цілісної структури. Комунікативний та емоційно-інтелектуальний підходи доповнюють цю систему, виявляючи роль якості спілкування та емоційної компетентності в забезпеченні результативності командної діяльності.

Теоретичний аналіз показав, що серед психологічних чинників розвитку командної взаємодії ключове місце посідають емоційний інтелект, комунікативні навички, лідерство та психологічна безпека. Емоційний інтелект сприяє розумінню емоційного стану членів команди та формуванню довіри; комунікативні навички забезпечують ефективний обмін інформацією;

лідерство організовує та спрямовує спільну діяльність; психологічна безпека створює умови для відкритого висловлення думок і розвитку ініціативності. Взаємодія цих чинників формує сприятливий психологічний клімат і підвищує ефективність професійної діяльності колективу.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

2.1. **Методологія та психодіагностичний інструментарій дослідження**

Методологічною основою дослідження виступають положення організаційної та соціальної психології щодо закономірностей розвитку міжособистісної взаємодії у професійних колективах, ролі психологічних чинників у формуванні ефективної командної роботи, а також концепції емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та лідерства як важливих складових професійної діяльності. Дослідження спирається на принципи системності, комплексності та наукової обґрунтованості, що дозволяє розглядати командну взаємодію як багатовимірне психологічне явище, зумовлене індивідуальними характеристиками працівників, особливостями міжособистісних відносин та організаційним середовищем.

З метою досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження було використано комплекс теоретичних і емпіричних методів. До теоретичних методів належать аналіз, узагальнення, систематизація та інтерпретація наукових джерел, що дозволили розкрити сутність поняття командної взаємодії, визначити її основні психологічні чинники та обґрунтувати вибір психодіагностичних методик.

Базою проведення емпіричного дослідження є компанія «Юнівест» в м. Фастів Київської області – одна з відомих українських компаній у сфері поліграфії, виробництва пакувальної продукції та маркетингових матеріалів. Основну вибірку склали 50 працівників компанії. Обрання саме цього підприємства як бази дослідження зумовлене особливостями організації професійної діяльності, яка передбачає тісну взаємодію працівників у межах робочих команд, координацію спільних дій, розподіл ролей та відповідальності у процесі виконання виробничих і управлінських завдань. У діяльності компанії значну роль відіграють комунікація між співробітниками,

узгодженість дій різних підрозділів, а також ефективне управління людськими ресурсами, що створює сприятливі умови для дослідження психологічних чинників розвитку командної взаємодії. Крім того, професійний колектив підприємства характеризується різноманітністю функціональних ролей і необхідністю постійної кооперації працівників, що дозволяє комплексно проаналізувати вплив таких психологічних чинників, як емоційний інтелект, комунікативні схильності та особливості управлінського стилю на ефективність командної роботи. Таким чином, діяльність компанії є репрезентативним середовищем для дослідження процесів командної взаємодії у професійних колективах.

Емпірична частина дослідження передбачала застосування психодіагностичних методів, спрямованих на вивчення ключових психологічних характеристик, що впливають на розвиток командної взаємодії у професійних колективах. Для цього було використано комплекс валідних і надійних психодіагностичних методик.

Методика «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл) [25] є одним із поширених психодіагностичних інструментів, спрямованих на дослідження особливостей емоційної сфери особистості та її здатності ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Методика була розроблена американським психологом Н. Холлом на основі концепції емоційного інтелекту, що розглядає здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей як важливий чинник соціальної адаптації та ефективної міжособистісної взаємодії.

Емоційний інтелект у межах цієї методики трактується як інтегральна характеристика особистості, яка відображає рівень розвитку емоційної компетентності, здатність до емпатії, саморегуляції та ефективного емоційного реагування у різних соціальних ситуаціях. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню конструктивних міжособистісних відносин, підвищує ефективність комунікації та допомагає людині краще адаптуватися до змінних умов діяльності.

Методика Н. Холла складається з 30 тверджень, які описують різні аспекти емоційної поведінки та переживань людини. Респондентам пропонується оцінити ступінь своєї згоди з кожним твердженням за певною шкалою, що дозволяє визначити індивідуальні особливості емоційного реагування. Отримані відповіді обробляються за спеціальним ключем, після чого визначається загальний рівень емоційного інтелекту та рівень розвитку його окремих компонентів.

Методика дозволяє оцінити п'ять основних складових емоційного інтелекту:

1. Емоційна обізнаність – здатність людини усвідомлювати власні емоції, розпізнавати їх та розуміти причини їх виникнення.
2. Керування власними емоціями – уміння контролювати емоційні реакції, регулювати емоційний стан та зберігати емоційну рівновагу в складних ситуаціях.
3. Самомотивація – здатність використовувати емоції для досягнення поставлених цілей, підтримувати внутрішню мотивацію та долати труднощі.
4. Емпатія – уміння розуміти емоційний стан інших людей, співпереживати їм та адекватно реагувати на їхні переживання.
5. Розпізнавання емоцій інших людей – здатність інтерпретувати емоційні прояви співрозмовників, зчитувати невербальні сигнали та ефективно будувати міжособистісну взаємодію.

За результатами обробки визначається загальний показник емоційного інтелекту, який може бути інтерпретований як низький, середній або високий. Низький рівень свідчить про недостатню здатність до усвідомлення та регуляції емоцій, що може ускладнювати міжособистісну взаємодію. Середній рівень характеризує достатній рівень емоційної компетентності, однак передбачає можливості для подальшого розвитку. Високий рівень емоційного інтелекту свідчить про добре розвинені навички емоційної саморегуляції, емпатії та ефективного спілкування.

Методика Н. Холла широко використовується у психологічних дослідженнях, зокрема у сфері організаційної, соціальної та педагогічної психології. Її застосування дозволяє дослідити роль емоційного інтелекту у формуванні ефективної комунікації, згуртованості колективу, розвитку лідерських якостей та продуктивної командної взаємодії.

У контексті даного дослідження використання методики «Визначення рівня емоційного інтелекту» Н. Холла дозволяє визначити рівень розвитку емоційної компетентності учасників дослідження та проаналізувати її вплив на особливості командної взаємодії у професійному колективі. Отримані результати дають змогу виявити зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю міжособистісної комунікації, згуртованістю команди та здатністю до конструктивної співпраці.

Опитувальник «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон) [27] є психодіагностичною методикою, спрямованою на визначення стилю управлінської діяльності та особливостей взаємодії керівника з підлеглими. Методика була розроблена американськими дослідниками Робертом Блейком і Джейн Мутон у межах концепції управлінської решітки, яка описує різні стилі керівництва залежно від орієнтації керівника на результати діяльності та на міжособистісні відносини у колективі.

В основі методики лежить ідея про те, що ефективність управління значною мірою залежить від балансу між двома ключовими параметрами: орієнтацією на виробничі завдання (результат діяльності) та орієнтацією на людей (міжособистісні відносини). Поєднання цих двох параметрів формує різні стилі керівництва, які по-різному впливають на ефективність роботи команди, психологічний клімат у колективі та рівень мотивації працівників.

Методика представлена у вигляді опитувальника, що містить ряд тверджень, які характеризують різні аспекти поведінки керівника у професійній діяльності. Респонденту пропонується оцінити ступінь своєї згоди з кожним твердженням або вибрати варіант відповіді, який найбільше

відповідає його стилю управління. Отримані результати дозволяють визначити переважаючу орієнтацію керівника та віднести його до певного стилю управління.

На думку А. О. Клочко, менеджер освіти, якому притаманний лідерський стиль управління, має більше можливостей для ефективного управління освітньою організацією, ніж просто менеджер чи лідер, який не має статусної влади. При цьому важливим і очевидним є визначення індивідуально-психологічних особливостей лідера, завдяки яким менеджер освіти вміло використовує потенціал людських ресурсів, який недоступний керівнику, що не володіє лідерськими якостями [17, с. 85].

У межах концепції Р. Блейка і Дж. Мутон виділяють п'ять основних стилів керівництва:

1. Авторитарний – орієнтація на завдання. Керівник приділяє основну увагу виконанню виробничих завдань і досягненню результатів, водночас недостатньо враховуючи потреби та інтереси працівників. Такий стиль характеризується жорстким контролем, чіткою ієрархією та обмеженою участю підлеглих у прийнятті рішень.

2. Ліберальний або стиль мінімального управління. Для цього стилю характерний низький рівень уваги як до результатів діяльності, так і до потреб працівників. Керівник уникає активного втручання у діяльність підлеглих, що може призводити до зниження ефективності роботи колективу.

3. Соціально-орієнтований стиль. У цьому випадку керівник приділяє значну увагу міжособистісним відносинам у колективі, прагне підтримувати сприятливий психологічний клімат та доброзичливу атмосферу, проте іноді недостатньо контролює виконання завдань.

4. Компромісний стиль. Характеризується помірною орієнтацією як на результат діяльності, так і на людей. Керівник прагне знайти баланс між вимогами до виконання роботи та підтримкою позитивних взаємин у колективі.

5. Командний стиль. Вважається найбільш ефективним стилем управління. Він поєднує високий рівень орієнтації на результати діяльності та водночас високу увагу до потреб працівників. Такий керівник стимулює співпрацю, заохочує ініціативність працівників і створює умови для ефективної командної взаємодії.

Результати опитувальника відображаються у вигляді координат на управлінській решітці, що дозволяє наочно визначити стиль діяльності керівника та його управлінські пріоритети. Аналіз отриманих показників дає змогу оцінити ефективність управлінської поведінки та визначити можливі напрями розвитку управлінських компетентностей.

Методика Р. Блейка – Дж. Мутон широко використовується у дослідженнях у сфері організаційної та управлінської психології, оскільки дозволяє виявити особливості взаємодії керівника з командою, рівень його орієнтації на результат і людей, а також вплив стилю керівництва на психологічний клімат у колективі.

У межах даного дослідження використання опитувальника «Оцінка стилю діяльності менеджера» дозволяє визначити особливості управлінської поведінки керівників та проаналізувати їхній вплив на розвиток командної взаємодії у професійних колективах. Отримані результати дають змогу встановити, який стиль керівництва сприяє формуванню ефективної комунікації, згуртованості команди та підвищенню результативності спільної діяльності.

Методика виявлення та оцінки комунікативних та організаторських схильностей (за В. В. Синявським, Б. А. Федоришиним) [26] спрямована на визначення рівня розвитку комунікативних схильностей особистості, тобто здатності людини встановлювати міжособистісні контакти, підтримувати спілкування, ефективно взаємодіяти з іншими людьми та проявляти соціальну активність у групі.

Комунікативні схильності є важливою характеристикою особистості, оскільки вони визначають успішність соціальної взаємодії, здатність до

співпраці, налагодження міжособистісних відносин і ефективної командної роботи. Особливо значущими ці якості є у професійній діяльності, що передбачає активну взаємодію з іншими людьми.

Методика являє собою опитувальник, який містить серію тверджень, що описують різні аспекти поведінки людини у процесі спілкування. Респонденту пропонується відповісти на кожне твердження, обираючи варіант відповіді «так» або «ні», залежно від того, наскільки воно відповідає його звичній поведінці.

Дослідження за допомогою цієї методики дозволяє визначити рівень розвитку комунікативних схильностей, що проявляється у таких характеристиках:

- легкість встановлення контактів з новими людьми;
- потреба у спілкуванні;
- відкритість та готовність до взаємодії;
- здатність підтримувати розмову та співпрацю;
- активність у групових формах діяльності;
- уміння налагоджувати взаєморозуміння з іншими.

