

**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**  
**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**  
**Кафедра загальної та практичної психології**

Освітня програма: Психологія. Практична психологія

Спеціальність: 053. Психологія

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня *магістр*

## **ОСОБЛИВОСТІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ГРУПІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ**

Студента **Басанського Віталія**

### **Науковий керівник:**

Литовченко Ніна Федорівна,  
кандидат психологічних наук, доцент

### **Рецензенти:**

Папуча Микола Васильович,  
доктор психологічних наук, професор

Колесніченко Ліна Аліківна,  
кандидат психологічних наук, доцент

Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана

Допущено до захисту: \_\_\_\_ 2024 р.

Завідувач кафедри:

Проф. \_\_\_\_\_ **Папуча М.В.**

## АНОТАЦІЯ

Психологічне дослідження спрямоване на виокремлення та обґрунтування особливостей командоутворення в групі військовослужбовців.

У роботі здійснено понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження: тімбілдінг, глобальні загрози та проаналізовані стан наукового дослідження проблеми тімбілдингу; визначено підходи і методи дослідження тімбілдингу у військовому підрозділі; здійснено аналіз результатів проведеного емпіричного дослідження, визначено й обґрунтовано особливості командоутворення в групі військовослужбовців.

У результаті проведеного емпіричного дослідження показано, що довіра між усіма членами команди невеликих підрозділів та довіра бійців до командира є найважливішою ознакою команди. Емоційна прив'язаність, довіра між солдатами, їх безпосереднім бойовим підрозділом та командиром є найважливішими чинниками подолання переживань, які викликає постійна небезпека.

На статистичному рівні значимості виявлений зв'язок між показниками по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса) та «Вольовий потенціал особистості». Кореляційний зв'язок між вольовим потенціалом та мотивацією досягнення успіхів у військовослужбовців можна пояснити кількома ключовими аспектами: вольовий потенціал особистості включає в себе здатність контролювати свої імпульси та проявляти самодисципліну, що є критично важливим для досягнення цілей у військовій службі. Військовослужбовці з високим вольовим потенціалом часто мають сильну внутрішню мотивацію до досягнення успіхів. Вони здатні долати труднощі та залишатися рішучими, навіть у складних умовах. Воля допомагає військовослужбовцям легше справлятися зі стресами та викликами, що підвищує їхню здатність до мотивації та досягнення цілей.

**Ключові слова:** тімбілдінг, тімспірит, військовослужбовці, травмівна ситуація, переживання.

## ABSTRACT

The psychological study is aimed at identifying and substantiating the features of team building in a group of military personnel.

The paper carries out a conceptual and categorical analysis of the key concepts of the study: team building, global threats and analyzes the state of scientific research on the problem of team building; identifies approaches and methods for researching team building in a military unit; analyzes the results of the empirical study, identifies and substantiates the features of team building in a group of military personnel.

As a result of the empirical study, it is shown that trust between all members of a small unit team and the trust of soldiers in the commander are the most important features of a team. Emotional attachment, trust between soldiers, their immediate combat unit and the commander are the most important factors in overcoming the experiences caused by constant danger.

At the statistical level of significance, a relationship was found between the indicators according to the methods "Motivation to achieve success" (T. Ehlers) and "Volitional potential of the individual". The correlation between volitional potential and motivation to achieve success in military personnel can be explained by several key aspects: the volitional potential of the individual includes the ability to control one's impulses and exercise self-discipline, which is critically important for achieving goals in military service. Military personnel with high volitional potential often have strong internal motivation to achieve success. They are able to overcome difficulties and remain determined, even in difficult conditions. Willpower helps military personnel cope with stress and challenges more easily, which increases their ability to motivate and achieve goals.

**Keywords:** team building, team spirit, military personnel, traumatic situation, experiences.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ</b>	
1.1. Понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження: тімбілдінг, глобальні загрози.....	8
1.2. Сутність командоутворення як управлінської технології .....	11
<b>Висновки до першого розділу.....</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ТІМБІЛДІНГ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ</b>	
2.1. Специфіка соціальних інтеракцій у групі в умовах воєнних дій.....	20
2.2. Підходи і методи дослідження тімбілдингу в групі військових в умовах війни.....	24
<b>Висновки до другого розділу.....</b>	<b>32</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ГРУПІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ</b>	
3.1. Обґрунтування методик дослідження .....	34
3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження тімбілдингу в групі військовослужбовців .....	35
<b>Висновки до третього розділу .....</b>	<b>43</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

**Актуальність.** Проблему глобальних загроз у XXI ст. можна назвати однією з найактуальніших і безпрецедентних у своїй масштабності. Сьогодні кожен житель планети Земля безвідносно його місця народження, належності до соціальної верстви, освіти, рівня компетентності, релігії і філософії, якої він дотримується, а також будь-яка спільнота, організація тощо не убезпечені від глобальних загроз. Події останнього десятиліття показали, що сценарії розгортання глобальних загроз варіюються: від локальних актів терору – до гібридних війн, від появи нових невідомих захворювань – до тотальної світової пандемії і тому подібне. Більш того, ці глобальні загрози важко прогнозовані. А це означає, що громадянин будь-якої держави, а також цілі підприємства і організації майже не захищені від них. Яскравим прикладом можуть слугувати події, пов'язані з пандемією SARS COVID-19, яка охопила усі континенти і країни, і видозмінила економічний облік планети. Так само можна говорити і про події, пов'язані з відкритою агресією Російської Федерації проти України, які вже давно вийшли за межі локального воєнного конфлікту. У зв'язку з подібними глобальними загрозами зростають невизначеності як для окремого індивіда, так і для різних компаній. Однак, це не означає, що подібний стан речей передбачає неможливість їх вирішення чи хоча б мінімізації.

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

управлінська технологія як тимбілдінг або командоутворення. На неї покладаються задачі, пов'язані з виявленням проблем у сфері психосоціальної сумісності людей в колективі, побудови найбільш ефективного ланцюга взаємодій, укріплення команди, усунення і попередження конфліктів у спілкуванні тощо.

За останнє десятиліття тимбілдінг отримав достатнє визнання в військовій психології – вивчався досвід світових військових кампаній, перекладалися теоретичні і практичні праці з тимбілдингу, з'явилася велика кількість робіт вітчизняних дослідників як фундаментальних (дисертаційні дослідження, монографії), так і прикладних (виступи на конференціях, статті), почали створюватися проекти з практичного впровадження тимбілдингу. Разом з тим, відмічається, що напрацьовані технології, які зарекомендували себе під час сталого розвитку, не завжди спрацьовують в динамічному середовищі, причому, коли динаміка пов'язана із зростанням глобальних загроз (світова фінансово-економічна криза, SARS COVID 19, відкрита агресія і «гарячі» бойові дії і тому подібне). В цих умовах постає проблема адаптації тимбілдингу в умовах глобальних загроз.

**Об'єкт дослідження:** тимбілдінг як управлінська технологія.

**Предмет дослідження:** особливості командоутворення в групі військовослужбовців.

**Мета:** визначити й обґрунтувати особливості командоутворення в групі військовослужбовців.

Виходячи з означеної мети, необхідно вирішити низку дослідницьких **завдань:**

- 1) здійснити понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження: тимбілдінг, глобальні загрози та проаналізувати стан наукового дослідження проблеми тимбілдингу;
- 2) визначити підходи і методи дослідження тимбілдингу у військовому підрозділі;

- 3) обґрунтувати методика, провести та здійснити аналіз результатів емпіричного дослідження тимблдингу у військовому підрозділі;
- 4) визначити й обґрунтувати особливості командоутворення в групі військовослужбовців.

**Гіпотеза:** особливістю утворення команди військовослужбовців є наявність серед членів команди людей з високим волевим потенціалом та мотивацією досягнення успіхів.

**Методи та методики емпіричного дослідження:** Метод експертних оцінок (в даній кваліфікаційній роботі в якості експертів ми опитували військовослужбовців, які займали командні посади ; Методика дослідження мотивації досягнення успіху (Т. Елерса); Методика визначення волевого потенціалу особистості; методи математичної статистики - кореляційний аналіз за К. Пірсоном ( $r$ ).

**Теоретичне значення дослідження** полягає у поглибленні знань щодо аналізу особливостей тимблдингу у військових підрозділах в умовах глобальних загроз.

**Практичне застосування результатів дослідження:** результати дослідження можуть бути корисними для військових психологів, психологів-консультантів, а також можуть бути використаними для психологічної просвіти та подальших теоретичних розробок в галузі психології.

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

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

### 1.1. Понятійно-категоріальний аналіз ключових понять дослідження:

#### тімблдінг, глобальні загрози

Розвиток команди, будівництво команди, командоутворення, - все це назви однієї з різновидів організаційного розвитку. Історія роботи в цій області сходить до відомих експериментів кінця 1920-х-початку 1930-х років, які показали, що продуктивність праці залежить не стільки від "неживих" умов праці (освітленість, перерви і т.д.), скільки від інших чинників мотивації, серед яких виділялася групова атмосфера, "командний дух". Один з дослідників, відомий згодом теоретик менеджменту Елтон Мейо, виявив наступні чинники продуктивності:

- група пишається своїми досягненнями,
- група отримує позитивну оцінку від зацікавлених сторонніх спостерігачів,
- у групі не виникає враження, що її примушують вносити зміни в роботу,
- з групою радяться перш, ніж проводити зміни,
- в групі складається відчуття упевненості і відкритості [44].

Ці фактори продуктивності зберігають своє значення і в сучасному управлінні. Головне, що відрізняє команду від групи, - це ефект синергії. Він виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнюючих умінь і призводить до того, що сумарне зусилля команди значно перевищує суму зусиль її окремих гравців. Таким чином, ціллю курсової роботи виступає дослідження формування груп та команди на підприємствах та пошук шляхів ефективного формування колективу на підприємстві.



Сучасні політико-економічні реалії, із властивою їм мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організацій, зумовлюють необхідність поєднання класичних та нових підходів застосування функцій менеджменту для забезпечення ефективності їх розвитку. При їх використанні важливим є їх поєднання для досягнення не лише економічної ефективності, але й сталості розвитку організації в довгостроковій перспективі. Для цього необхідною передумовою стає підготовка, ухвалення і реалізація менеджерами зважених і узгоджених рішень із урахуванням як ринкових, так і суспільних інтересів.