За результатами опитування підраховується кількість відповідей, що відповідають ключу, після чого визначається рівень комунікативних схильностей. Інтерпретація результатів передбачає поділ на кілька рівнів:

1. Низький рівень комунікативних схильностей. Особи цього рівня відчують труднощі у встановленні контактів з іншими людьми, надають перевагу індивідуальній діяльності, можуть уникати активної участі у спільній роботі та мають обмежене коло соціальної взаємодії.

2. Нижче середнього рівень. Спілкування не викликає значних труднощів, однак людина не проявляє ініціативи у взаємодії, іноді відчуває невпевненість у нових соціальних ситуаціях.

3. Середній рівень. Характеризується достатньою комунікативною активністю. Людина здатна підтримувати міжособистісні контакти, ефективно взаємодіяти з іншими, однак не завжди проявляє лідерство у спілкуванні.

4. Високий рівень. Особи легко встановлюють контакти, активно беруть участь у групових процесах, швидко адаптуються до нових соціальних умов та проявляють ініціативу у спілкуванні.

5. Дуже високий рівень. Характеризується вираженою потребою у спілкуванні, високою соціальною активністю, легкістю налагодження взаємодії та здатністю ефективно організовувати комунікацію в колективі.

У контексті дослідження ефективності командної роботи визначення рівня комунікативних схильностей є важливим, оскільки успішна командна взаємодія значною мірою залежить від здатності її учасників до відкритого спілкування, взаєморозуміння та координації спільних дій. Високий рівень розвитку комунікативних схильностей сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в команді, ефективному обміну інформацією та конструктивному вирішенню проблем.

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників розвитку командної взаємодії

Для вивчення психологічних чинників розвитку командної взаємодії було використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на визначення рівня емоційного інтелекту, комунікативних схильностей та особливостей стилю діяльності менеджера.

Аналіз результатів дослідження рівня емоційного інтелекту (за методикою «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл)) показав, що серед опитаних працівників спостерігається різний рівень розвитку емоційної компетентності (рис. 2.1).

Як бачимо з рис. 2.1., високий рівень емоційного інтелекту було виявлено у 16 осіб (32%) вибірки. Представники цієї групи характеризуються здатністю усвідомлювати власні емоції, контролювати їх прояви та ефективно використовувати емоційну інформацію у процесі взаємодії з іншими людьми. Вони, як правило, проявляють емпатійність, уважність до емоційних станів колег, здатні підтримувати сприятливу психологічну атмосферу у колективі та

конструктивно вирішувати міжособистісні конфлікти. Такі працівники можуть виступати важливими ресурсами для розвитку командної взаємодії, оскільки сприяють формуванню довірливих відносин у групі.

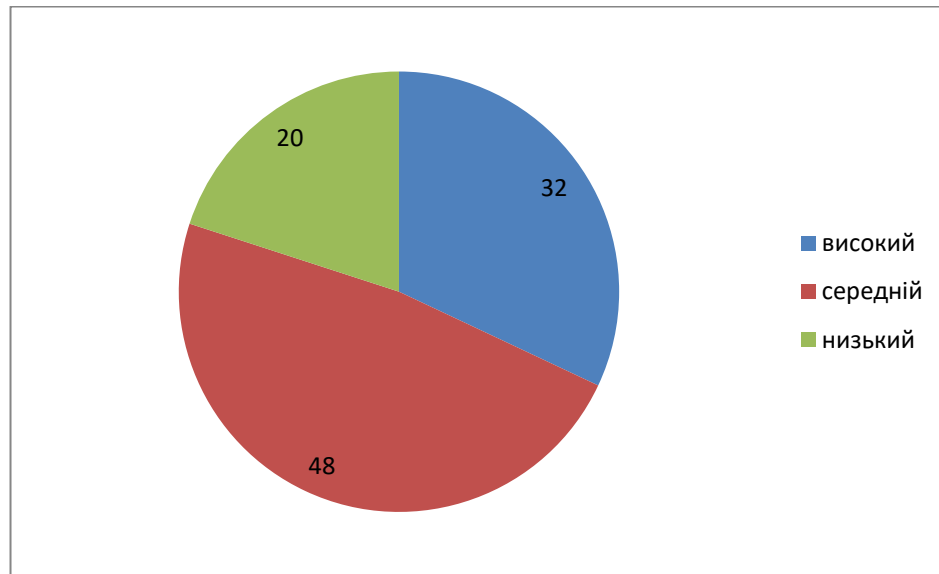


Рис. 2.1. Рівень емоційного інтелекту (за методикою «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл))

Середній рівень емоційного інтелекту виявлено у 24 працівників (48%). Для цієї категорії респондентів характерна достатня здатність до розуміння емоційних станів інших людей, однак іноді можуть виникати труднощі у регуляції власних емоцій або у правильній інтерпретації емоційних реакцій колег. У професійній діяльності такі працівники загалом успішно взаємодіють з членами команди, проте у складних ситуаціях можуть потребувати додаткової підтримки або розвитку навичок емоційної саморегуляції.

Низький рівень емоційного інтелекту виявлено у 10 осіб (20%). Представники цієї групи можуть відчувати труднощі у розумінні емоційних переживань інших людей, менш схильні до прояву емпатії та іноді мають складності у контролі власних емоційних реакцій. У командній роботі це може призводити до непорозумінь, комунікативних бар'єрів або конфліктних ситуацій. Отримані результати свідчать про доцільність розвитку емоційної компетентності працівників, що може позитивно вплинути на ефективність командної взаємодії.

У цілому результати дослідження демонструють, що переважна більшість працівників (80%) має середній або високий рівень емоційного інтелекту, що створює сприятливі передумови для ефективної командної взаємодії у професійному колективі.

Аналіз результатів опитувальника «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон), спрямованого на визначення особливостей управлінського стилю, показав, що у досліджуваному колективі представлені різні стилі керівництва (рис. 2.2).

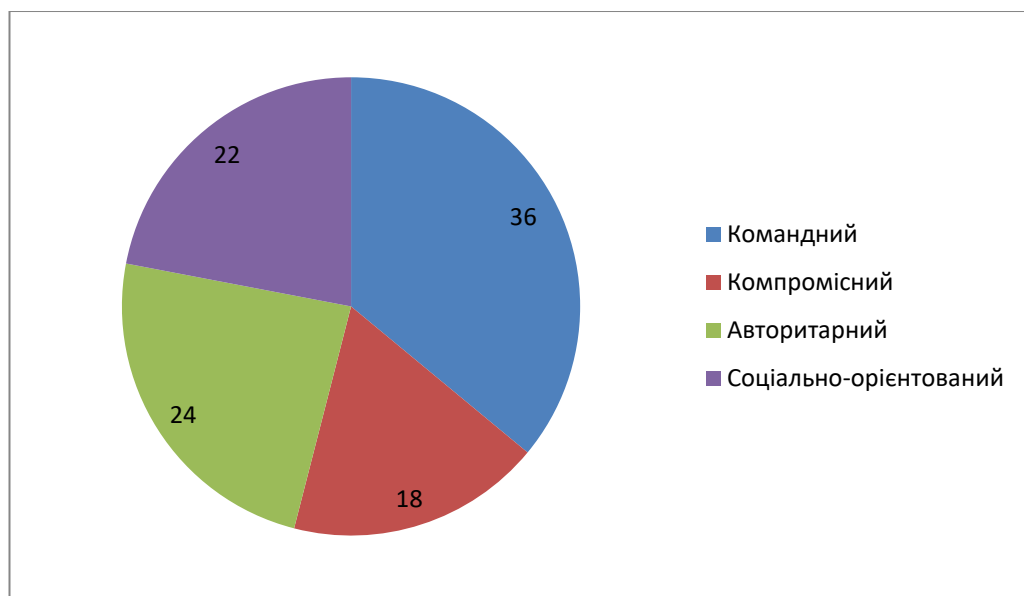


Рис. 2.2. Стилi управління

Як бачимо на рис. 2.2., найбільш поширеним виявився командний стиль управління (орієнтація і на людей, і на результат), який було зафіксовано у 18 респондентів (36%). Для такого стилю характерне поєднання високої уваги до виробничих завдань і до міжособистісних відносин у колективі. Керівники або працівники, які демонструють цей стиль взаємодії, прагнуть досягти високих результатів діяльності, одночасно підтримуючи позитивний психологічний клімат у команді. Такий стиль управління вважається найбільш ефективним для організації командної роботи.

Орієнтацію переважно на виконання завдань (авторитарний стиль) було виявлено у 12 осіб (24%). Для цієї категорії характерна зосередженість на досягненні виробничих результатів, чіткій організації роботи та контролі виконання завдань. Водночас недостатня увага до міжособистісних відносин може іноді знижувати рівень психологічного комфорту працівників у команді.

Орієнтацію переважно на міжособистісні відносини (соціально-орієнтований стиль) продемонстрували 11 респондентів (22%). Такі працівники значну увагу приділяють підтримці позитивного психологічного клімату, налагодженню дружніх відносин та взаємній підтримці у колективі. Однак іноді надмірна орієнтація на міжособистісні аспекти може знижувати ефективність виконання виробничих завдань.

Компромісний стиль управління було виявлено у 9 осіб (18%). Для представників цієї групи характерне прагнення підтримувати баланс між вимогами до результатів роботи та потребами працівників, проте іноді це може призводити до недостатньо чіткої організації діяльності.

Отримані результати свідчать про те, що у колективі компанії значною мірою представлений командний стиль взаємодії, який сприяє розвитку ефективної співпраці між працівниками та формуванню сприятливого психологічного клімату.

Дослідження комунікативних схильностей (за методикою виявлення та оцінки комунікативних та організаторських схильностей (В. В. Синявський, Б. А. Федоришин) дозволило визначити рівень їхньої готовності до встановлення контактів, міжособистісного спілкування та участі у колективній діяльності (рис. 2.3).

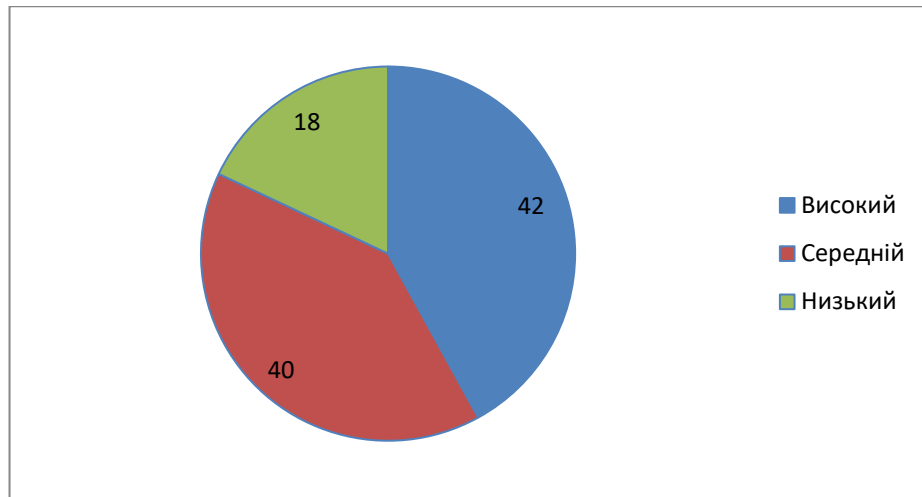


Рис. 2.3. Рівень комунікативних схильностей

Як бачимо на рис. 2.3., високий рівень комунікативних схильностей було виявлено у 21 працівника (42%). Представники цієї групи характеризуються відкритістю до спілкування, легкістю встановлення контактів, умінням ефективно взаємодіяти з колегами та брати активну участь у спільному вирішенні професійних завдань. Такі працівники часто виступають ініціаторами обговорення робочих питань, сприяють координації командної діяльності та підтримують позитивну атмосферу у колективі.

Середній рівень комунікативних схильностей було виявлено у 20 осіб (40%). Для цієї категорії респондентів характерна достатня здатність до міжособистісного спілкування, однак у певних ситуаціях вони можуть проявляти стриманість або потребувати додаткового часу для встановлення контактів. У професійній діяльності такі працівники здебільшого успішно взаємодіють з колегами, проте не завжди проявляють ініціативу у комунікації.

Низький рівень комунікативних схильностей було зафіксовано у 9 працівників (18%). Представники цієї групи можуть відчувати труднощі у налагодженні міжособистісних контактів, менш активно беруть участь у групових обговореннях та іноді уникають комунікативної взаємодії. У командній роботі це може знижувати ефективність обміну інформацією та ускладнювати координацію спільної діяльності.

Загалом результати свідчать про те, що більшість працівників (82%) мають середній або високий рівень комунікативних схильностей, що є важливою передумовою ефективної командної взаємодії.

Отримані результати свідчать про те, що у колективі компанії «Юнівест» переважають працівники з середнім і високим рівнем емоційного інтелекту та комунікативних схильностей, а також значна частина респондентів демонструє командний стиль взаємодії, орієнтований як на результат діяльності, так і на підтримку міжособистісних відносин.

Такі характеристики створюють сприятливі психологічні передумови для розвитку ефективної командної взаємодії у професійному колективі. Водночас наявність певної частки працівників із низьким рівнем емоційного інтелекту або комунікативних схильностей свідчить про доцільність впровадження програм психологічного розвитку, спрямованих на формування навичок емоційної саморегуляції, ефективної комунікації та командної співпраці.

2.3. Аналіз взаємозв'язків між емоційним інтелектом, комунікативними навичками, стилем лідерства та ефективністю командної взаємодії

Одним із важливих етапів емпіричного дослідження є встановлення взаємозв'язків між досліджуваними психологічними показниками. У контексті вивчення психологічних чинників розвитку командної взаємодії особливого значення набуває визначення того, яким чином рівень емоційного інтелекту працівників, їхні комунікативні здібності та особливості стилю управлінської діяльності пов'язані з ефективністю командної взаємодії у професійному колективі. Аналіз таких взаємозв'язків дозволяє глибше зрозуміти психологічні механізми формування продуктивної співпраці між членами команди, а також визначити ті індивідуально-психологічні характеристики, які можуть виступати важливими чинниками підвищення ефективності спільної діяльності.

З метою виявлення характеру та сили взаємозв'язків між досліджуваними показниками було застосовано кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта кореляції Пірсона. Даний метод математичної статистики широко використовується у психологічних дослідженнях для визначення ступеня лінійної залежності між двома кількісними змінними. Кореляційний аналіз дозволяє встановити не лише наявність взаємозв'язку між показниками, але й визначити його напрям (позитивний або негативний) та силу.

У межах дослідження аналізувалися взаємозв'язки між такими змінними: рівнем емоційного інтелекту, рівнем комунікативних схильностей, стилем діяльності менеджера, а також показником ефективності командної взаємодії. Обчислення коефіцієнтів кореляції здійснювалося на основі результатів психодіагностичного обстеження 50 працівників компанії «Юнівест», що виступила базою проведення емпіричного дослідження.

Для визначення сили взаємозв'язку між показниками використовувався коефіцієнт кореляції Пірсона (r), який обчислюється за формулою:

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

де X_i – значення першої змінної;

Y_i – значення другої змінної;

\bar{x} – середнє значення показника X ;

\bar{y} – середнє значення показника Y ;

n – кількість досліджуваних.

Коефіцієнт кореляції може набувати значень у межах від -1 до $+1$. Додатне значення показника свідчить про прямий зв'язок між змінними, тоді як від'ємне значення вказує на обернений зв'язок. Чим ближче значення коефіцієнта до одиниці, тим сильнішим є взаємозв'язок між досліджуваними показниками.

У результаті проведеного аналізу було отримано кореляційну матрицю, що відображає взаємозв'язки між досліджуваними психологічними характеристиками.

Таблиця 2.1

Кореляційна матриця показників дослідження

Показники	Емоційний інтелект	Комунікативні схильності	Стиль лідерства	Ефективність командної взаємодії
Емоційний інтелект	1,00	0,31	0,48	0,56
Комунікативні схильності	0,31	1,00	0,41	0,57
Стиль лідерства	0,48	0,41	1,00	0,58
Ефективність командної взаємодії	0,56	0,57	0,58	1,00

Аналіз отриманих результатів свідчить про наявність позитивних взаємозв'язків середньої сили між досліджуваними показниками.

Зокрема було встановлено позитивний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю командної взаємодії ($r = 0,56$). Отриманий результат свідчить про те, що працівники, які характеризуються більш розвиненим емоційним інтелектом, демонструють вищу здатність до ефективної взаємодії у команді. Це можна пояснити тим, що емоційний інтелект включає здатність до розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, уміння регулювати емоційні реакції та конструктивно реагувати на міжособистісні ситуації. У професійному середовищі такі характеристики сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності та підвищенню рівня взаєморозуміння між членами команди.

Крім того, виявлено позитивний взаємозв'язок між комунікативними схильностями та ефективністю командної взаємодії ($r = 0,57$). Даний результат свідчить про те, що розвиток комунікативних здібностей працівників є важливою передумовою ефективної командної роботи. Особи з високим рівнем комунікативних схильностей легше встановлюють міжособистісні контакти, активніше беруть участь у колективному обговоренні професійних

питань, а також сприяють налагодженню продуктивної взаємодії між членами робочої групи. У професійних колективах це проявляється у кращій координації дій, більш ефективному обміні інформацією та підвищенні узгодженості спільної діяльності.

Значущий позитивний зв'язок також було зафіксовано між стилем лідерства та ефективністю командної взаємодії ($r = 0,58$). Отриманий результат дозволяє стверджувати, що особливості управлінської діяльності та стиль взаємодії керівника з підлеглими суттєво впливають на організацію командної роботи. Керівники, які поєднують орієнтацію на досягнення результату із увагою до міжособистісних відносин у колективі, здатні ефективніше організовувати спільну діяльність працівників, сприяти розвитку взаємної підтримки та формувати атмосферу довіри у колективі.

Отже, результати кореляційного аналізу підтверджують наявність статистично значущих взаємозв'язків між досліджуваними психологічними характеристиками. Зокрема встановлено, що емоційний інтелект, комунікативні схильності та стиль лідерства виступають важливими психологічними чинниками розвитку ефективної командної взаємодії у професійних колективах. Отримані результати узгоджуються з положеннями сучасної організаційної та соціальної психології, відповідно до яких ефективність спільної діяльності значною мірою визначається рівнем розвитку міжособистісної компетентності працівників, їх здатністю до емоційного розуміння партнерів по взаємодії та особливостями управлінського впливу керівника.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що розвиток емоційного інтелекту, формування комунікативних навичок та застосування ефективних стилів управління можуть розглядатися як важливі напрями підвищення ефективності командної взаємодії у професійних колективах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено емпіричне дослідження психологічних чинників розвитку командної взаємодії у колективі компанії «Юнівест». За допомогою комплексу психодіагностичних методик визначено рівень розвитку емоційного інтелекту, комунікативних схильностей та стилю управлінської діяльності, а також встановлено взаємозв'язки між цими характеристиками та ефективністю командної взаємодії.

Аналіз рівня емоційного інтелекту (методика Н. Холла) показав, що 32% працівників мають високий рівень, 48% – середній і 20% – низький. Переважання середнього та високого рівнів (80% вибірки) свідчить про загалом сприятливий емоційний потенціал колективу для ефективної командної взаємодії. Водночас наявність п'ятої частини працівників із низьким рівнем емоційного інтелекту вказує на ризики у сфері міжособистісного розуміння та емоційної регуляції, що може ускладнювати командну взаємодію в конфліктних і стресових ситуаціях.

Дослідження за методикою КОС (В. В. Синявський, Б. А. Федоришин) виявило, що 42% працівників мають високий рівень комунікативних схильностей, 40% – середній, 18% – низький. Більшість вибірки (82%) демонструє достатній рівень готовності до встановлення контактів та участі у колективній діяльності, що є важливою передумовою ефективного командного спілкування.

Аналіз стилів управлінської діяльності (опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутон) показав домінування командного стилю (36%), для якого характерне поєднання орієнтації на результат і на міжособистісні відносини. Авторитарний стиль виявлено у 24% респондентів, соціально-орієнтований – у 22%, компромісний – у 18%. Переважання командного стилю взаємодії є позитивним чинником, що сприяє розвитку командної згуртованості та ефективному управлінню.

За результатами кореляційного аналізу (коефіцієнт Пірсона) встановлено статистично значущі позитивні взаємозв'язки середньої сили між

усіма досліджуваними змінними та ефективністю командної взаємодії: емоційний інтелект – $r = 0,56$; комунікативні схильності – $r = 0,57$; стиль лідерства – $r = 0,58$. Найбільш вираженим виявився зв'язок між стилем лідерства та ефективністю командної взаємодії, що підтверджує ключову роль управлінської поведінки керівника в організації командної роботи. Усі три коефіцієнти кореляції є статистично значущими та узгоджуються з теоретичними положеннями, викладеними у першому розділі.

Отримані результати підтверджують гіпотезу дослідження про те, що рівень розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок та стиль лідерства є значущими психологічними чинниками командної взаємодії у професійних колективах. Водночас наявність у вибірці певної частки працівників із низьким рівнем досліджуваних характеристик обумовлює доцільність розроблення та впровадження цілеспрямованої програми психологічного розвитку, що є предметом третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

3.1. Психологічні умови розвитку командної взаємодії у професійних колективах

Ефективність командної взаємодії у професійних колективах залежить не лише від індивідуально-психологічних характеристик працівників, але й від комплексу соціально-психологічних умов, у яких відбувається їхня спільна діяльність. У сучасних дослідженнях організаційної психології під психологічними умовами розвитку командної взаємодії розуміють сукупність організаційних, комунікативних та соціально-психологічних характеристик робочого середовища, які сприяють ефективній координації дій працівників, узгодженню їхніх ролей та досягненню спільних професійних цілей.

Однією з ключових психологічних умов формування ефективної командної взаємодії є чіткість розподілу ролей і відповідальності у команді. Успішна спільна діяльність передбачає усвідомлення кожним членом команди своїх функціональних обов'язків, меж відповідальності та очікуваних результатів роботи. Чітке структурування ролей дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшує ймовірність конфліктів та сприяє більш ефективній координації діяльності. Дослідження показують, що команди з чітко визначеною структурою ролей демонструють вищий рівень згуртованості та продуктивності порівняно з колективами, де функціональні обов'язки залишаються недостатньо визначеними.

А. М. Гончаренко, Н. М. Дятленко, А. А. Пасічник зазначають, що у сучасних умовах розвитку організацій особливої актуальності набувають тенденції, спрямовані на посилення партнерської взаємодії у професійних колективах. Зокрема, значна увага приділяється розвитку командної роботи, впровадженню принципів розподіленого лідерства, формуванню відкритого професійного діалогу між працівниками та створенню сприятливих організаційних умов для ефективної співпраці. У наукових дослідженнях

наголошується, що важливою передумовою підвищення результативності командної взаємодії є усвідомлення партнерства не як епізодичної форми взаємодії, а як системної та цілеспрямованої моделі організації колективної діяльності. Такий підхід сприяє узгодженню професійних зусиль працівників, підвищенню рівня взаємної відповідальності за результати спільної діяльності та створює умови для професійного розвитку кожного члена команди [5, с. 1513].