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

Командоутворення – це процес формування команди, члени якої об'єднані спільною метою, володіють відпрацьованими процедурами координації своїх дій в досягненні-конкретних результатів, несуть взаємну відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації. основний метод колективного управління – командоутворення. Він полягає у створенні ефективного колективу – «команди».

Важливо провести аналіз між поняттями «група співробітників» і «команда». Цікавий порівняльний аналіз цих двох термінів запропонували американські дослідники Б. Такман і М-А. Дженсен. Вони відмічають, що як правило, група співробітників – це сукупність незалежних працівників, які завжди відстоюють власні інтереси. Їх ставлення до роботи визначається розумінням себе як найманого працівника: виконана робота – отримана винагорода. Будь-які інноваційні пропозиції щодо трудового процесу сприймаються кожним співробітником як збільшення особистого обсягу роботи, тому частіше за все не знаходять підтримки, а скоріше супротив. Члени групи вбачають один в одному конкурента, тому існує певна міра недовіри

один до одного. Це призводить до конфліктних ситуацій, які гальмують трудовий процес, а розбіжності думок і поглядів сприймаються як особиста перешкода, а не прагнення до пошуку порозуміння. В решті решт, кожен член групи прагне укріпити власні позиції, а не позицію групи в цілому [51].

Що ж до команди, то це утворення представляє собою зовсім інший тип взаємодії. Команда – це колектив людей, об'єднаних **спільною метою**. Саме спільна мета і розуміння, як вирішити поставлені задачі, вирізняє команду від групи співробітників. В команді превалює «командний дух», а боротьба за особисту перевагу серед інших не вітається, натомість стимулюються взаємні поступки для максимізації колективного результату. Учасники команди сприймають роботу як своє власне діло, тому всебічно застосовують свої унікальні навички і здібності для вирішення командного завдання. При цьому пропозиції інших членів команди сприймаються з підтримкою. Йде постійний обмін ідеями, інформацією і знаннями. Звичайно час від часу можуть виникати конфліктні ситуації, але вони радше сприяють народженню нових ідей і не гальмують сумісну справу. Учасники команди намагаються зрозуміти думку опонентів, а не відкидати її [51]. Як видно з наведеного аналізу між групою співробітників і командою існують істотні відмінності. Більш того, цей детальний аналіз дозволяє нам зрозуміти, що команда не з'являється сама по собі. Для її формування необхідні цілеспрямовані зусилля. Власне, на це й націлений тимбілдінг – технологія командоутворення.

Цікавою є точка зору на глобальні загрози, психолога і філософа О. Мальцева. Він порівнює глобальні загрози з природними катаклізмами. Розвиваючи цю ідею, він говорить, що проводячи порівняння між глобальними загрозами і природними катаклізмами (паводки, зсуви ґрунту, тайфуни, виверження вулкану тощо), ми спостерігаємо, що в обидвох випадках неминуче відбуваються руйнування, є втрати (людські в тому числі). В момент, коли катаклізм припиняється, наступає нова фаза: людство обговорює збитки і оцінює наслідки, а також приймає рішення, що робити далі. Приблизно теж саме відбувається у випадку глобальних загроз, з тією різницею, що катаклізми

мають природні причини (зміни клімату, атмосферні явища), а глобальна загроза – явище штучне. У такого феномену існує конкретна причина, пов'язана з діями людей. Але далі – той же алгоритм: людство обговорює збитки і оцінює наслідки, а також приймає рішення, що робити далі. Тобто, людство здатне навчитися жити навіть в умовах глобальних загроз, адаптуватися до них і шукати способи як мінімізувати їх наслідки. І від того, як стане психологічно реагувати і тактично діяти людина, залежить і її подальше життя, і нерідко життя осіб з її оточення [36]. Подібне відбувається і з компанією чи організацією. Для того, що зберегти себе, залишитися на ринку та ще й забезпечити хоча б мінімальний розвиток і прибуток, необхідно адаптувати технології управління, зокрема технологію тімбілдіngu, до функціонування в умовах глобальних загроз.

## **1.2. Сутність командоутворення як управлінської технології**

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

### **Модель розвитку групи (за Такменом Б. В.) [6].**

Кожна команда проходить через п'ять стадій розвитку.

**Перші чотири етапи** росту команди (team growth) були вперше заявлені Брюс Уейн Tuckman в його публікації 1965 року. Його теорія, названа «Стадії Такмена» («Tuckman's Stages») була заснована на дослідженнях командної динаміки. Ним було опрацьовано роботи 50 авторів по досліджуваній темі і він

вважав тоді (і це є загальним переконанням сьогодні), що ці етапи є неминучими для того, щоб команда доросла до точки, де вона функціонує спільно-ефективно і забезпечує високу якість результату. П'ятий етап «Закриття» (Adjourning) було додано у 1977 році Такменом спільно з Мері Енн Дженсен. Стадія Adjourning виникає, коли команда завершує поточний проект. Вони (члени команди) можуть приєднуватися до інших команд або переходити до іншої роботи в найближчому майбутньому, а також команда може бути розформована. Для високопродуктивної команди закінчення проекту приносить почуття смутку, адже члени команди фактично стали як один (одне ціле), а тепер їхні шляхи мають розійтися. А точкою початку розвитку є об'єднання людей для спільного функціонування. Ця теорія лягла в основу багатьох пізніших інших концепцій.

#### **Додаткові виміри, окрім стадій**

В першій своїй класичній роботі окрім 4-х стадій Такмен ввів в науковий оборот стосовно розвитку групи поняття «Структури групи» і «Завдання діяльності»:

- **Структури групи (Group structures)**
- **Завдання діяльності (Task activities)**

Ці додаткові виміри були названі Орбан-Лембрик Л. Б. «сферами групової життєдіяльності»

#### **Таблиця 1**

**Стадії розвитку групи з описом зв'язаних з ними структур групи і завдань діяльності.**

<b>Stages of Group Development</b>	<b>Group Structure</b>	<b>Task Activity</b>	<b>Стадії розвитку групи</b>	<b>Структура групи</b>	<b>Завдання діяльності</b>
	The pattern of interpersonal relationships; the way members act and relate to one another.	The content of interaction as related to the task at hand.		Характер (патерн) міжособистісних відносин; спосіб членів команди діяти і зв'язуватися один з одним.	Зміст взаємодії, пов'язано із завданням.

Forming: orientation, testing and dependence	Testing and dependence	Orientation to the task	Формування: орієнтація, тестування і залежність	Testing and dependence	Орієнтація на завдання
Storming: resistance to group influence and task requirements	Intragroup conflict	Emotional response to task demands	Конфлікт: стійкість до впливу групи і вимог завдань	Внутрішньогруповий конфлікт	Емоційна відповідь на вимоги задачі
Norming: openness to other group members	In-group feeling and cohesiveness develop; new standards evolve and new roles are adopted	Open exchange of relevant interpretations; intimate, personal opinions are expressed	Нормування: відкритість по відношенню до інших членів групи	У групі почуття і згуртованість розвиваються; нові стандарти розвиваються і нові ролі приймаються	Відкриті обміну відповідними інтерпретаціями, інтимні, особисті думки виражені
Performing: constructive action	Roles become flexible and functional; structural issues have been resolved; structure can support task performance	Interpersonal structure becomes the tool of task activities; group energy is channeled into the task; solutions can emerge	Виконання: конструктивна дія	Ролі стають гнучкими і функціональними, питання структури вирішені, структура може підтримувати виконання завдання	Міжособистісна структура стає інструментом завдань діяльності; енергія групи спрямовується на задачу; може виникнути рішення
Adjourning: disengagement	Anxiety about separation and termination; sadness; feelings toward leader and group members	Self-evaluation	Закриття: розчеплення	Тривога з приводу розділення та припинення; печаль; почуття по відношенню до лідера і членів групи	Само-розвиток

**Формування.** У стадії формування особисті відносини характеризуються залежністю. Члени групи покладаються на безпечну стереотипну поведінку і звертаються до лідера групи за керівництвом та настановами. Члени групи мають прагнення до прийняття групою і потребують переконатися, що група є безпечною. Вони приступили до збору вражень і даних про подібності і

розходження між ними для формування переваг майбутніх підгруп. Встановлюються прості правила поведінки, щоб уникнути суперечок. Уникнення серйозних тем і почуттів. Користувачі намагаються стати орієнтованими на завдання, а також один на одного. Обговорення центрується по визначенню всього обсягу завдань, підходів і подібних важливостей. Щоб вирости з цієї стадії до іншої, кожен член повинен відмовитися від комфорту безпечних (незагрозувальних) тем і зважитись на ризик конфлікту.

**Конфлітування (стормінг).** Наступний етап, названий «конфлітуванням», або «штормом» характеризується конкуренцією і конфліктом у сферах і особистісних відносин, і організаційних задач. Найбільш дискомфортна фаза розвитку групи, подібно до підліткового віку.

**Нормування.** На цьому рівні команда приходить до того, що вибирається загальна мета і створюється загальний план для команди. Деяким доведеться відмовитися від своїх власних ідей і погодитися з іншими учасниками, щоб діяти командно.

**Виконання.** На рівні виконання команди можуть функціонувати як одне ціле, так як вони знаходять методи зробити роботу ефективно без недоречних конфронтацій і/або без зовнішнього контролю.

#### **Подальший розвиток.**

**Закриття і перетворення (Adjourning and Transforming).** У 1977 році Такмен, спільно з Мері Енн Дженсен, додано п'ятий етап в першопочаткові чотири: Закриття, який включає в себе завершення завдання і розпуск команди.

#### **Нормування і Re-нормування (Norming and Re-norming)**

Тімоті Біггс припустив, що може бути додатковий етап Norming після Forming та перейменування традиційного Norming в етап Re-Нормування (Re-Norming). Це доповнення призначене для відбиття того, що є період після Формування (Forming), де продуктивність команди поступово поліпшується, і втручання лідера, можливо, задоволеного досягнутим рівнем продуктивності, буде перешкоджати команді прогресувати через стадію Storming до істинної продуктивності. Це ставить акцент на команду і роль лідера на етапі штурму

(Storming) як активатора для того, щоб домогтися успіху. Занадто багато «дипломатії» або «миротворчості», особливо в ролі лідера може перешкодити команді для повної реалізації свого потенціалу.