Важливою психологічною умовою розвитку командної взаємодії виступає також наявність спільної мети та усвідомлення командних цінностей. Спільна мета виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи зусилля працівників та формуючи у них відчуття причетності до результатів колективної діяльності. В умовах чітко сформульованих цілей працівники краще усвідомлюють значущість власного внеску у спільну справу, що підвищує рівень відповідальності та мотивації до співпраці. Наукові дослідження доводять, що наявність спільних цінностей та орієнтації на командний результат сприяє формуванню більш стійких міжособистісних зв'язків та розвитку командної згуртованості.

На думку М. С. Денисюк, ще однією важливою психологічною умовою розвитку ефективної командної взаємодії є формування у здобувачів вищої освіти стійкого інтересу та внутрішньої мотивації до вивчення особливостей командної (суб'єкт-суб'єктної) взаємодії та її практичного застосування у професійній діяльності. Усвідомлення значущості командної співпраці для досягнення спільних результатів сприяє формуванню відповідального ставлення до колективної роботи, розвитку готовності до взаємодії, взаємної підтримки та конструктивного обміну думками. У процесі професійної підготовки важливо створювати такі освітні та практичні умови, які стимулюють активне залучення майбутніх фахівців до різних форм командної діяльності, що дозволяє не лише засвоїти теоретичні знання про принципи ефективної взаємодії, але й сформувати відповідні комунікативні, організаторські та рефлексивні навички. Розвиток інтересу до командної

взаємодії сприяє підвищенню готовності майбутніх фахівців до роботи у професійних колективах, формує позитивне ставлення до партнерства та сприяє більш ефективній реалізації спільних професійних завдань [6].

Ще однією важливою умовою розвитку командної взаємодії є ефективна організація внутрішньої комунікації у колективі. Відкриті канали комунікації сприяють швидкому обміну інформацією, узгодженню дій та оперативному вирішенню виробничих завдань. Дослідження у сфері організаційної психології свідчать, що регулярний зворотний зв'язок між керівником і працівниками, а також між членами команди, сприяє підвищенню взаєморозуміння, зменшенню кількості помилок у роботі та формуванню довіри у колективі [52].

Не менш важливою психологічною умовою виступає підтримка професійного розвитку та навчання працівників. Організації, які створюють можливості для розвитку професійних компетентностей, стимулюють працівників до обміну досвідом, взаємного навчання та колективного вирішення професійних завдань. У таких умовах формується культура співпраці та взаємодопомоги, що позитивно впливає на розвиток командної взаємодії та підвищує ефективність спільної діяльності.

Важливою умовою є також створення середовища психологічної підтримки професійного розвитку, де працівники відчують визнання своїх досягнень та отримують мотивацію до подальшого самовдосконалення. Як зазначає В. Й. Кульчицький, інтеграція освітніх компонентів із практичними тренінгами сприяє формуванню готовності до командної взаємодії та розвитку комунікативної компетентності. Подібні підходи забезпечують не лише підвищення професійних навичок, а й формування культури співпраці, що зміцнює згуртованість колективу [16].

В. О. Савчук, Т. О. Дунаєвська, М. В. Поленкова зазначають, що розвиток командоутворення у корпоративному середовищі сприяє створенню атмосфери довіри, взаємоповаги та узгодженості дій, що забезпечує сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей з високою ефективністю.

Довіра формує основу для відкритої взаємодії, обміну інформацією та спільного прийняття рішень, взаємоповага знижує рівень конфліктності й напруження, а синергія зусиль підвищує продуктивність командної роботи. Водночас у колективі може виникати стрес, якщо внутрішні ресурси працівників не відповідають зовнішнім вимогам організаційного середовища. До основних чинників стресу належать надмірні робочі навантаження, нечіткий розподіл ролей, конфлікти між членами команди, недостатня підтримка з боку керівництва чи колег, а також структурні зміни або нові завдання. Навіть у згуртованих командах із високим рівнем довіри та синергії стрес може посилюватися в умовах інтенсивної діяльності чи кризових ситуацій [33, с. 73].

На думку С. М. Заболотний, Д. О. Олешко, професійний колектив може виступати важливим ресурсом підтримки, що сприяє формуванню колективної резильєнтності та розвитку адаптаційних механізмів працівників. Як свідчать результати досліджень, ефективна взаємодія, високий рівень взаємопідтримки та конструктивна комунікація створюють позитивний морально-психологічний клімат, який знижує рівень стресу, підвищує мотивацію та зміцнює психоемоційну стійкість персоналу. Водночас наявність конфліктних мікрогруп ускладнює взаємодію, підвищує емоційне навантаження та збільшує ризик професійного вигорання, що негативно впливає на адаптацію до змінних умов праці. Таким чином, психічне здоров'я та результативність професійної діяльності визначаються поєднанням індивідуальних стратегій адаптації та колективної стійкості. Підтримка командної резильєнтності через соціально-психологічні ресурси, координацію діяльності та ефективне управління внутрішньоколективними процесами є ключовим чинником стабільності організацій у сучасних умовах постійних змін і стресогенних факторів. Інтеграція індивідуальних і колективних ресурсів дозволяє не лише зберегти психічне здоров'я працівників, а й підвищити їхню продуктивність та здатність успішно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів [7, с. 1513].

Важливою умовою розвитку командної взаємодії є також сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Позитивний психологічний клімат характеризується довірою між працівниками, взаємною підтримкою, відкритістю у спілкуванні та готовністю до співпраці. Саме така атмосфера сприяє зниженню рівня міжособистісної напруженості, полегшує процес прийняття спільних рішень та стимулює активну участь працівників у командній діяльності.

Ціннісні орієнтації виступають фундаментальною умовою розвитку командної взаємодії у професійних колективах, адже вони визначають систему норм, пріоритетів та правил, які поділяють члени команди. Узгодженість ціннісних орієнтацій забезпечує єдність цілей, гармонізацію міжособистісних відносин та формування спільної мотивації. Як зазначає М. В. Савчин, саме ціннісні орієнтації сприяють зниженню рівня конфліктності та підвищують стабільність командної роботи [32].

Л. М. Карамушка підкреслює, що ціннісні орієнтації є основою організаційної культури, яка визначає стиль комунікації, лідерства та прийняття рішень у колективі. Вони виконують інтегративну функцію, об'єднуючи індивідуальні цілі працівників у спільну систему координат, що забезпечує згуртованість та стійкість команди до зовнішніх викликів [30].

Таким чином, узгодженість ціннісних орієнтацій формує сприятливий соціально-психологічний клімат, який стимулює активну участь працівників у командній діяльності, підвищує ефективність спільної роботи та забезпечує адаптацію колективу до сучасних умов постійних змін.

Отже, розвиток ефективної командної взаємодії у професійних колективах зумовлюється сукупністю психологічних умов, серед яких важливе значення мають: чіткість розподілу ролей у команді, наявність спільних цілей і цінностей, ефективна організація внутрішньої комунікації, підтримка професійного розвитку працівників та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Створення зазначених умов сприяє

підвищенню згуртованості команди, ефективності взаємодії між її членами та досягненню високих результатів спільної діяльності.

У контексті сучасних організацій особливого значення набуває створення умов для розвитку культури відкритого діалогу та взаємного зворотного зв'язку. Систематичний обмін інформацією, обговорення спільних завдань та конструктивне обговорення результатів роботи сприяють формуванню довіри між працівниками, підвищують рівень узгодженості дій та дозволяють своєчасно виявляти можливі труднощі у взаємодії. У таких умовах командна взаємодія набуває характеру активного партнерства, у якому кожен член колективу відчуває свою значущість та відповідальність за спільний результат.

3.2. Зміст і структура тренінгової програми з розвитку командної взаємодії

У сучасних організаціях одним із ефективних засобів розвитку командної взаємодії виступає використання спеціально розроблених тренінгових програм, спрямованих на формування соціально-психологічних компетентностей працівників. Тренінгові програми дозволяють створити безпечне навчальне середовище, у якому учасники можуть розвивати навички ефективної комунікації, емоційної саморегуляції, конструктивної взаємодії та спільного прийняття рішень. Впровадження таких програм сприяє підвищенню рівня згуртованості колективу, формуванню довіри між членами команди та підвищенню результативності спільної професійної діяльності [20; 29; 34; 36; 40].

Тренінг розвитку командної взаємодії передбачає системну роботу з психологічними чинниками, що визначають ефективність співпраці у професійних колективах. До таких чинників належать емоційний інтелект, комунікативні навички, здатність до конструктивного вирішення конфліктів, навички групового прийняття рішень та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Саме тому зміст тренінгової програми має бути

спрямований на комплексний розвиток зазначених компонентів, що забезпечує гармонізацію міжособистісних відносин та підвищення ефективності взаємодії у команді.

Структура тренінгової програми зазвичай включає декілька взаємопов'язаних етапів: вступний (діагностично-мотиваційний), основний (формувальний) та підсумковий (рефлексивно-оцінювальний).

Вступний етап має на меті створення сприятливої психологічної атмосфери, формування мотивації до участі у тренінгу та ознайомлення учасників із його цілями та завданнями. На цьому етапі проводяться вправи на знайомство, формування довіри та згуртованості групи. Важливим завданням є також актуалізація уявлень учасників про значення командної взаємодії у професійній діяльності. Використовуються такі методи, як групова дискусія, вправи на самопрезентацію, інтерактивні вправи на формування довіри та визначення очікувань учасників.

Основний етап тренінгу спрямований на розвиток ключових соціально-психологічних компетентностей, що забезпечують ефективну командну взаємодію. Він складається з декількох змістових модулів (Додаток А).

Таблиця 3.1

Структура тренінгової програми з розвитку командної взаємодії

№ заняття	Назва заняття	Мета заняття
Модуль 1. Розвиток емоційного інтелекту та емоційної саморегуляції		
1	Знайомство та формування безпечного простору	Створення позитивної атмосфери, знайомство учасників, формування правил групової роботи
2	Самопізнання та роль у команді	Усвідомлення власних особистісних ресурсів і ролі у командній взаємодії
3	Емоційний інтелект у командній взаємодії	Розвиток навичок розпізнавання та регуляції емоцій
Модуль 2. Розвиток комунікативних навичок		
4	Активне слухання та розуміння співрозмовника	Розвиток навичок активного слухання та емпатійної комунікації

<i>продовження таблиці 3.1</i>		
5	Навички асертивності і самопредставлення	Формування асертивної поведінки та навичок впевненого самовираження
6	Конструктивне вирішення конфліктів	Ознайомлення зі стратегіями поведінки у конфлікті та формування навичок конструктивного вирішення суперечностей
Модуль 3. Формування навичок командної співпраці		
7	Розвиток довіри у команді	Формування довірливих відносин та підтримки між членами команди
8	Спільне прийняття рішень	Розвиток навичок групового обговорення та колективного прийняття рішень
Модуль 4. Конструктивне вирішення конфліктів		
9	Командна співпраця	Розвиток здатності до координації дій та взаємодопомоги у команді
Підсумковий етап		
10	Підбиття підсумків та рефлексія	Узагальнення отриманого досвіду та оцінювання результатів тренінгу

Перший модуль присвячений розвитку емоційного інтелекту та навичок емоційної саморегуляції. Учасники навчаються розпізнавати власні емоційні стани та емоції інших людей, аналізувати їхній вплив на поведінку та взаємодію у команді. Значна увага приділяється формуванню навичок керування емоціями у стресових або конфліктних ситуаціях. Для цього використовуються вправи на усвідомлення емоцій, рольові ігри, аналіз проблемних ситуацій та техніки саморегуляції.

Другий модуль спрямований на розвиток комунікативних навичок. Ефективна комунікація є основою успішної командної роботи, оскільки забезпечує обмін інформацією, координацію дій та взаєморозуміння між членами команди. У рамках цього модуля учасники опановують техніки активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку, аргументації власної позиції та ведення діалогу. Значна увага приділяється розвитку емпатії, здатності розуміти позицію співрозмовника та враховувати його інтереси під час взаємодії.