Alasdair A. K. White разом зі своїм колегою Джоном Fairhurst, дослідивши послідовність розвитку запропоновану Такменом, розвинули її в TPR-модель Уайта (White) і Fairhurst. Вони спростили послідовність і згрупували Forming-Storming-Norming стадії разом, як Transforming-фазу, яку вони ототожнюють з початковим рівнем продуктивності. Наступною є Performing-фаза, яка призводить до якісно нового рівня продуктивності, яку вони називають Reforming-фаза. Їх робота отримала подальший розвиток в есе Уайта «Із Зони Комфорту до Продуктивного Менеджменту» («From Comfort Zone to Performance Management»), в якому він демонструє зв'язок роботи Такмена з теорією «подолання циклу» («coping cycle») Colin Carnall і теорією комфортної зони (Comfort Zone Theory).

Загальна характеристика основних моделей команди:

Бізнес-команда – група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації. Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти.

Багатофункціональна команда – складається з учасників, які виконують численні та різноманітні функції . Мета формування команди – поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку.

Особлива команда – група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності.

Команда пошуку й порятунку – група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями.

SWAT-команда (skilled with advancer tools) – компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері.

Спортивна команда - тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланту кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі.

«Театральна» команда» - члени групи, що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.

Транснаціональна команда – згуртована група, що складається з учасників національних, релігійних і культурних соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі інтеграції організації в глобальний процес розвитку.

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

- ✓ спільні і значимі цілі для кожного із учасників;
- ✓ знання, вміння і компетентності членів команди, які взаємодоповнюють один одного, даючи ефект синергії;
- ✓ чіткі і зрозумілі для всіх вимоги щодо продуктивності роботи, і такі, що сприймаються і приймаються усіма членами команди;
- ✓ взаємна відповідальність [6, 11, 17, 44, 56, 58].

### **Системні завдання формування команди.**

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.



4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості. До найважливіших характерних рис членів команди відносять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм + мотивація + комунікабельність

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера [35], [42].

#### **Типи командоутворення**

Виділяють 4 основні типи тимблдингу, які використовуються для формування команд у різних сферах діяльності:

1. Формальний — побудова команди відбувається за розпорядженням керівника і має чітку структуру та ієрархію.
2. Неформальний — команда формується самоорганізацією працівників без прямих вказівок керівника.
3. Автоматичний — працівники в колективі взаємодіють між собою для досягнення спільної мети та автоматично в процесі виконання завдання формують команду.
4. Багатовимірний — з метою вирішення складних завдань в команду залучають співробітників різних спеціалізацій.

Кожен тип командоутворення має свої переваги та недоліки і використовується в різних ситуаціях залежно від потреб і цілей компанії.

#### **Висновки до першого розділу.**

Командою називають невелику кількість людей (частіше за все 5-7, рідше до 15-20), які поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної

діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі); мають взаємоспрямовану приналежність свою і партнерів до цієї спільноти (групи). Командні форми управління реалізуються з метою вирішення проблем та підготовки рекомендацій, безпосереднього виготовлення чого-небудь, а також управління процесом. Серед факторів, що впливають на утворення команди як організаційної форми колективного управління, необхідно особливо відзначити тип спільної діяльності, особливості членів команди і тип лідера. Під командоутворенням розуміється розвиток групи з формальної управлінської структури в контактну групу з особливою субкультурою. У розвитку команди можна ідентифікувати 4 основних етапи: адаптація, групування і кооперація, нормування діяльності та функціонування.

Головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії.

*Синергія* (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Ефект синергії виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнювальних умінь і призводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль її окремих гравців ( $1 + 1 = 3$ ).

Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей.

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час створення команди є найбільш прогресивною

стратегією організації [6]. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Суть командоутворення в будь-якій організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Формування команди базується на принципах: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

## **РОЗДІЛ 2. ТІМБЛДІНГ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ**

### **2.1. Специфіка соціальних інтеракцій у групі військових**

#### **В умовах воєнних дій**

Морально-психологічний стан особового складу, його здатності переносити фізичні та психічні навантаження на межі ресурсу власного організму, здатність долати страх у бою та зберігати волю до перемоги – домінантні характеристики сучасного бою. Психологічна підготовка особового складу – цілісний і організований процес формування у військовослужбовців психологічної стійкості і психологічної готовності до дій у бою, у складних і небезпечних умовах, в обстановці, що різко змінюється, під час тривалої нервовопсихічної напруги, подолання труднощів, пов'язаних із виконанням військового обов'язку у мирний і воєнний час. Психологічна підготовка є напрямком психологічного забезпечення, реалізується шляхом формування у військовослужбовців відповідних знань, умінь, навичок, спроможностей, згуртованості військових колективів, які забезпечують їх психологічну готовність до організованих, ініціативних та активних дій в бою (операції), стійкість до бойових стрес-чинників і негативних психологічних чинників.

В особовій справі військовослужбовців військової служби за контрактом вивчаються такі документи: - службову характеристику (у разі переведення з попереднього місця служби); - автобіографічні дані; - висновки медичної комісії щодо придатності до військової служби; - характеристика з місця роботи або місця проживання; - довідки з диспансерів (психіатричного, наркологічного, туберкульозного, шкірно-венерологічного); - довідка з органів МВС; - картка психологічного відбору, де містяться результати психологічного вивчення. За відсутності документів, важливих для вивчення, психолог доповідає командирі військової частини (підрозділу) про необхідність запитів до відповідних установ (інстанцій) щодо їх надання. Вивчення даних документів проводиться з першого дня прибуття військовослужбовця у військову частину (підрозділ) та дозволяє психологу: - виявити соціальні

передумови до формування і закріплення у військовослужбовця тих чи інших індивідуально-психологічних якостей, що сприяють або гальмують нормальну адаптацію до військової служби, подальше професійне становлення; - сформулювати первинне уявлення щодо наявних у військовослужбовця професійно-важливих якостей; - виділити конкретні прояви (факти), що свідчать про рівень активності психічних процесів (функцій), про стійкість певних інтересів, ціннісних орієнтацій, рис характеру. За результатами проведення бесіди психолог оцінює не тільки потреби, мотиви, схильності, інтереси, риси характеру, пізнавальні процеси, а й виявляє особисті переживання воїна, які можуть ускладнити проходження військової служби.

Одне з основних завдань психологічної підготовки особового складу є формування у військовослужбовців психологічної стійкості, оскільки професія військового належить до категорії стресогенних.

Здатність працювати у злагодженій команді є одним з найважливіших аспектів психологічної підготовки сучасного військового.

Серед видів психологічної підготовки особового складу до виконання бойових завдань фахівці виокремлюють **колективну психологічну підготовку**, метою якої є формування і вдосконалення психологічних якостей військовослужбовців, необхідних для ефективного виконання бойових завдань у складі військових груп різних видів (підрозділів, груп, розрахунків тощо).

Найважливішими завданнями колективної психологічної підготовки фахівці [53, 70, 71, 72, 73] називають:

1) розвиток мотивації військовослужбовців до успішного спільного виконання завдань; 2) формування психологічної сумісності.

Як було показано в першому розділі даної роботи, командоутворення / тімбілдінг - це одна з управлінських технологій, спрямована на оптимізацію ефективності комунікації в організації. Це передбачає, в першу чергу, саме якісну комунікацію та взаємозв'язок членів команди. Команда, як було описано

вище, це не проста сума певних осіб. Це, скоріше, **система**, де кожний елемент, включений в цю систему, змінюється сам і змінює саму систему. Тобто кожен член команди - це елемент цієї системи і взаємодоповнює іншого.

Ще одна істотна характеристика групи військовослужбовців, які виконують спільно бойове завдання - це усвідомлена позиція кожного з учасників команди. Кожен з членів команди військовослужбовців усвідомлює і розуміє всю повноту ситуації, має повне уявлення про стратегічні цілі дій команди і має низку закріплених за ним задач, будучи готовим в будь-який момент до взаємозаміни [70, 71, 72, 73].

Виконання завдань колективної психологічної підготовки реалізується під час тренувань, навчань (командно-штабних, мобілізаційних, тактичних, тактико-спеціальних, льотно-тактичних, корабельних, базових), занять (теоретичних, практичних, тактико-спеціальних, інструкторсько-методичних), навчальних зборів, під час стрільб, пусків ракет, проведення тренувань та навчань в умовах, максимально наближених до бойових, навчання їх прийомам психічної саморегуляції, оптимізації психічних станів, методам надання першої психологічної само- і взаємодопомоги, способам виживання в екстремальних умовах.

Психологічні вправи і тренування є системою багатократних повторень спеціальних дій, що постійно ускладнюються, з метою формування у військовослужбовців необхідних особистих якостей і підвищення психологічної надійності колективу. Вони включають: вправи і тренування на спеціальних тренажерах, імітаторах, навчальних постах; комп'ютерні ігри; вправи з подолання спеціальних смуг перешкод, інженерних загороджень, завалів, водних рубежів тощо; спеціальні спортивні ігри і змагання; психологічні вправи для розвитку пізнавальних, емоційних і вольових якостей; соціально-психологічні тренування, рольові ігри, практикуми щодо згуртування бойових груп, формування їх психологічної сумісності і злагодженості [71, 72, 73].

Командна взаємодія в групі військових під час воєнних дій має свої специфічні характеристики, обумовлені умовами служби, натиском стресу та особливостями військової культури. Серед ключових аспектів:

1. Командна ієрархічна структура: військові організації мають чітку ієрархію, де кожен має свою роль і обов'язки. Це структурує взаємодію і забезпечує швидке прийняття рішень.

2. Взаємна підтримка: Бійці часто покладаються один на одного, формуючи сильну командну згуртованість. Ця підтримка може включати як фізичну допомогу, так і емоційну підтримку під час стресових ситуацій.

3. Високий рівень стресу і важливість здатності до психологічної адаптації: бойові дії створюють високий рівень стресу. Військовослужбовці повинні навчитися адаптуватися до небезпечних умов, що впливає на їх поведінку та взаємодію.

4. Комунікація: Чітка та лаконічна комунікація є критично важливою. Військовослужбовці використовують кодові слова та сигнали, щоб швидко передавати важливу інформацію в умовах шуму та хаосу, тому здатність чітко, зрозуміло та стисло формулювати повідомлення є важливим для ефективної командної взаємодії.

5. Важливість відчуття ідентичності: для команди військовослужбовців властиве глибоке почуття приналежності до групи, побратимство як результат спільних переживань і викликів, що допомагає зміцнити психологічну стійкість, взаємодопомогу та мотивацію.

6. Реальність психотравмивних обставин: військовослужбовці стикаються з психологічними травмами, що можуть вплинути на їх ментальне здоров'я та соціальну взаємодію.

7. Один з найважливіших факторів командо утворення у групах військових - ритуали та традиції, які допомагають зміцнити зв'язки між

членами групи, сприяють формуванню відчуття приналежності, ідентичності, створюють відчуття спільності.

8. Конфлікти і рішення: у групах військових, як і в інших організаціях, можуть виникати конфлікти через стрес або різні погляди на ситуацію, що має рішучий вплив на ефективність прийняття життєво важливих рішень. Тому вкрай важливо для ефективної командної роботи формувати уміння членів команди вирішувати конфлікти конструктивно.

Усе це створює унікальне середовище взаємодії, яке відрізняється від цивільного життя, з акцентом на колективізм, взаємну допомогу та стійкість.

В період психологічної підготовки особового складу командиру підрозділу необхідно контролювати процес формування як індивідуальної, так і групової майстерності - зокрема, необхідно збалансувати час, протягом якого військовослужбовці виконують вправи індивідуально, і час, протягом якого формується майстерність **взаємодіяти** з іншими військовослужбовцями.

Слід відмітити, що саме командири підрозділів є безпосередніми організаторами психологічної підготовки та несуть відповідальність за ступінь навченості підлеглих та підготовку підрозділів.

## **2.2. Підходи і методи дослідження тимблдингу в групі військових в умовах війни**

Одна зі складових діяльності психолога під час проведення загальної психологічної підготовки особового складу військової частини (підрозділу) включає *Згуртування і злагодження колективів військових підрозділів з урахуванням психологічної сумісності військовослужбовців у їх складі* [48, 49, 51 ].

Це передбачає *щоденний* додатковий контроль якості призначення особового складу до складу екіпажів, груп, розрахунків з урахуванням



акцентуації характеру й темпераменту військовослужбовців військової частини (підрозділу) [48, 49, 51 ]..

*Щотижнево* психолог повинен здійснювати проведення цілеспрямованих індивідуальних бесід з військовослужбовцями із застосуванням методів переконання, позитивного прикладу, осуду, подяки, спрямованих на:

- формування позитивного ставлення до співслужбовців;
- формування вірного розуміння своєї ролі та місця у колективі [48, 49, 51].

Достатньо багатий досвід тимблдингу існує в Нацгвардії України. Тренінги тимблдингу проводять для молодого поповнення в усіх військових частинах Нацгвардії. Військовий капелан отець Діонісій зазначає, що «під час таких навчань бійці розуміють, як працювати в колективі, як зосереджувати зусилля на досягненні спільної мети, підтримувати один одного. Головне – вони віднаходять явище, яке умовно можна назвати «колективний розум». Розуміють, що тільки дружнім колективом можна побороти труднощі поставленого завдання [72].

Важливим завданням у створенні команди – є завдання підібрати людей. Але це не означає, що, набравши необхідних людей за знаннями, уміннями, навичками, особистісними якостями і виконуваними ролями, команда вже готова. Якраз наступним етапом і є створення з групи людей команди. При цьому найбільш важливою функцією командира є вміння створити командний дух синергії.

Найбільш докладно стадії і процеси командоутворення описані в нормативній моделі командоутворення Ю. М. Жуковим, А. В. Журавльовим і Е. П. Павлової. Автори виокремлюють етапи командоутворення:

1. Починається з того, що визначаються чисельність і склад учасників (майбутніх членів) команди. Для реалізації даного етапу командоутворення може надати допомогу практичний психолог даної військової частини. Для

збору інформації про потенційних членів команди досліджуються інтелектуальні здібності, когнітивні стилі, особистісні риси, ціннісні орієнтації кандидатів.

На практиці цей етап може бути відсутнім, якщо командир працює з уже укомплектованою командою.

- Знайомство / поглиблення знайомства. Тут встановлюється первинний контакт, необхідний рівень довіри серед учасників. Відбувається знайомство й орієнтування членів команди один в одному і в ситуації. Якщо ж члени команди добре знають один одного, можна вдатися до процедур "освіження" уявлень один про одного.

- Інституалізація. Команда повинна бути вписана в структуру і системи організації. Вона повинна мати права й обов'язки, доступ до інформаційних та інших ресурсів. Повинні бути встановлені і, якщо необхідно, документально оформлені порядок роботи, способи взаємодії, визначено коло осіб, які курують групу і координуючих їх роботу з іншими командами, а також структурними підрозділами і службами.. Цей етап особливо важливий. Робота над командними документами, такими як "Положення про команду" і "Регламент командної роботи", має на меті не тільки їх безпосереднє створення. В ході цієї діяльності з'ясовується, "хто є хто" в групі, якими талантами володіють учасники групи, які є труднощі при зіткненні характерів і як йде пошук але їх подолання.

- Формування спільного бачення. Основна мета етапу - узгодження поглядів, позицій, образу бажаного майбутнього серед учасників командотворення. Загальне бачення - це однакове і точне розуміння прагнень один одного, того, що дійсно кожен з членів команди хоче досягти в майбутньому і чим він керується при виборі того чи іншого шляху. Група визначає цілі, завдання, напрямки руху і специфіку діяльності своєї команди (організації).

- **Позиціонування / перепозиціонування.** Під позиціонуванням розуміється визначення місця людини в системі ділових і персональних відносин (підпорядкування, звітність, відповідальність, дистантність) в організаційному контексті. В результаті учасники:

- 1) визначають предметно-функціональні позиції (професійні, галузеві) в діяльності своєї команди і відповідність її членів цих позиціях (тут враховуються схильності, здатності, рівень професійних знань, навички і досвід, тип особистості і т.п.);

- 2) позначають і розподіляють командні ролі (згідно типологічному або рольового підходу), що забезпечують взаємне доповнення і сумісність членів команди.

- **Планування першого кроку.** На цьому ступені відбувається формування цілереалізуючих системи команди, складається конкретний план-графік, розподіляються ресурси і відповідальність.

- **Виконання.** На цій стадії здійснюється те, що було намічено і сплановано раніше.

- **Рефлексія.** Команда постійно відстежує, наскільки ефективно вона просунулася вперед. Учасники оцінюють виконання конкретних завдань, аналізують, що заважає і що сприяє продуктивній роботі команди.

- **Планування другого кроку.** Команда планує другий крок з урахуванням аналізу нового положення справ.

Ця нормативна модель функціонує як засіб орієнтування дій, спрямованих на надання роботі групи рис командності. Модель описує стадії командотворення в зв'язку з тим, які процеси є на кожній стадії провідними.

Наступне питання, на якому варто зупинитися докладніше, це те, як відбувається комплектування команд.

При підборі кандидатів, перш за все треба визначитися, які їх характеристики є в кожному конкретному випадку пріоритетними, а які - другорядними. По-перше, команду спочатку доцільно формувати не з фахівців "з боку", а з кадрового складу, які знають специфіку роботи, і їх самих добре знає колектив. По-друге, в залежності від конкретних умов і вимог пріоритет може бути відданий або високого рівня професійної кваліфікації, або особистісних характеристик кандидатів.

Найбільш популярною моделлю в типологічному підході є модель Д. У. Кейрсі, заснована на ідеях К. Г. Юнга і концепції Майерс-Бріггс.

Ядром цієї моделі є чотири психотипи:

NT-стратегі,

NF-дипломат,

SJ-Логіст,

SP-тактик.

Кожен із цих психотипів (інтелектуальних ролей) має сильні й слабкі сторони, особливості взаємин з колегами і вносить свій вклад в команду.

Так, NT-стратегі вносять у командні рішення продумані концептуальні засади, розвивають корисні альтернативи планованим діям, схильні підтримувати ідеї партнерів. Найкраще проявляють себе в ситуаціях, що вимагають інтелектуальних зусиль і дозволяють безперешкодно висловлювати свої ідеї. Стиль управління - візіонерство, розробка стратегій та концепцій.

NF -дипломат привносить в команду особистісно-орієнтований, націлений на потреби персоналу погляд на стан справ. Він незамінний в прогнозах соціальних наслідків організаційних і технологічних змін. Є хорошим провідником всередині організації планів та нових ідей, оскільки вміє

переконувати, здатний заразити своїх колег ентузіазмом. Стиль управління - регулювання відносин, переконання й гармонізація.

SJ - логіст орієнтований на підтримку ефективної, працюючої без збоїв системи, сприяє створенню повноцінного інформаційного поля для членів команди. Його головною рисою є почуття відповідальності. Якщо в команді дефіцит SJ, то можуть бути втрачені суттєві деталі, може затягнутися реалізація планів, а правильні рішення не будуть проводитися в життя належним чином. Стиль управління - орієнтація на консолідацію й стабільність, підтримку субординації та порядку.

Нарешті, SP - тактик ефективний при словесному обговоренні конкретних планів, при виробленні рішень поточних проблем. Ефективні в кризових ситуаціях, але повинні бути виведені із ситуації, як тільки вона увійде в норму. Волюють незалежність, спонтанність, свободу. Стиль управління - вирішення

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;

- в обговоренні принципів питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Отже, командир може створити ефективну команду, якщо буде вчасно виявляти потенційні проблеми, вносити необхідні зміни задля досягнення цілей компанії:

- обирати людей, уважно оцінюючи їх навички, досвід та мотивацію;
- створити чітку структуру команди, зробити прозорий розподіл завдань та призначити відповідальних за їх виконання;
- забезпечити відкриту комунікацію і взаємозв'язок між усіма членами команди;
- підтримувати позитивну атмосферу в команді, вчити розв'язувати конфлікти;
- заздалегідь встановити чіткі цілі та озвучити очікування від кожного члена команди.