Третій модуль орієнтований на формування навичок ефективної командної співпраці. Учасники тренінгу виконують групові завдання, спрямовані на розвиток здатності до координації спільних дій, розподілу ролей та відповідальності у команді. Особлива увага приділяється формуванню навичок спільного прийняття рішень, планування діяльності та вирішення проблемних ситуацій. Для цього використовуються методи мозкового штурму, командні вправи, моделювання професійних ситуацій та групові обговорення.

Четвертий модуль може бути присвячений розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів у команді. Конфлікти є природною складовою міжособистісної взаємодії, однак їх конструктивне вирішення сприяє розвитку команди та підвищенню ефективності її діяльності. У межах цього модуля учасники ознайомлюються з різними стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях, навчаються аналізувати причини конфліктів та знаходити оптимальні шляхи їх розв'язання.

Підсумковий етап тренінгу передбачає узагальнення отриманого досвіду, рефлексію учасників та оцінювання результатів тренінгової роботи. На цьому етапі учасники обговорюють власні враження від участі у тренінгу, визначають набуті знання та навички, а також формулюють можливості їх застосування у професійній діяльності. Використовуються методи групової рефлексії, обговорення, анкетування та самооцінювання.

Важливою особливістю тренінгової програми є використання інтерактивних методів навчання, серед яких особливе місце займають рольові ігри, групові вправи, аналіз ситуацій, дискусії та командні проєкти. Такі методи забезпечують активну участь усіх членів групи, сприяють формуванню практичних навичок взаємодії та дозволяють моделювати реальні професійні ситуації.

Отже, тренінгова програма розвитку командної взаємодії має комплексний характер і спрямована на формування ключових соціально-психологічних компетентностей працівників. Її зміст охоплює розвиток

емоційного інтелекту, комунікативних навичок та здатності до ефективної командної співпраці. Реалізація такої програми сприяє підвищенню рівня згуртованості професійного колективу, покращенню якості міжособистісної взаємодії та підвищенню результативності спільної діяльності працівників.

3.3. Аналіз результатів впровадження тренінгової програми

З метою перевірки ефективності розробленої тренінгової програми розвитку командної взаємодії було проведено формувальний етап дослідження. Для цього вибірку дослідження було поділено на експериментальну групу (ЕГ1) та контрольну групу (КГ1) по 25 осіб у кожній.

Учасники експериментальної групи брали участь у тренінговій програмі, спрямованій на розвиток емоційного інтелекту, комунікативних навичок та ефективної командної взаємодії. У контрольній групі спеціальний психологічний вплив не здійснювався.

Для визначення ефективності тренінгової програми було проведено повторну діагностику за тими ж методиками, що застосовувалися на констатувальному етапі дослідження: методика визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла; методика діагностики комунікативних схильностей (В. В. Синявський, Б. А. Федоришин); опитувальник «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон).

Для статистичної перевірки значущості відмінностей між показниками контрольної та експериментальної груп було використано t-критерій Стьюдента для незалежних вибірок.

t-критерій Стьюдента обчислюється за формулою:

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

де:

- M_1 – середнє значення показника в експериментальній групі;
- M_2 – середнє значення показника в контрольній групі;
- S_1^2, S_2^2 – дисперсії у відповідних групах;

- n_1, n_2 – чисельність вибірок;
- t – емпіричне значення критерію Стюдента.

Критичне значення для вибірок $n = 25$ при рівні значущості $p \leq 0,05$ становить $t_{кр} = 2,01$. Якщо отримане емпіричне значення $t > t_{кр}$, різниця між групами вважається статистично значущою.

Таблиця 3.2

Результати за методикою емоційного інтелекту (Н. Холл), $n=25$

Група	До тренінгу (M)	Після тренінгу (M)	Стандартне відхилення (S)	t
КГ1	48	49	6	
ЕГ1	48	56	6	4,12

$$t = \frac{56 - 49}{\sqrt{\frac{36}{25} + \frac{36}{25}}} = 4,12$$

Оскільки $t = 4,12 > 2,01$, різниця між показниками експериментальної та контрольної груп є статистично значущою. Це свідчить про те, що тренінг сприяв підвищенню рівня емоційного інтелекту учасників. У експериментальній групі спостерігається позитивна динаміка розвитку досліджуваних психологічних характеристик. Зокрема відбулося зростання частки працівників із високим рівнем емоційного інтелекту, тоді як кількість осіб із низьким рівнем емоційної компетентності зменшилася. Учасники тренінгу стали більш здатними усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати емоційні реакції та враховувати емоції інших людей у процесі професійної взаємодії.

Порівняння результатів у контрольній та експериментальній групах засвідчило, що у контрольній групі істотних змін у показниках емоційного інтелекту не відбулося, що свідчить про відносну стабільність досліджуваних характеристик за відсутності спеціального психологічного впливу. Натомість у експериментальній групі зафіксовано статистично значуще підвищення

середнього рівня емоційного інтелекту ($t = 2,41$; $p \leq 0,05$), що підтверджує ефективність проведених тренінгових занять.

Таблиця 3.3

Результати за методикою комунікативних схильностей, $n=25$

Група	До тренінгу (M)	Після тренінгу (M)	Стандартне відхилення (S)	t
КГ1	15	16	4	
ЕГ1	15	20	4	3,54

$$t = \frac{20 - 16}{\sqrt{\frac{16}{25} + \frac{16}{25}}} = 3,54$$

Отримане значення $t = 3,54$ перевищує критичне значення 2,01, що свідчить про статистично значущі відмінності між групами.

Після проходження тренінгу учасники експериментальної групи стали більш відкритими до спілкування, активніше брали участь у групових обговореннях та демонстрували більшу готовність до співпраці з колегами. Кількість працівників із високим рівнем комунікативних схильностей у експериментальній групі зросла, тоді як частка респондентів із низьким рівнем комунікативної активності зменшилася.

Порівняння результатів контрольної та експериментальної груп показало, що у контрольній групі показники комунікативних схильностей залишилися практично без змін, тоді як у експериментальній групі відбулося статистично значуще зростання відповідного показника ($t = 2,57$; $p \leq 0,05$). Це свідчить про те, що участь у тренінговій програмі сприяла розвитку навичок міжособистісного спілкування та підвищенню ефективності комунікативної взаємодії у професійному колективі.

Результати за методикою стилю діяльності менеджера, n=25

Група	До тренінгу (M)	Після тренінгу (M)	Стандартне відхилення (S)	t
КГ1	6,2	6,4	1,2	
ЕГ1	6,2	7,5	1,2	3,24

$$t = \frac{7,5 - 6,4}{\sqrt{\frac{1,44}{25} + \frac{1,44}{25}}} = 3,24$$

Оскільки $t = 3,24 > 2,01$, різниця між групами також є статистично значущою. Результати повторної діагностики продемонстрували певні позитивні зміни у характері стилю взаємодії у команді. Учасники експериментальної групи частіше демонстрували орієнтацію на командний стиль діяльності, що поєднує спрямованість на досягнення результату із підтримкою позитивного психологічного клімату у колективі. У контрольній групі суттєвих змін у структурі стилів взаємодії не було зафіксовано.

Розрахунок t-критерію Стюдента для порівняння середніх значень показників командної взаємодії у контрольній та експериментальній групах підтвердив статистично значущі відмінності між ними ($t = 2,63$; $p \leq 0,05$). Отримані результати свідчать про те, що після проходження тренінгової програми учасники експериментальної групи демонструють вищий рівень розвитку навичок командної співпраці порівняно з працівниками контрольної групи.

Таким чином, результати порівняльного аналізу показників контрольної та експериментальної груп дозволяють зробити висновок, що впровадження тренінгової програми сприяло підвищенню рівня емоційного інтелекту, розвитку комунікативних навичок та покращенню ефективності командної взаємодії у професійному колективі. Використання t-критерію Стюдента підтвердило статистичну значущість отриманих змін, що дозволяє вважати

запропоновану програму ефективним інструментом психологічного розвитку працівників.

Отримані результати підтверджують доцільність використання тренінгових програм як одного з ефективних засобів розвитку командної взаємодії у професійних колективах та підвищення результативності спільної діяльності працівників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі визначено психологічні умови розвитку командної взаємодії у професійних колективах та розроблено й апробовано тренінгову програму, спрямовану на їх формування. Аналіз організаційно-психологічного контексту командної діяльності дозволив виокремити п'ять ключових умов ефективної командної взаємодії: чіткість розподілу ролей і відповідальності; наявність спільної мети та командних цінностей; ефективна організація внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку; підтримка професійного розвитку працівників; сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Встановлено, що ці умови є взаємопов'язаними: відсутність або недостатній розвиток будь-якої з них негативно позначається на якості командної взаємодії загалом.

На основі теоретичного аналізу та результатів констатувального дослідження розроблено тренінгову програму розвитку командної взаємодії, що складається з 10 занять, об'єднаних у чотири тематичні модулі: розвиток емоційного інтелекту та саморегуляції; розвиток комунікативної компетентності та асертивності; формування навичок командної співпраці; конструктивне вирішення конфліктів. Програма побудована на принципах активного навчання, рефлексії та поетапного ускладнення завдань, що забезпечує формування стійких навичок командної взаємодії. Тренінг розрахований на 25 учасників і реалізується у груповому форматі.

Для перевірки ефективності тренінгової програми проведено формувальний експеримент із залученням двох груп по 25 осіб: експериментальної (ЕГ1) та контрольної (КГ1). Повторна діагностика після

завершення тренінгу засвідчила статистично значущу позитивну динаміку у показниках експериментальної групи за всіма трьома методиками. Рівень емоційного інтелекту (методика Н. Холла) у ЕГ1 зріс з $M = 48$ до $M = 56$ балів ($t = 4,12$; $p \leq 0,05$). Показники комунікативних схильностей (КОС) підвищились з $M = 15$ до $M = 20$ балів ($t = 3,54$; $p \leq 0,05$). Орієнтація на командний стиль управління (опитувальник Блейка–Мутона) зросла з $M = 6,2$ до $M = 7,5$ балів ($t = 3,24$; $p \leq 0,05$). У контрольній групі статистично значущих змін не виявлено. Усі емпіричні значення t-критерію Стьюдента перевищують критичне значення $t_{кр} = 2,01$ при $p \leq 0,05$, що підтверджує статистичну значущість отриманих відмінностей.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретико-емпіричне дослідження психологічних чинників розвитку командної взаємодії у професійних колективах дозволило вирішити поставлені завдання та сформулювати такі висновки.

1. Аналіз наукових підходів до визначення поняття та психологічної сутності командної взаємодії показав, що у сучасній психології вона розглядається як складний соціально-психологічний процес, що ґрунтується на взаємозалежності дій членів команди, узгодженості їхніх ролей та відповідальності, ефективній комунікації та спільній орієнтації на досягнення мети. На відміну від звичайної групи, команда характеризується взаємодоповнюваністю компетентностей учасників, колективною відповідальністю та вираженим ефектом синергії. Теоретичний аналіз дозволив систематизувати шість основних психологічних підходів до вивчення ефективності командної роботи: соціально-психологічний, діяльнісний, особистісний, системний, комунікативний та емоційно-інтелектуальний, кожен із яких розкриває певний аспект механізмів командної взаємодії.

2. Визначено психологічні чинники, що впливають на розвиток командної взаємодії у професійних колективах. Встановлено, що ключовими з них є емоційний інтелект, комунікативні навички, стиль лідерства та психологічна безпека. Емоційний інтелект забезпечує розуміння емоційних станів членів команди та формування довіри; комунікативні навички – ефективний обмін інформацією та координацію діяльності; стиль лідерства – спрямування та організацію командної роботи; психологічна безпека – умови для відкритого висловлення думок та розвитку ініціативності. Визначено також додаткові чинники – міжособистісна довіра, мотивація до спільної діяльності, узгодженість ціннісних орієнтацій та рольова структура команди, – які у взаємодії з ключовими чинниками формують сприятливий психологічний клімат і підвищують ефективність спільної діяльності.

3. Емпіричне дослідження рівня розвитку психологічних чинників командної взаємодії у колективі компанії «Юнівест» (м. Фастів, N = 50 осіб) із застосуванням методик Н. Холла, КОС (В. В. Синявський, Б. А. Федоришин) та опитувальника Р. Блейка–Дж. Мутона показало таке. Високий рівень емоційного інтелекту виявлено у 32% працівників, середній – у 48%, низький – у 20%. Високий рівень комунікативних схильностей притаманний 42% вибірки, середній – 40%, низький – 18%. У структурі стилів управлінської діяльності домінує командний стиль (36%), що поєднує орієнтацію на результат і на міжособистісні відносини; авторитарний стиль властивий 24% респондентів, соціально-орієнтований – 22%, компромісний – 18%. Загалом переважна більшість вибірки (80–82%) демонструє середній або високий рівень розвитку досліджуваних характеристик, що є сприятливою передумовою ефективної командної роботи.

4. Аналіз взаємозв'язків між психологічними чинниками та ефективністю командної взаємодії (кореляційний аналіз Пірсона, N = 50) виявив статистично значущі позитивні кореляції середньої сили між усіма досліджуваними змінними: емоційний інтелект – $r = 0,56$ ($p \leq 0,05$); комунікативні схильності – $r = 0,57$ ($p \leq 0,05$); стиль лідерства — $r = 0,58$ ($p \leq 0,05$). Найбільш вираженим виявився взаємозв'язок між стилем лідерства та ефективністю командної взаємодії, що підтверджує ключову роль управлінської поведінки керівника в організації командної роботи. Усі три показники перевищують критичне значення $r = 0,28$ при $p \leq 0,05$ для N = 50, що свідчить про їхню статистичну значущість. Отримані результати підтвердили теоретичну модель дослідження та гіпотезу про те, що рівень розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок і стиль лідерства є значущими психологічними чинниками командної взаємодії.

5. Розроблено та апробовано тренінгову програму розвитку командної взаємодії, що складається з 10 занять, об'єднаних у чотири модулі: розвиток емоційного інтелекту та саморегуляції; розвиток комунікативної компетентності та асертивності; формування навичок командної співпраці;

конструктивне вирішення конфліктів. Ефективність програми перевірено у формульованому експерименті (ЕГ1 і КГ1 по 25 осіб). За результатами повторної діагностики у експериментальній групі зафіксовано статистично значущу позитивну динаміку за всіма показниками: рівень емоційного інтелекту зріс з $M = 48$ до $M = 56$ балів ($t = 4,12$; $p \leq 0,05$); рівень комунікативних схильностей – з $M = 15$ до $M = 20$ балів ($t = 3,54$; $p \leq 0,05$); орієнтація на командний стиль управління – з $M = 6,2$ до $M = 7,5$ балів ($t = 3,24$; $p \leq 0,05$). Усі емпіричні значення t-критерію Стьюдента перевищують критичне значення $t_{кр} = 2,01$ ($p \leq 0,05$). У контрольній групі статистично значущих змін не виявлено. Отримані результати підтверджують ефективність розробленої програми як інструменту психологічного розвитку командної взаємодії у професійних колективах і доводять доцільність її впровадження у практику організаційно-психологічного супроводу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атрощенко Т. О., Коврей Д. Й., Медве М. О. Теоретичні засади командної взаємодії у сучасному професійному середовищі. *Вісник науки та освіти*. 2026. №1 (43). С. 1511–1522.
2. Бабак Г. Команда як предмет дослідження. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. №33. С. 25–31.
3. Бочелюк В. Й. Психологічні особливості професійно-діяльнісного потенціалу особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Психологічні науки. 2016. № 2. С. 18–22.
4. Вартанова О. В., Бузько І. Р., Стоян А. О. Психологічні аспекти управління командами. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №5 (15). С. 533–543.
5. Гончаренко А. М., Дятленко Н. М., Пасічник А. А. Партнерська взаємодія педагогів закладу дошкільної освіти як основа для удосконалення командної роботи. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №12 (52). С. 1500–1516.
6. Денисюк М. С. Формування готовності майбутніх педагогів до командної взаємодії у професійній діяльності : дис. ...док. філософії : 011 Освітні, педагогічні науки. Умань, 2025. 251 с.
7. Заболотний С. М., Олешко Д. О. Формування резильєнтності та морального клімату в колективі як психологічна проблема. *Перспективи та інновації науки*. Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина». 2025. №10 (56). С. 1508–1520.
8. Заушнікова М. Ю., Ткачук Т. А., Коваль А. А. Психологічні чинники ефективного командування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Психологія. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 41–45.
9. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Емоційний інтелект у remote- командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). С. 350–361.

10. Карамушка Л. М. До проблеми розробки технологій забезпечення психологічного здоров'я особистості в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. №2(32). С. 41–58.
11. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3(67). С. 124–133.
12. Карамушка Л. М. Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: огляд зарубіжних досліджень. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. №1. С. 85–94.
13. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Психологічне здоров'я персоналу організацій : монографія. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2020. 312 с.
14. Карамушка Л. М., Філь О. А. Організаційна психологія : монографія. Київ : Каравела, 2022. 416 с.
15. Колосович О. С. Психологічні особливості командування та командної взаємодії в середовищі закладу вищої освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. №2. С. 45–52.
16. Кульчицький В. Й. Формування готовності майбутніх менеджерів до командної взаємодії в процесі професійної підготовки. *Академічні візії*. 2025. №50. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2743> (дата звернення: 23.02.2026 р.)
17. Клочко А. О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Том 31 (70), № 3. С. 81–87.
18. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: дис. ... док. психол. н. : 19.00.10. Київ, 2021. 574 с.

19. Клочко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус*. 2020. № 17. С. 163–167.
20. Клочко А.О. Особливості впровадження тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 1 (22). С. 79–88.
21. Ляховський Я. Г. Розвиток комунікативної компетентності майбутнього вчителя в командній взаємодії. *Педагогічна інноватика: сучасність та перспективність*. 2025. №10. С. 31–35.
22. Мазник Л., Жуковська К. Управління багатонаціональними командами на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6709> (дата звернення: 23.02.2026 р.)
23. Максименко С. Д. Генетико-моделюючий метод у психологічному дослідженні особистості. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Т. 7. С. 3–12.
24. Максименко С. Д., Карамушка Л. М. Психологія управління персоналом організацій. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2020. 304 с.
25. Методика «емоційного інтелекту» (Н. Холл). URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-emociynogo-intelektu-n-holl> (дата звернення: 3.02.2026 р.)
26. Методика «Комунікативні та організаторські схильності». URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/11prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki_1_abpraktik/113.html (дата звернення: 3.02.2026 р.)
27. Опитувальник «Орієнтація стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/709755/1/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_%D0%B2%20%D0%95%D0%91.pdf (дата звернення: 3.02.2026 р.)

28. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. №3 (328). С. 117–123.
29. Психологічний тренінг «Створення команди»: посібник / С. О. Чижевський, І. І. Приходько, О. О. Колесніченко та ін. / За заг. ред. Я. Б. Сподара. К.: Друкарня ІВЦ НГУ, 2016. 20 с.
30. Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості : монографія. / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. Київ-Львів : Вікторія Кундельська, 2021. 278 с.
31. Савчин М. В. Духовний потенціал особистості як чинник її розвитку. *Психологія і суспільство*. 2019. № 1. С. 5–16.
32. Савчин М. В. Моральне здоров'я особистості як предмет психологічного пізнання. *Психологія і суспільство*. 2018. №3–4 (73–73). С. 120–131.
33. Савчук В. О., Дунаєвська Т. О., Поленкова М. В. Психологія лідера та командування. *Humanitarian Forum*. 2025. Vol. 3, № 2. С. 67–76.
34. Самоефективність та управління командою: навчальний курс. URL: <https://profosvita.online/courses/course-v1:Profosvita+CS-008-EDUP+2026/about> (дата звернення: 5.02.2026 р.)
35. Склярчук Т. В., Данилюк Р. А. Формування міжкультурної компетентності персоналу в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2025. №205. С. 245–249.
36. Соболюк О. О. Тренінг командної роботи та комунікації педагогічних працівників. 2020. URL: <https://vseosvita.ua/library/trening-komandnoi-roboti-ta-komunikacii-pedagogicnih-pracivnikiv-272096.html> (дата звернення: 5.02.2026 р.)
37. Спіріна І. Д., Коваленко Т. Ю. Ресурси колективу у взаємозв'язку психологічного благополуччя та професійного вигорання медичного

персоналу. *Implementation of modern technologies and their impact on industry: the 4th International scientific and practical conference (January 27-30, 2026)*. Paris, France. International Science Group. 2026. Pp. 231–220.

38. Титаренко Т. М. Життєтворчість особистості у сучасному соціальному просторі : монографія. Київ : Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2020. 320 с.

39. Титаренко Т. М. Життєтворчість особистості як психологічна проблема. *Практична психологія та соціальна робота*. 2018. № 1. С. 1–7.

40. Тренінг «Ми формуємо команду». URL: <https://naurok.com.ua/trening-mi-formuemo-komandu-34155.html> (дата звернення: 5.02.2026 р.)

41. Хлян В., Пізюк А. Соціально-психологічні чинники організації командної роботи із клієнтами. *Особистість і суспільство: психосоціальні виміри ковітальної взаємодії* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 30 квітня 2025 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2025. С. 340–345.

42. Чепелева Н. В. Наративні практики у дослідженні особистості : монографія. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2020. 248 с.

43. Черкаський А. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. №1(77). С. 181–187.

44. Чехович Н. М. Психологічні основи командної взаємодії у професійних колективах. *Modern inventions, technologies and ideas: problems, theories and challenges: XIX Міжнародна науково-практична конференція*, 11–13 травня 2026 р., Софія, Болгарія. 2026., С.276.

45. Dulebohn J., Hoch J. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27, Is. 4. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482216300961> (дата звернення: 23.01.2026 р.)

46. Edmondson A., Harvey J. Cross-boundary teaming for innovation. *Administrative Science Quarterly*. 2018. Vol. 28, Is. 4. P. 347–360.

47. Gren L., Goldman A., Jacobsson C. The perceived effects of group developmental psychology training on agile software development teams. *Empirical Software Engineering*. 2020. Vol. 25. P. 314–338.
48. Gren L., Torkar R., Feldt R. Group development and group maturity when building agile teams. *Journal of Systems and Software*. 2019. Vol. 152. P. 111–125.
49. Kozłowski S., Ilgen D. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*. 2020. Vol. 21(3). P. 91–123.
50. López de Aberasturi Gómez A., Sierra C., Sabater-Mir J. Grounded predictions of teamwork as a one-shot game. *Artificial Intelligence Research*. 2025. Vol. 341. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0004370225000268> (дата звернення: 15.02.2026 р.)
51. Mathieu J., Gallagher P., Domingo M., Klock E. Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 17–46.
52. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27, № 3. P. 521–535.
53. Salas E., Reyes D., McDaniel S. The science of teamwork: progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*. 2020. Vol. 75(4). P. 593–600.
54. West M., Lyubovnikova J. Illusions of team working in health care. *Journal of Health Organization and Management*. 2013. Vol. 27(1). P. 134–142.
55. Zamecnik A., Kovanović V., Joksimović S. The perceptions of task cohesion in collaborative learning teams. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*. 2024. Vol. 19. P. 369–393.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тренінгова програма з розвитку командної взаємодії

Метою тренінгової програми є розвиток навичок ефективної командної взаємодії, формування емоційної саморегуляції, удосконалення комунікативних умінь та підвищення рівня згуртованості професійного колективу.