До ефективних інструментів командо утворення відносяться :

### **Сесія мозкового штурму**

### **Дебати**

У військовій частині 30303 командна робота – запорука ефективної військової служби. Зазвичай, таке братерство формується під час екстремальних або бойових ситуацій [72].

Психологи в Нацгвардії вважають, що чекати надзвичайних обставин не варто, бійці мають вже бути готовими до них – психологічно і на рівні інстинктів, довіряти своїм колегам і мати цінності взаємопідтримки [71].

Існує безліч способів «налаштувати механізм» командної роботи молодих військовослужбовців та згуртувати їх, але далеко не всі вони зручні або результативні у військовому середовищі. Однією із найбільш ефективних і зручних методик, що активно використовується у військових частинах Національної гвардії України можна сміливо вважати тимблдинг [71].

«Зближення всіх військовослужбовців підрозділу і вдале збільшення продуктивності виконання поставлених завдань – це вже привабливі результати від використання такого методу, яким буде радий будь-який командир. Крім того, під час заходу можна вирішити конфлікти і згуртувати військовий колектив, саме тимблдинг допоможе військовослужбовцям відпочити, поспілкуватися і навіть просто отримати заряд енергії, сил і натхнення, що не може не відбитися в позитивному ключі на продуктивності виконання завдань таким згуртованим підрозділом в подальшому», – зазначила начальник відділення психологічного забезпечення військової частини 3030 підполковник Оксана Лобас [72].

Звичайно, в команді також трапляються конфлікти. Конфлікти виникають через відмінності в стилях життя, манерах, поглядах, культурі тощо. Або члени команди також можуть бути незадоволені, легко порівнювати свої обов'язки з іншими. Але хоча це також період, коли учасники часто не можуть зосередитися на роботі над спільною метою, вони починають краще пізнавати один одного. Важливо, щоб група визнавала свій стан і протистояла йому.

У цей час командир підрозділу повинен максимально виявляти прагнення зрозуміти різні точки зору та поважати відмінності військовослужбовців та їх унікальний погляд на ситуацію, підтримувати ті ідеї які висувають члени команди для врегулювання конфліктної ситуації.

Отже, можна визначити характеристики високоефективних команд:

- 1) Чітке лідерство,
- 2) визначені цілі,
- 3) відкрите спілкування,
- 4) ефективна співпраця, довіра
- 5) орієнтація на вирішення конфліктів.

Таким чином, при формуванні команди в групі військовослужбовців очевидним є доцільність застосування особистісного підходу функціонування ефективної команди забезпечується в першу чергу особистісними характеристиками членів цієї команди їх потреби ціннісні орієнтації здібності спрямованість особистості.

Якісна комунікація передбачає прості, а не заплутані зв'язки між членами команди, відсутність бар'єрів, що забезпечує звернення членів команди один до одного за допомогою чи консультацією, можливість влаштовувати мозкові штурми з метою пошуку нових ідей для реалізації завдання.

### **Висновки до II розділу**

. Психологічна підготовка особового складу – цілісний і організований процес формування у військовослужбовців психологічної стійкості і психологічної готовності до дій у бою, у складних і небезпечних умовах, в обстановці, що різко змінюється, під час тривалої нервовопсихічної напруги, подолання труднощів, пов'язаних із виконанням військового обов'язку у мирний і воєнний час.

Одна зі складових діяльності психолога під час проведення загальної психологічної підготовки особового складу військової частини (підрозділу)включає Згуртування і злагодження колективів військових підрозділів з урахуванням психологічної сумісності військовослужбовців у їх складі.



Одне з основних завдань психологічної підготовки особового складу є формування у військовослужбовців психологічної стійкості, оскільки професія військового належить до категорії стресогенних.

Здатність працювати у злагодженій команді є одним з найважливіших аспектів психологічної підготовки сучасного військового.

Серед видів психологічної підготовки особового складу до виконання бойових завдань фахівці виокремлюють колективну психологічну підготовку. Метою колективної психологічної підготовки є формування і вдосконалення психологічних якостей військовослужбовців, необхідних для ефективного виконання бойових завдань у складі військових груп різних видів (підрозділів, груп, розрахунків тощо).

Найважливішими завданнями колективної психологічної підготовки є: 1) розвиток мотивації військовослужбовців до успішного спільного виконання завдань; 2) формування психологічної сумісності.

Командоутворення / тимбілдінг - це одна з управлінських технологій, спрямована на оптимізацію ефективності комунікації в організації. Це передбачає, в першу чергу, саме якісну комунікацію та взаємозв'язок членів команди. Команда, як було описано вище, це не проста сума певних осіб. Це, скоріше, система, де кожний елемент, включений в цю систему, змінюється сам і змінює саму систему. Тобто кожен член команди - це елемент цієї системи і взаємодоповнює іншого.

Ще одна істотна характеристика групи військовослужбовців, які виконують спільно бойове завдання - це усвідомлена позиція кожного з учасників команди. Кожен з членів команди військовослужбовців усвідомлює і розуміє всю повноту ситуації, має повне уявлення про стратегічні цілі дій команди і має низку закріплених за ним задач, будучи готовим в будь-який момент до взаємозаміни.

Характеристики високоефективних команд: 1) Чітке лідерство; 2) визначені цілі; 3) відкрите спілкування; 4) ефективна співпраця, довіра; 5) орієнтація на вирішення конфліктів.

При формуванні команди в групі військовослужбовців очевидним є доцільність застосування особистісного підходу функціонування ефективної команди забезпечується в першу чергу особистісними характеристиками членів цієї команди їх потреби ціннісні орієнтації здібності спрямованість особистості.

Якісна комунікація передбачає прості, а не заплутані зв'язки між членами команди, відсутність бар'єрів, що забезпечує звернення членів команди один до одного за допомогою чи консультацією, можливість влаштовувати мозкові штурми з метою пошуку нових ідей для реалізації завдання.

## РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ГРУПІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

### 3.1. Обґрунтування методик дослідження

Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань емпіричного дослідження були обрані наступні психодіагностичні методики.

*Метод експертних оцінок* – це особливий різновид методу опитування, де вимоги, які застосовуються в масових опитуваннях, не зовсім прийнятні. Якщо в масових опитуваннях вивчаються думки, оцінки, ставлення абсолютно різних людей, то експерти – це завжди висококваліфіковані фахівці, найбільш обізнані у певній сфері діяльності. Особливість даного методу полягає у тому, що він передбачає компетентну участь експертів щодо аналізу досліджуваної проблематики. В таких опитуваннях домінують відкриті формулювання питань, а закриті використовуються лише для оцінки рівня впевненості, міри згоди або незгоди з уже висловленими позиціями інших спеціалістів.

Експертам був заданий ряд запитань у відкритій формі:

1. Що, на вашу думку, є команда? Як би ви охарактеризували це поняття?
2. Наведіть перелік найбільш характерних ознак команди.
3. Чи вважаєте ви, що ваша група є командою? В чому це проявляється?
4. Скільки часу формувалася команда?
5. Що для вас зараз є першочерговою задачею?

В даній кваліфікаційній роботі в якості експертів ми опитували військовослужбовців, які займали командні посади та відповідали за різну кількість підлеглих (військовослужбовців). Всього було опитано 3 експертів.

*Методика дослідження мотивації досягнення успіху (Т. Елерса).* На думку американського дослідника Л. Томпсона, приблизно половина

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

Методика мотивації - одна з найважливіших у технології тимблдингу. У сучасній психології визначено, що мотивація забезпечує сукупність спонукальних дій, які визначають активність поведінки з належним рівнем мотивації досягнення успіху, реалізує успішну діяльність. Зазвичай люди з спрямованістю на досягнення успіху краще виконують завдання з високим рівнем складності.

Методика дозволяє розподілити досліджуваних на три групи відповідно до рівня виявлення мотивації досягнення успіху - низький, середній, а помірно високий рівень мотивації та дуже високий рівень мотивації до успіху.

*Методика визначення вольового потенціалу особистості* [12] дозволяє визначити рівень вираженості вольового потенціалу особистості. Високий рівень вираженості вольового потенціалу виявляється в прагненні переборювати складнощі життя, готовності до певного ризику та відповідальності, формуванні твердої позиції з принципових питань та стійкості відстоювати цю позицію.

У дослідженні взяли участь три експерти, командири різних рангів військової частини та 13 військовослужбовців цієї ж військової частини. Військова частина брала участь у бойових діях на сході України.

### **3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження тимблдингу в групі військовослужбовців**

Метод експертних оцінок дозволяє актуалізувати найбільш важливі смислові моменти створення команди в «польових умовах». Фахівці, які на власному досвіді зрозуміли важливість створення команди для найбільш ефективного вирішення бойових задач, найбільш професійно можуть означити найважливіші проблемні моменти командотворення.

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

Серед найбільш характерних ознак команди, переважна більшість експертів назвали такі: 1) усвідомлення і визнання місії і цінностей, 2) єдина мета, 3) усвідомлення залежності один від одного у досягненні мети, 4) розуміння хто і за що відповідає в єдиному процесі по досягненню мети, 5) командний «дух», який дозволяє уникати або мінімізувати конфлікти в колективі, а всі члени групи працюють на спільне благо.

На питання «Чи вважаєте ви, що ваша група є командою? В чому це проявляється?» більшість експертів дали стверджувальну відповідь, тобто – вони є згуртованою командою і працюють для подальшого її зміцнення. Цей процес постійний, немає перерви і потребує пошуку нових методик тимблдингу. Тому на питання «Скільки часу формувалася команда?» експерти відповіли, що цей процес постійно продовжується, особливо в цей час, коли трапляються серйозні втрати і треба шукати їм заміну.

У зв'язку з цим, ми поставили запитання «Що для вас зараз є першочерговою задачею?». Опитування експертів показало, що всі вони вважають, що в умовах війни важливо зберегти команду за будь-якої ціни.