Тренінгова програма розрахована на 10 занять тривалістю 45–60 хв. кожне. Робота проводиться у форматі групового тренінгу із застосуванням інтерактивних методів: групових дискусій, рольових ігор, вправ на командну взаємодію, рефлексії та аналізу ситуацій.

Модуль 1. Розвиток емоційного інтелекту та емоційної саморегуляції

Мета модуля – формування здатності розпізнавати емоції, усвідомлювати їх вплив на поведінку та навчитися керувати емоційними реакціями.

Заняття 1. «Знайомство та формування безпечного простору»

Мета: створити доброзичливу атмосферу у групі; сприяти знайомству учасників; сформувати правила взаємодії під час тренінгу та мотивацію до роботи.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: ватман, маркери, стікери.

Структура заняття

1. Вправа «Знайомство через символ» (10 хв)

Мета: зниження напруги, формування відкритості та першого емоційного контакту у групі.

Кожному учаснику пропонується назвати своє ім'я та обрати символ або образ, який характеризує його як члена команди (наприклад: «Я – Олег, і я як міст, тому що люблю об'єднувати людей»).

Після цього учасники коротко пояснюють свій вибір.

2. Вправа «Очікування від тренінгу» (10 хв)

Мета: формування мотивації та включеності у роботу.

Учасники отримують стікери та записують свої очікування від тренінгу. Потім вони прикріплюють їх на ватман.

Тренер узагальнює очікування та коментує, як вони можуть бути реалізовані під час тренінгу.

3. Вправа «Правила нашої групи» (10 хв)

Мета: створення безпечного психологічного середовища.

Учасники разом із тренером формують правила взаємодії у групі.

Наприклад:

- говорити по черзі
- поважати думку інших
- не критикувати особистість
- зберігати конфіденційність.

Правила записуються на ватмані.

4. Вправа «Спільне коло» (15 хв)

Мета: формування позитивної групової атмосфери та почуття приналежності до команди.

Учасники стають у коло. Кожен називає одну позитивну рису, яку він може привнести у командну роботу.

5. Рефлексія (5 хв)

Запитання:

- Що було для мене найцікавішим сьогодні?
- Які очікування від тренінгу є для мене найважливішими?

Очікувані результати: учасники знайомляться один з одним; формується безпечна атмосфера у групі; визначаються очікування та правила роботи.

Заняття 2. «Самопізнання та усвідомлення власної ролі у команді»

Мета: сприяти усвідомленню власних особистісних рис, сильних сторін та ролі у командній взаємодії.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: папір, маркери.

Структура заняття

1. Вправа «Мої сильні сторони» (10 хв)

Мета: підвищення самооцінки та усвідомлення власних ресурсів.

Учасники записують 5 своїх сильних якостей.

Після цього у малих групах вони обговорюють, як ці якості допомагають у командній роботі.

2. Вправа «Я у команді» (15 хв)

Мета: усвідомлення власної ролі у колективі.

Учасникам пропонується намалювати схематичне зображення себе у команді (роль, функції, внесок).

Після цього відбувається коротка презентація малюнків.

3. Вправа «Комплімент по колу» (15 хв)

Мета: розвиток підтримки та довіри у групі.

Кожен учасник отримує позитивний зворотний зв'язок від інших.

4. Рефлексія (5 хв)

Запитання: Що нового я дізнався про себе? Яку роль у команді мені комфортно виконувати?

Очікувані результати: розвиток самопізнання; усвідомлення власних ресурсів; формування позитивного ставлення до себе та інших.

Заняття 3. «Емоційний інтелект у командній взаємодії»

Мета: навчити учасників розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, розвинути навички емоційної саморегуляції.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: картки з емоціями.

Структура заняття

1. Вправа «Емоційний барометр» (10 хв)

Мета: розвиток емоційної усвідомленості.

Учасники оцінюють свій емоційний стан за шкалою від 1 до 10 та пояснюють причину.

2. Вправа «Вгадай емоцію» (15 хв)

Мета: розвиток емпатії.

Один учасник демонструє емоцію мімікою, інші повинні її визначити.

3. Вправа «Керування емоціями» (15 хв)

Мета: розвиток емоційної саморегуляції.

Група обговорює складні емоційні ситуації та шукає конструктивні способи реагування.

4. Рефлексія (5 хв)

Очікувані результати: розвиток емоційного інтелекту; формування навичок саморегуляції.

Модуль 2. Розвиток комунікативних навичок

Модуль спрямований на формування ефективної міжособистісної комунікації та навичок взаєморозуміння.

Заняття 4. «Активне слухання та розуміння співрозмовника»

Мета: розвинути навички активного слухання та емпатійного спілкування.

Тривалість: 45–60 хв.

Структура заняття

1. Вправа «Слухай уважно» (15 хв)

Мета: розвиток уважного слухання.

Учасники працюють по двоє. Один розповідає історію, інший переказує її.

Мета: розвиток уважного слухання.

2. Вправа «Невербальна комунікація» (15 хв)

Мета: розвиток чутливості до невербальних сигналів.

Учасники передають повідомлення без слів.

3. Вправа «Активні питання» (10 хв)

Учасники тренуються ставити уточнювальні питання.

4. Рефлексія (5 хв)

Очікувані результати: розвиток емпатії; покращення комунікації.

Заняття 5. «Асертивна комунікація у професійній взаємодії»

Мета: сформувати у учасників навички асертивної комунікації у професійному середовищі; навчити конструктивно висловлювати власну думку, аргументувати позицію та зберігати повагу до співрозмовника; розвинути здатність підтримувати ефективну взаємодію у команді.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: картки з комунікативними ситуаціями, ватман, маркери, стікери.

Структура заняття

1. Міні-лекція та дискусія «Асертивність у професійній комунікації» (10 хв)

Мета: усвідомлення значення асертивної комунікації для ефективної командної взаємодії.

Ведучий коротко пояснює поняття асертивної поведінки та її значення у професійному спілкуванні. Наголошується, що асертивність передбачає здатність відкрито та впевнено висловлювати власні думки, потреби й почуття, не порушуючи прав інших людей.

Учасникам пропонується обговорити запитання: У яких професійних ситуаціях складно висловити власну думку? Чому люди іноді уникають відкритого висловлення позиції?

2. Вправа «Я-повідомлення» (15 хв)

Мета: розвиток навичок конструктивного висловлювання власної позиції.

Ведучий пояснює принцип використання «Я-повідомлень», які допомагають висловлювати власні почуття та позицію без звинувачення співрозмовника.

Структура «Я-повідомлення»: опис ситуації, власне почуття, бажаний результат або пропозиція.

Наприклад: «Коли завдання змінюється в останній момент, я відчуваю напруження, тому що не вистачає часу на підготовку. Було б добре попереджати про зміни заздалегідь».

Учасники отримують картки з професійними ситуаціями та формулюють відповідні «Я-повідомлення».

3. Вправа «Аргументована позиція» (15 хв)

Мета: розвиток навичок конструктивного висловлювання власної позиції.

Учасникам пропонується кілька ситуацій, пов'язаних із професійною діяльністю (наприклад: розподіл обов'язків у команді, обговорення спільного рішення, розбіжності у поглядах).

Завдання учасників – висловити власну позицію, аргументуючи її та зберігаючи конструктивний стиль спілкування.

Після виконання вправи група обговорює: які аргументи були переконливими; які формулювання допомагали зберегти повагу до співрозмовника.

4. Вправа «Зворотний зв'язок у команді» (10 хв)

Мета: формування навичок конструктивного зворотного зв'язку.

Учасники працюють по двоє. Один з учасників описує певну робочу ситуацію, інший надає конструктивний зворотний зв'язок, використовуючи принципи асертивної комунікації.

Формула зворотного зв'язку: факт, власне сприйняття, пропозиція щодо покращення.

Після виконання вправи учасники обговорюють свої враження.

5. Рефлексія (5 хв)

Учасникам пропонується відповісти на запитання: Що нового я дізнався про асертивну комунікацію? У яких ситуаціях я зможу використати ці навички?

Ведучий підсумовує, що асертивність сприяє ефективній професійній взаємодії, допомагає уникати конфліктів та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Очікувані результати: учасники усвідомлюють значення асертивної комунікації у професійному середовищі; формують навички використання «Я-

повідомлень»; розвивають здатність аргументовано висловлювати власну позицію; удосконалюють уміння надавати конструктивний зворотний зв'язок у команді.

Модуль 3. Формування навичок командної співпраці

Метою модуля є розвиток здатності до ефективної взаємодії у команді, координації спільних дій та спільного прийняття рішень.

Заняття 6. «Довіра у команді»

Мета: розвинути довіру між учасниками, сформувати відчуття підтримки та взаємної відповідальності у процесі командної взаємодії.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: хустки або шарфи для зав'язування очей, картки із запитаннями для обговорення.

Структура заняття

1. Вступна дискусія «Що таке довіра у команді?» (5–7 хв)

Мета: усвідомлення ролі довіри у командній діяльності.

Ведучий пропонує учасникам коротко обговорити поняття довіри у командній взаємодії.

Запитання для обговорення: Що означає довіра у команді? Чому вона є важливою для ефективної співпраці? Які фактори сприяють формуванню довіри між членами команди?

Ведучий підсумовує, що довіра є важливою психологічною умовою ефективної взаємодії, оскільки вона сприяє відкритості, взаємній підтримці та готовності до співпраці.

2. Вправа «Сліпий і поводитир» (15 хв)

Мета: розвиток довіри, відповідальності та взаємної підтримки.

Учасники об'єднуються у пари. Один учасник отримує роль «сліпого» (йому зав'язують очі), інший – «поводиря».

Завдання «поводиря» – провести партнера через невеликий маршрут у приміщенні або аудиторії, даючи лише усні інструкції. Через кілька хвилин учасники змінюються ролями.

Після завершення вправи проводиться обговорення: Чи легко було довіритися партнеру? Що допомагало відчувати себе впевнено? Які труднощі виникали у ролі «поводиря»?

3. Вправа «Міст довіри» (15 хв)

Мета: формування позитивного емоційного досвіду підтримки у групі. Учасники стають у дві шеренги один навпроти одного, утворюючи «коридор». Один із учасників проходить через цей «коридор», а інші повинні підтримувати його словами або легкими дотиками, створюючи атмосферу підтримки.

Після проходження через «міст довіри» учасник ділиться своїми відчуттями.

Обговорення: Що ви відчували, коли проходили через «міст»? Які слова підтримки були найбільш важливими?

4. Рефлексія (5 хв)

Учасники відповідають на запитання: Що допомагає формувати довіру у команді? Що кожен із нас може зробити для підтримки інших?

Ведучий підсумовує, що довіра формується через відкритість, відповідальність та взаємну підтримку.

Очікувані результати: підвищення рівня довіри між учасниками; розвиток готовності до взаємодопомоги; формування позитивного психологічного клімату у команді.

Заняття 7. «Спільне прийняття рішень»

Мета: сформувати у учасників навички ефективного обговорення проблем та колективного прийняття рішень.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: ватман, маркери, картки із ситуаційними завданнями.

Структура заняття

1. Міні-лекція «Прийняття рішень у команді» (5 хв)

Мета: усвідомлення важливості спільного прийняття рішень. Ведучий коротко пояснює, що ефективна командна діяльність передбачає здатність

учасників обговорювати проблеми, враховувати різні точки зору та знаходити оптимальні рішення.

2. Вправа «Мозковий штурм» (15 хв)

Мета: розвиток творчого мислення та командної взаємодії.

Групі пропонується проблемна ситуація, наприклад:

«Команда повинна організувати важливий проєкт, але має обмежений час і ресурси».

Завдання учасників – запропонувати якомога більше можливих рішень.

Правила мозкового штурму: не критикувати ідеї, висловлювати будь-які пропозиції, заохочувати креативність.

Усі ідеї записуються на ватмані.

3. Вправа «Командне рішення» (20 хв)

Мета: розвиток навичок переговорів та групового планування.

Учасники об'єднуються у невеликі групи. Кожна група отримує ситуаційне завдання, яке потребує спільного рішення.

Наприклад:

«Необхідно розподілити обов'язки у команді під час виконання складного завдання».

Група повинна: обговорити варіанти рішень, узгодити спільну позицію, презентувати результат іншим учасникам.

4. Аналіз прийнятого рішення (10 хв)

Мета: формування навичок рефлексії групової діяльності.

Після презентації рішень група обговорює: Як відбувався процес прийняття рішення? Чи всі учасники були залучені до обговорення? Що допомагало досягти згоди?

Очікувані результати: розвиток навичок колективного прийняття рішень; формування здатності враховувати різні точки зору; підвищення ефективності командної взаємодії.

Заняття 8. «Командна співпраця»

Мета: сформувати навички координації дій, взаємодопомоги та ефективної співпраці у команді.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: аркуші паперу, скотч, спагеті або палички, нитки.

Структура заняття

1. Вправа «Будівництво вежі» (20 хв)

Мета: розвиток навичок координації дій та розподілу ролей у команді.

Учасники об'єднуються у команди по 3–4 особи. Кожна команда отримує однаковий набір матеріалів (аркуші паперу, скотч, палички).

Завдання – за 15 хвилин побудувати найвищу та найстійкішу вежу.

Після завершення роботи команди презентують результати.

2. Вправа «Командний виклик» (15 хв)

Мета: розвиток навичок співпраці та взаємної підтримки.

Команди отримують нове завдання, яке потребує спільної стратегії (наприклад, придумати спосіб вирішення складної ситуації або створити план командного проєкту).

Учасники повинні: обговорити можливі варіанти, розподілити ролі, представити спільний результат.

3. Групове обговорення (10 хв)

Учасники обговорюють: Як розподілялися ролі у команді? Що допомагало або заважало співпраці? Які якості важливі для ефективної командної роботи?

Ведучий узагальнює відповіді та підкреслює значення координації дій і взаємної підтримки.

Очікувані результати: розвиток навичок командної взаємодії; формування здатності до координації спільних дій; підвищення ефективності співпраці у групі.

Модуль 4. Конструктивне вирішення конфліктів

Модуль спрямований на розвиток умінь конструктивно реагувати на конфлікти у команді.

Заняття 9. «Конструктивне вирішення конфліктів»

Мета: сформувати у учасників навички конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у команді; навчити аналізувати причини конфліктів та знаходити ефективні шляхи їх подолання.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: картки з описом конфліктних ситуацій, маркери, аркуші паперу, ватман.

Структура заняття

1. Дискусія «Що таке конфлікт?» (10 хв)

Мета: формування усвідомлення природи конфліктів та різних стратегій їх вирішення.

Ведучий пропонує учасникам обговорити поняття конфлікту та його роль у міжособистісній взаємодії.

Запитання для обговорення: Що таке конфлікт? Чи завжди конфлікт має негативні наслідки? Які причини виникнення конфліктів у команді?

Після обговорення ведучий узагальнює відповіді та пояснює, що конфлікт є природною складовою міжособистісних відносин, а його конструктивне вирішення може сприяти розвитку команди та покращенню взаєморозуміння між її членами.

Ведучий коротко ознайомлює учасників із можливими стратегіями поведінки у конфлікті: уникнення; суперництво; компроміс; пристосування; співробітництво.

2. Рольова гра «Конфліктна ситуація» (20 хв)

Мета: розвиток навичок конструктивного діалогу та здатності враховувати позицію іншого.

Учасники об'єднуються у невеликі групи (3–4 особи). Кожна група отримує картку з описом конфліктної ситуації.

Наприклад: двоє членів команди не можуть домовитися щодо розподілу обов'язків; один із учасників не виконує своїх завдань, що викликає

невдоволення інших; у команді виникла суперечка щодо способу виконання спільного завдання.

Завдання учасників – розіграти конфліктну ситуацію та спробувати знайти конструктивне рішення.

Після виконання вправи група обговорює: які емоції виникали під час конфлікту; які способи вирішення були використані; чи вдалося знайти компроміс.

3. Вправа «Пошук рішення» (15 хв)

Мета: формування навичок аналізу конфліктних ситуацій та пошуку оптимальних рішень.

Ведучий пропонує учасникам одну спільну проблемну ситуацію, яка може виникати у командній діяльності.

Завдання групи – спільно розробити алгоритм конструктивного вирішення конфлікту.

Учасники повинні визначити: причину конфлікту; позиції сторін; можливі варіанти вирішення; найбільш прийнятне рішення.

Усі ідеї записуються на ватмані, після чого група обговорює запропоновані варіанти.

4. Рефлексія (5 хв)

Учасники відповідають на запитання: Що нового я дізнався про конфлікти? Які способи вирішення конфліктів є для мене найбільш ефективними?

Ведучий підсумовує, що конструктивне вирішення конфліктів сприяє покращенню взаєморозуміння та ефективності командної діяльності.

Очікувані результати: розвиток навичок переговорів; формування конструктивних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях; підвищення здатності до співпраці та взаєморозуміння у команді.

Підсумковий етап

Заняття 10. «Підсумки тренінгу та рефлексія»

Мета: узагальнити отриманий досвід, проаналізувати особистісні зміни учасників та оцінити результати тренінгової програми.

Тривалість: 45–60 хв.

Матеріали: аркуші паперу, ручки, конверти, стікери, ватман.

Структура заняття

1. Вправа «Мій розвиток у тренінгу» (15 хв)

Мета: розвиток саморефлексії та усвідомлення особистісних змін.

Учасникам пропонується пригадати свій стан та очікування на початку тренінгу і порівняти їх із тим, що вони відчувають зараз.

Кожен учасник відповідає письмово на запитання: Що нового я дізнався під час тренінгу? Які навички мені вдалося розвинути? Що було для мене найбільш цінним?

Після цього учасники можуть поділитися своїми відповідями з групою.

2. Вправа «Лист самому собі» (15 хв)

Мета: закріплення мотивації до подальшого розвитку.

Кожен учасник пише короткий лист самому собі, у якому: описує власні досягнення під час тренінгу; визначає навички, які планує використовувати у майбутньому; формулює особисті цілі щодо розвитку командної взаємодії.

Після написання листи можна покласти у конверти та запропонувати учасникам відкрити їх через певний час (наприклад, через місяць)

3. Підсумкова рефлексія (15 хв)

Мета: закріплення позитивного досвіду групової роботи та підвищення впевненості у власних можливостях.

Учасники стають у коло та по черзі завершують фрази: «Після тренінгу я зрозумів(ла)...», «Тепер у командній роботі я буду...», «Найціннішим для мене було...».

Ведучий узагальнює відповіді та дякує учасникам за активну участь.

Очікувані результати: усвідомлення учасниками власного особистісного розвитку; узагальнення отриманих знань та навичок; закріплення

сформованих навичок командної взаємодії; підвищення готовності застосовувати набуті компетентності у професійній діяльності.

Методика «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл)

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал: шкала 1 – «Емоційна обізнаність»; шкала 2 – «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна нерігідність); шкала 3 – «Самотивація» (довільне керування своїми емоціями); шкала 4 – «Емпатія»; шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей» (вміння впливати на емоційний стан інших).

Інструкція

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); почасти не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе почуваю.
8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.

9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююся на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативним почуттям і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.
25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.
30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

КЛЮЧ

Шкала 1 – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25. **Шкала 2** – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30. **Шкала 3** – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22. **Шкала 4** – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28. **Шкала 5** – пункт 12, 15, 24, 26, 27, 29

Обробка та інтерпретація результатів

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: 14 і більше – високий; 8–13 – середній; 7 і менш – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: 70 і більше – високий; 40–69 – середній; 39 і менше – низький.

Опитувальник «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон)

Інструкція: Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для вас і позначте знаком «+» відповідний стовпчик.

№	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1.	Я дію як представник свого колективу					
2.	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3.	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим виконувати завдання на їх розсуд					
5.	Я спонукаю членів колективу до більшої інтенсивності в роботі					
6.	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11.	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12.	Я приділяю основну увагу показникам виробничої					
13.	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14.	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15.	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри для їх користі					
18.	Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи					

Опрацювання та інтерпретація результатів

1. Викреслити всі позначки у стовпчику «Інколи».
2. Біля зазначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».

3. Відповіді на питання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки (Рис. 1.).

4. Підрахувати решту «одиниць» і суму позначити на шкалі «Орієнтація на завдання».

5. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю діяльності менеджера.

Орієнтація на персонал	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Орієнтація на завдання										

Під час інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – «Страх перед бідністю». З боку керівництва докладаються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – «Авторитет – підкорення». Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – усе, а людина – в кращому разі – виконавець. Моральна атмосфера, пануюча в колективі, такого керівника не хвилює. Точка 1.9 – «Будинок відпочинку». Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює «сімейну» атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – «Організація». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – «Команда». Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

Методика виявлення та оцінки комунікативних та організаторських схильностей (за В. В. Синявським, Б. А. Федоришиним)

Дана методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особистості (уміння чітко і швидко встановлювати ділові та товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу і т. д.)

Методика складається із 40 запитань, на кожне з яких досліджуваний повинен дати відповідь «так» або «ні». Час виконання методики – 10–15 хвилин. Після цього за ключем визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Запитання:

1. Чи маєте Ви бажання вивчати людей, зав'язувати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго Вас непокоїть почуття образи, спричиненої Вам кимось із Ваших друзів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
2. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
3. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними Вашої думки?
4. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?
5. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні Ваших намірів, то чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
6. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
7. Чи любите Ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри та розваги?

8. Чи важко Вам входити у нові для Вас компанії?
9. Чи часто Ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
10. Чи легко Вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?
11. Чи домагаєтеся Ви того, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?
12. Чи важко Вам освоюватись у новому колективі?
13. Чи правда, що у Вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?
14. Чи намагаєтеся Ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
15. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
16. Чи дратують Вас оточуючі, і чи не хочеться Вам побути на самоті?
17. Чи правда те, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
18. Чи подобається Вам завжди знаходитися серед людей?
19. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?
20. Чи відчуваєте Ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
21. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
22. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
23. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?
24. Чи правда те, що Ви почуваете себе невпевнено серед незнайомих людей?
25. Чи правда, що Ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?
26. Чи вважаєте ви, що Вам вдасться без особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?

27. Чи берете Ви участь у суспільній роботі інституту (школи, на виробництві)?

28. Чи намагаєтеся Ви обмежити коло своїх товаришів?

29. Чи правда те, що Ви не намагаєтеся відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?

30. Чи відчуваєте Ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?

31. Чи з задоволенням Ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?

32. Чи правда те, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?

33. Чи часто В запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?

34. Чи правда, що у В багато друзів?

35. Чи часто В опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?

36. Чи часто Ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?

37. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ для обробки даних методики

Комунікативні здібності (+) Так: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

(-) Ні: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39,

Організаторські здібності (+) Так: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

(-) Ні: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Комунікативні здібності:

1. високий рівень – 15–20 балів;
2. середній рівень – 10–14 балів;
3. низький рівень – 0–9 балів.