Таким чином, опитування експертів дає нам підставу стверджувати, що серед командирів існує розуміння необхідності формування команди, завдяки якій можливий розвиток і досягнення успіху.

Опитані експерти наголошували на тому, що основна увага зосереджувалася на згуртуванні членів команди військовослужбовців навколо цінностей і цілей їх складної діяльності.

Усі експерти ствердно відповіли, що комунікація є важливою методикою тимбілдингу в умовах війни. За цих обставин, вона дійсно забезпечує більш-менш міцні соціальні і професійні зв'язки, без яких існування команди неможливе. По-перше, враховуючи, що в одній команді можуть опинитися і новачки і досвідчені бійці, першочергово слід надати вичерпну інформацію про військовий підрозділ: описати структуру, місію, особливості виконання обов'язків. Для новачків це взагалі буде нова і дуже корисна інформація.

Усі експерти зазначили, що командир підрозділу повинен в кожному момент часу знати властивості та якості особистості кожного бійця, а також особливості міжособистісних стосунків між довіреними йому військовослужбовцями. Важливо визначити неформального лідера кожної маленької групки, оскільки такі неформальні лідери володіють унікальними властивостями успішно контактувати з усіма та проявляти лідерські якості, брати на себе відповідальність за функціонування та продуктивність свого підрозділу. Такі неформальні лідери можуть надати підтримку членам свого колективу та висловити слухні ідеї. Знання командира про такого неформального Лідера групи допомагає досить легко сформувати команду, налагодити ділові стосунки в ній з урахуванням особливостей усіх членів колективу.

При формуванні команди, як вважають експерти, слід також враховувати, які є драйвери та мотивація, світогляд і цінності, які розділяють бійці підрозділу.

Також експерти особливо підкреслили те, що при формуванні команди треба не забувати важливість визнання успіхів і досягнень членів команди. У теорії психології давно відомо, що потреба у визнанні є однією з базових потреб людини. У сучасному менеджменті вважається, що для задоволення цієї потреби керівники повинні не менше ніж раз на місяць знаходити можливості і проводити будь-яким способом відзначити співробітника.

Професійна адаптація обов'язково передбачає елементи психологічної адаптації співробітників. Особливо важливе значення має психологічна адаптація військовослужбовців до бойових умов. Адже від цього залежить їх здатність якомога швидше вийти на необхідний рівень ефективності дій. Психологічна підтримка дійсно дуже важлива. Її формат слід обирати з урахуванням особливостей воєнного часу. Часто у командирів немає можливостей і немає ресурсу запрошувати психолога для індивідуальних консультацій усіх військовослужбовців. Однак можна використовувати інші інструменти психологічної допомоги, які зараз доступні онлайн або у вигляді спеціальних методичних розробок. Так, під час війни в іноземних арміях намагаються залучати професійних психологів для онбординга окремих новачків, особливо тих, хто перебував на окупованих територіях або в зонах активних бойових дій і пережив особливо травматичні події.

Під час першої та другої світових воєн був накопичений величезний емпіричний матеріал про так звані «бойові неврози». Американські психіатри зосередили свої зусилля на пошуку тих чинників, які позитивно впливають на швидке відновлення бійців після перенесених випробувань. Гіпотеза про найсильніший фактор психічного відновлення та подолання ПТСР, який спочатку продемонстрував Ріверз, був підтверджений у 1947 році Кардінером. Кардінер та Шпігель підтвердили, що **емоційна прив'язаність, довіра між**

солдатами, їх безпосереднім бойовим підрозділом та командиром є найважливішими чинниками подолання переживань, які викликає постійна небезпека. Ці дані остаточно підтвердили існуючу гіпотезу психіатрів. Переборення психічних зривів давали **бойовий дух** та **сильне керівництво невеликих підрозділів**. Тому стратегії лікування психічних розладів після перенесених травмувальних подій на фронті були розроблені таким чином, щоб звести до мінімуму розлуку між травмованим солдатом та його товаришами.

Результати методики мотивації досягнення успіху Т. Еллера показали, що *жоден* з опитаних військовослужбовців не мав низького рівня мотивації і досягнення успіху. Отримані результати розподілилися наступним чином, як це видно з діаграми (див рис. 1).



**Рис.1. Результати методики мотивації досягнення успіху Т. Еллера (у відсотках)**

З діаграми видно (див рис. 1), що переважна більшість опитаних військовослужбовців має помірно високий рівень мотивації досягнення успіху (69%), кожен четвертий військовослужбовець має середній рівень мотивації



досягнення успіху (23%) і лише один військовослужбовець з вибірки має високий рівень мотивації досягнення успіху (8% вибірки). Середні дані по вибірці –  $M=18.5$ , що свідчить про рівень помірно високої мотивації до успіху в середньому по вибірці.

У численних дослідженнях Психології мотивації було доведено що, високий рівень мотивації до успіху зазвичай сприяє досягненню великих цілей, допомагає подолати труднощі та невдачі. Водночас, надмірна мотивація може призводити до вигорання, якщо не знайти баланс між напруженням та відпочинком. Помірно високий або середній рівень мотивації може бути більш стійким, адже дозволяє зберігати енергію на тривалий термін, не втрачаючи ентузіазму. Отже, оптимальним є балансування між високим рівнем мотивації, та усвідомленням важливості відпочинку та відновлення. Це допомагає досягати результатів без надмірної психофізичної «ціни» за ефективне виконання складно організованої діяльності.

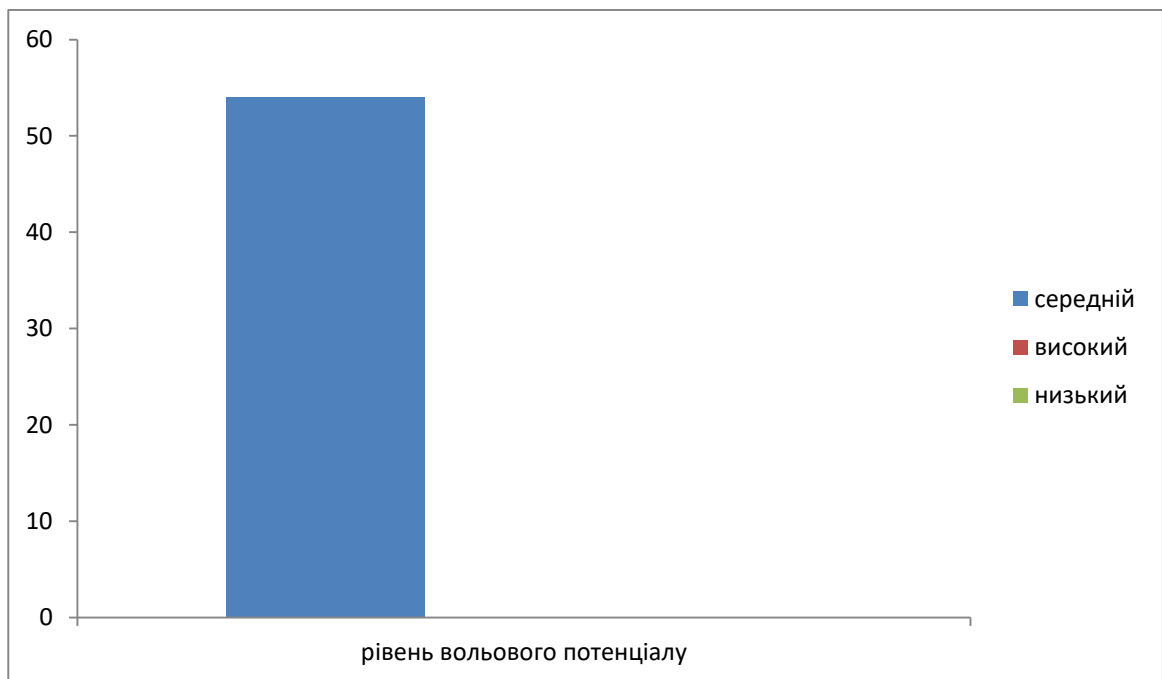
Учасникам дослідження також було запропоновано дати відповідь на питання методики «Вольовий потенціал особистості». Вольовий потенціал військовослужбовця є критично важливим для успішного виконання завдань у команді, підвищуючи ефективність, мотивацію та стійкість особового складу.

Вольовий потенціал особистості має велике значення для командної роботи та виконання бойових завдань військовослужбовцем з кількох причин. Найважливіше - це можливість прийняття рішення в критичних ситуаціях: адже достатньо високий вольовий потенціал допомагає військовослужбовцям приймати швидкі та ефективні рішення під час бойових дій. Високий вольовий потенціал сприяє здатності витримувати стрес і психологічне напруження, що є важливим у бойових умовах. Тому стресостійкість дуже тісно пов'язана з вольовою сферою особистості військовослужбовця. Високий рівень вольової регуляції діяльності забезпечує особистості високу самоорганізацію та дисципліну, що позитивно впливає на командний дух та успішність виконання бойових задач.

Власне командна взаємодія таким чином пов'язана з вольовими характеристиками особистості: вольовий потенціал допомагає військовослужбовцям бути більш взаємодіючими, підтримувати один одного, що важливо для ефективності команди.

Ще один важливий аспект прояву вольової сфери особистості є сфера лідерства: військові з високим вольовим потенціалом можуть стати лідерами, надихаючи інших на виконання завдань і підтримку бойового духу.

Отримані емпіричні дані показали, що переважна більшість досліджуваних мають високий рівень вольового потенціалу особистості. Навіть ті військовослужбовці, які у відповідності зі шкалою методики мають середній рівень вольового потенціалу, їх «сирі» дані знаходяться на верхній межі даного середнього інтервалу (зведені дані за методикою «Вольовий потенціал особистості» знаходяться у таблиці 1). З наведеної нижче діаграми видно, як розподілилися емпіричні дані за даною методикою по відповідним шкалам.



**Рис.1. Результати методики «Вольовий потенціал особистості» у вибірці військових (у відсотках)**

Згідно зі шкалою методики, особистість, яка має високий рівень вольового потенціалу має високу надійність при виконанні будь-яких справ вольового потенціалу забезпечує відповідальність та можливість виконання складних завдань однак такий високий рівень вольового потенціалу може обумовлювати впертість та безкомпромісність по непринциповим питанням що може шкодити справі та командному виконанню завдань

Таблиця 1.

**Зведені дані по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса)  
та «Вольовий потенціал особистості»**

№ п/п	Мотивація досягнення успіху	Результат	Результат	Вольовий потенціал особистості
1	Віктор	11	18	Віктор
2	Максим П.	14	20	Максим П.
3	М.М.	13	21	М.М.
4	Андрій К.	17	19	Андрій К.
5	Михайло	21	20	Михайло
6	Микола	20	21	Микола
7	Віталій	19	25	Віталій
8	Дядя Олег	18	22	Дядя Олег
9	Іра	17	24	Іра
10	Валера	16	28	Валера
11	Андрій Л.	19	27	Андрій Л.
12	Слава	20	29	Слава
13	Ігор	35	30	Ігор
	<b>М</b>	18.5	23.3	

На статистичному рівні значимості виявлений зв'язок між показниками по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса) та «Вольовий потенціал особистості» (кореляційний аналіз за К. Пірсоном ( $r=0,52$ )).

Кореляційний зв'язок між вольовим потенціалом та мотивацією досягнення успіхів у військовослужбовців можна пояснити тим, що вольовий потенціал особистості включає в себе здатність контролювати власну імпульсивність та проявляти самодисципліну, що є критично важливим для досягнення цілей у військовій службі. Військовослужбовці з високим вольовим потенціалом часто мають сильну внутрішню мотивацію до досягнення успіхів. Вони здатні долати труднощі та залишатися рішучими навіть у складних умовах. Достатній рівень вольового потенціалу допомагає військовослужбовцям легше справлятися зі стресами та викликами, що підтримує здатність до мотивації та реалізацію поставлених цілей.

Таким чином, кореляційний зв'язок між показниками по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса) та «Вольовий потенціал особистості» демонструє позитивний цикл зв'язку: високий вольовий потенціал підтримує мотивацію, а висока мотивація, в свою чергу, зміцнює вольові якості.

### **Висновки до III розділу**

Застосування методу експертних оцінок показало, що Довіра між усіма членами команди невеликих підрозділів та довіра бійців до командира є, на думку усіх експертів, найважливішою ознакою команди. Емоційна прив'язаність, довіра між солдатами, їх безпосереднім бойовим підрозділом та командиром є найважливішими чинниками подолання переживань, які викликає постійна небезпека.

Командир підрозділу повинен в кожний момент часу знати властивості та якості особистості кожного бійця, а також особливості міжособистісних стосунків між довіреними йому військовослужбовцями. Важливо визначити

неформального лідера кожної маленької групки, оскільки такі неформальні лідери володіють унікальними властивостями успішно контактувати з усіма та проявляти лідерські якості, брати на себе відповідальність за функціонування та продуктивність свого підрозділу. Такі неформальні лідери можуть надати підтримку членам свого колективу та висловити слухні ідеї. Знання командира про такого неформального Лідера групи допомагає досить легко сформувати команду, налагодити ділові стосунки в ній з урахуванням особливостей усіх членів колективу. Таким чином, проведене дослідження доповнило та підтвердило дані, накопичені емпіричним шляхом про значення довіри між бійцями, довіри між бійцями та їх командиром, а також бойовий дух, який у сучасній теорії тимблдингу називається Team Spirit.

Результати методики мотивації досягнення успіху Т. Еллерса показали, що *жоден* з опитаних військовослужбовців не мав низького рівня мотивації досягнення успіху. У численних дослідженнях Психології мотивації було доведено що, високий рівень мотивації до успіху зазвичай сприяє досягненню великих цілей, допомагає подолати труднощі та невдачі. Водночас, надмірна мотивація може призводити до вигорання, якщо не знайти баланс між напруженням та відпочинком. Помірно високий або середній рівень мотивації може бути більш стійким, адже дозволяє зберігати енергію на тривалий термін, не втрачаючи ентузіазму. Отже, оптимальною є балансування: високий рівень мотивації, але з усвідомленням важливості відпочинку та самопіклування. Це допомагає досягати результатів без надмірного стресу.

Вольовий потенціал військовослужбовця є критично важливим для успішного виконання завдань у команді, підвищуючи ефективність, мотивацію та стійкість особового складу. Отримані емпіричні дані показали, що переважна більшість досліджуваних мають високий рівень вольового потенціалу особистості. Навіть ті військовослужбовці, які у відповідності зі шкалою методики мають середній рівень вольового потенціалу, їх «сирі» дані знаходяться на верхній межі даного середнього інтервалу.

На статистичному рівні значимості виявлений зв'язок між показниками по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса) та «Вольовий потенціал особистості» (кореляційний аналіз за К. Пірсоном ( $r=0,52$ )).

Кореляційний зв'язок між вольовим потенціалом та мотивацією досягнення успіхів у військовослужбовців можна пояснити тим, що вольовий потенціал особистості включає в себе здатність контролювати власну імпульсивність та проявляти самодисципліну, що є критично важливим для досягнення цілей у військовій службі. Військовослужбовці з високим вольовим потенціалом часто мають сильну внутрішню мотивацію до досягнення успіхів. Вони здатні долати труднощі та залишатися рішучими навіть у складних умовах. Достатній рівень вольового потенціалу допомагає військовослужбовцям легше справлятися зі стресами та викликами, що підтримує здатність до мотивації та реалізацію поставлених цілей.

Таким чином, кореляційний зв'язок між показниками по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса) та «Вольовий потенціал особистості» демонструє позитивний цикл зв'язку: високий вольовий потенціал підтримує мотивацію, а висока мотивація, в свою чергу, зміцнює вольові якості.

Проведене емпіричне дослідження та застосування математичної методики перевірки нульової гіпотези показали, що особливістю утворення команди військовослужбовців є наявність серед членів команди людей з високим вольовим потенціалом та мотивацією досягнення успіхів.

## ВИСНОВКИ

Під командоутворенням у сучасній психології та менеджменті розуміється розвиток групи з формальної управлінської структури в контактну групу з особливою субкультурою. В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час створення команди є найбільш прогресивною стратегією організації. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Командою називають невелику кількість людей (частіше за все 5-7, рідше до 15-20), які поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі); мають взаємоспрямовану приналежність свою і партнерів до цієї спільноти (групи). Командні форми управління реалізуються з метою вирішення проблем та підготовки рекомендацій, безпосереднього виготовлення чого-небудь, а також управління процесом. Серед факторів, що впливають на утворення команди як організаційної форми колективного управління, необхідно особливо відзначити тип спільної діяльності, особливості членів команди і тип лідера. У розвитку команди можна ідентифікувати 4 основних етапи: адаптація, групування і кооперація, нормування діяльності та функціонування.

Головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії. *Синергія* (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми. Ефект синергії виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнювальних умінь і призводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль її окремих гравців ( $1 + 1 = 3$ ).

Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей.

Суть командоутворення в будь-якій організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Формування команди базується на принципах: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

Командир військового підрозділу може створити ефективну команду, якщо буде вчасно виявляти потенційні проблеми, вносити необхідні зміни задля досягнення цілей компанії: обирати людей, уважно оцінюючи їх навички, досвід та мотивацію; створити чітку структуру команди, зробити прозорий розподіл завдань та призначити відповідальних за їх виконання; забезпечити відкриту комунікацію і взаємозв'язок між усіма членами команди; підтримувати позитивну атмосферу в команді, вчити розв'язувати конфлікти; заздалегідь встановити чіткі цілі та озвучити очікування від кожного члена команди.

До ефективних інструментів командоутворення відносяться: сесія мозкового штурму та дебати, за умови поваги до усіх висловлених точок зору.

Командна взаємодія в групі військових під час воєнних дій має свої специфічні характеристики, обумовлені умовами служби, силою стресу та особливостями військової культури. Серед ключових аспектів:

1. Командна структура: Військові організації мають чітку ієрархію, де кожен має свою роль і обов'язки. Це структурує взаємодію і забезпечує швидке прийняття рішень.



2. Взаємна підтримка: Бійці часто покладаються один на одного, формуючи сильну командну згуртованість. Ця підтримка може включати як фізичну допомогу, так і емоційну підтримку під час стресових ситуацій.
3. Стрес і адаптація: Воєнні дії створюють високий рівень стресу. Військові навчаються адаптуватися до небезпечних умов, що впливає на їх поведінку та взаємодію.
4. Комунікація: Чітка та лаконічна комунікація є критично важливою. Використовують кодові слова та сигнали, щоб швидко передавати важливу інформацію в умовах шуму та хаосу.
5. Культура ідентичності: Військові часто формують глибоке почуття приналежності до групи, як результат спільних переживань і викликів, що допомагає зміцнити мораль та мотивацію.
6. Травма і психологічні аспекти: Багато військовослужбовців стикаються з психологічними травмами, що можуть вплинути на їх соціальну взаємодію. Важливо надавати психологічну допомогу для підтримки ментального здоров'я.
7. Ритуали та традиції: Військові мають певні ритуали та традиції, які допомагають зміцнити зв'язки між членами групи і створюють відчуття спільності.
8. Конфлікти і рішення: У групах можуть виникати конфлікти через стрес або різні погляди на ситуацію, але військові навчаються вирішувати ці конфлікти конструктивно, дотримуючись дисципліни.

Усе це створює унікальне середовище взаємодії, яке відрізняється від цивільного життя, з акцентом на колективізм, взаємну допомогу та стійкість.

У проведеному емпіричному дослідженні серед інших методик використаний метод експертних оцінок. Застосування методу експертних оцінок показало, що Довіра між усіма членами команди невеликих підрозділів та довіра бійців до командира є, на думку усіх експертів, найважливішою

ознакою команди. Емоційна прив'язаність, довіра між солдатами, їх безпосереднім бойовим підрозділом та командиром є найважливішими чинниками подолання переживань, які викликає постійна небезпека.

Командир підрозділу повинен в кожний момент часу знати властивості та якості особистості кожного бійця, а також особливості міжособистісних стосунків між довіреними йому військовослужбовцями. Важливо визначити неформального лідера кожної маленької групки, оскільки такі неформальні лідери володіють унікальними властивостями успішно контактувати з усіма та проявляти лідерські якості, брати на себе відповідальність за функціонування та продуктивність свого підрозділу. Такі неформальні лідери можуть надати підтримку членам свого колективу та висловити слухні ідеї. Знання командира про такого неформального Лідера групи допомагає досить легко сформувати команду, налагодити ділові стосунки в ній з урахуванням особливостей усіх членів колективу. Таким чином, проведене дослідження доповнило та підтвердило дані, накопичені емпіричним шляхом про значення довіри між бійцями, довіри між бійцями та їх командиром, а також бойовий дух, який у сучасній теорії тимблдингу називається Team Spirit.

При формуванні команди, як вважають експерти, слід також враховувати, які є драйвери та мотивація, світогляд і цінності, які розділяють бійці підрозділу. Ще один важливий висновок - при формуванні команди треба не забувати важливість визнання успіхів і досягнень членів команди. У теорії психології давно відомо, що потреба у визнанні є однією з базових потреб людини.

Результати методики мотивації досягнення успіху Т. Еллерса показали, що жоден з опитаних військовослужбовців не мав низького рівня мотивації досягнення успіху. У численних дослідженнях Психології мотивації було доведено що, високий рівень мотивації до успіху зазвичай сприяє досягненню великих цілей, допомагає подолати труднощі та невдачі. Водночас, надмірна мотивація може призводити до вигорання, якщо не знайти баланс між

напруженням та відпочинком. Помірно високий або середній рівень мотивації може бути більш стійким, адже дозволяє зберігати енергію на тривалий термін, не втрачаючи ентузіазму. Отже, оптимальною є балансування: високий рівень мотивації, але з усвідомленням важливості відпочинку та самопіклування. Це допомагає досягати результатів без надмірного стресу.

Вольовий потенціал військовослужбовця є критично важливим для успішного виконання завдань у команді, підвищуючи ефективність, мотивацію та стійкість особового складу. Отримані емпіричні дані показали, що переважна більшість досліджуваних мають високий рівень вольового потенціалу особистості. Навіть ті військовослужбовці, які у відповідності зі шкалою методики мають середній рівень вольового потенціалу, їх «сирі» дані знаходяться на верхній межі даного середнього інтервалу.

На статистичному рівні значимості виявлений зв'язок між показниками по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса) та «Вольовий потенціал особистості» » (кореляційний аналіз за К. Пірсоном ( $r=0,46$ )).

Кореляційний зв'язок між вольовим потенціалом та мотивацією досягнення успіхів у військовослужбовців можна пояснити кількома ключовими аспектами: вольовий потенціал особистості включає в себе здатність контролювати свої імпульси та проявляти самодисципліну, що є критично важливим для досягнення цілей у військовій службі. Військовослужбовці з високим вольовим потенціалом часто мають сильну внутрішню мотивацію до досягнення успіхів. Вони здатні долати труднощі та залишатися рішучими, навіть у складних умовах. Воля допомагає військовослужбовцям легше справлятися зі стресами та викликами, що підвищує їхню здатність до мотивації та досягнення цілей.

Таким чином, спільно ці аспекти кореляційного зв'язку між показниками по методикам «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса) та «Вольовий потенціал особистості» створюють позитивний цикл: високий вольовий

потенціал підтримує мотивацію, а висока мотивація, в свою чергу, укріплює вольові якості.

Проведене емпіричне дослідження та застосування математичної методики перевірки нульової гіпотези показали, що особливістю утворення команди військовослужбовців є наявність серед членів команди людей з високим вольовим потенціалом та мотивацією досягнення успіхів.

Перспективи подальшого дослідження особливостей командоутворення в групі військовослужбовців вбачаються в уточненні особистісних предикторів успішної команди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Basova K.A. Foremost global challenges: causes and possible Belbin Associates, 2020. 171 p. URL: <https://library.lincoln.ac.uk/items/36886>
2. Dewhurst M., Harris J., Heywood S. The global company's challenge. McKinsey Quarterly, June 2012. URL: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/the\\_global\\_companys\\_challenge](http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_global_companys_challenge)
3. Dyer G., Dyer J. Beyond Team Building: How to Build High performing Teams and the Culture to Support Them. Wiley. Bussines, 2019. 256 p.
4. Geo-economics. Seven Challenges to Globalization. Global Agenda Councils. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Geoeconomics\\_7\\_Challenges\\_Globalization\\_2015\\_report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Geoeconomics_7_Challenges_Globalization_2015_report.pdf)
5. Romney M. Rising to a New Generation of Global Challenges. *Foreign Affairs*. July/August 2007. URL: <https://www.foreignaffairs.com/unitedstates/rising-new-generation-global-challenges>
6. SEO InWeb, Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити, indigo, URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kulturaorganizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi> (дата звернення: 03.05.2024).
7. Tuckman B.W., Jensen M-A.C. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*. 1997. December. P. 419-427. URL:
8. Tuckman, B. & Jensen, M. (1977) Stages of Small Group Development. *Group and Organizational Studies*, 2, 419.
9. Tuckman, B. W., Jensen, M. A. Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*. 1977. Vol. 4. P. 419–427.
10. Аблязов Р.А. Командний менеджмент : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2008. 352 с.

11. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ: Наш формат, 2019. 304с.
12. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с. URL: [https://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1657\\_31254416.pdf](https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1657_31254416.pdf)
13. Герман Дж. Психологічна травма та шлях до видужання. Львів: Видавництво : Видавництво Старого Лева, 2022. 424 с.
14. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2018. 479 с.  
Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. Київ Т-во Знання, КОО, 2017. 556 с.
15. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с. –URL:[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk\\_Liderstvo.pdf;jsessionid=509BF71459C0980E1CB42539C49C8176](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=509BF71459C0980E1CB42539C49C8176)
16. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. – URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_2161\\_63367800.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf)
17. Психологія управління : навчальний посібник / Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін. ; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 256 с. –URL:[http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/4063/1/2886\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/4063/1/2886_IR.pdf)
18. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. – URL <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

19. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. – Харків, 2017 р. – 100 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi\\_Psykholohiia\\_uprav\\_diialnosti\\_lidera\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi_Psykholohiia_uprav_diialnosti_lidera_2017.pdf)
20. Психологія тимблдингу : навч. посіб. / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура ; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book\\_2017\\_Romanovskyi\\_Psykholohiia\\_tymbildynhu.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf)
21. Пашко Л. О. Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування (дистанційний курс): навчально-методичні матеріали / За заг. ред. Л. О. Пашко. К., 2017 – 154 с. – URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/456/3.pdf>
22. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. – URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879>
23. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=191>
24. Алгоритм роботи військового психолога щодо психологічного забезпечення професійної діяльності особового складу Збройних Сил України (методичні рекомендації) / Міністерство оборони України, Наук.-дослід. центр гуманітар. проблем Збройних Сил України: Н.А. Агаєв, О.Г. Скрипкін, А.Б. Дейко, В.В. Поливанюк, О.В. Евєрт. Київ.: НДЦ ГП ЗС України, 2016. 147 с.
24. Аналітичне дослідження People Force. HR- platforms Humaniti. URL: [https://peopleforce.io/ru?utm\\_term=hrutm\\_campaign=search-ukraine-ru-generalnew&utm\\_source](https://peopleforce.io/ru?utm_term=hrutm_campaign=search-ukraine-ru-generalnew&utm_source)

- 25.Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
- 26.Вербець В.В. Методологія та методика соціологічних досліджень: навч. посібник. Рівне: РДГУ: Інститут соціальних досліджень, 2006. 168 с.
- 27.Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти : посібник, створений Центром Інноваційної Освіти «Про.Світ» за підтримки програми «U-LEAD з Європою». URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
- 28.Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта : науково-практичний журнал Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*, 2014. № 5. С. 24–30.
- 29.Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
- 30.Горбунова В.В. Психологія командоутворення. Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
- 31.Давос – 2019. Головні меседжі Всесвітнього економічного форуму. *Економічна правда*. 07 січня 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/01/27/644694/>
- 32.Джей Р. Створіть сильну команду! / Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002. 168 с.
- 33.Долженков О. О., Саклюк. О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171–176.
- 34.Долженков О.О., Саклюк. О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171–176.



- 35.Зленко А.М., Ісайкіна О.Д. Тімблдінг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. *Економічний вісник ПХДПУ ім. Григорія Сковороди*. 2020. Вип. 47. С. 52-59.
- 36.Карамушка Л. М., Філь. О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
- 37.Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ: Вид-во «ІНКОС», 2007. 268 с.
- 38.Качала А. Як управляти командою у час війни: безпека, підтримка і комунікація. *Новини бізнесу*. 13 листопада 2022 р. URL: <https://thepage.ua/experts/chto-vazhno-znat-dlya-upravleniya-komandoj-vovremya-polnomasshtabnoj-vojny>
- 39.Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 29-33.
- 40.Кравцова Ю.В. Психологічні особливості орієнтації працівників комерційних організацій на виконання ролей в команді. *Актуальні проблеми психології. Т. 1. Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М.* Київ: Міленіум, 2005. С. 63-71.
- 41.Крушельницька О. В. *Методологія та організація наукових досліджень : навч. посібник*. Київ : Кондор, 2006. 206 с.
- 42.Купецький П. Об'єктивна необхідність управління командними змінами в організації. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки»*. Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2018 року. С. 281-284.
- 43.Литвиненко Т., Андреева І. Тімблдінг в організації. *Науковий альманах*. 2015. № 8. С. 153-158.

- 44.Лободзинська Т.П., Бобейко І.О. Тімблдінг як ключ до побудови успішної команди. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. (Ч. І). С. 23-28.
- 45.Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія*. 2005. № 6. С. 52-58.
- 46.Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. *Вища школа*. 2013. № 5 (107). С. 93-103.
- 47.Маккрістал С. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро: Моноліт, 2019. 384 с.
- 48.Наказ Міністра оборони України від 17.07.2013 № 491 “Про затвердження Положення про органи по роботі з особовим складом Збройних Сил України”. Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 04.12.2014 № 317 “Про затвердження Положення про Психологічну службу Збройних Сил України”. Наказ Міністра оборони України від 10.12.2014 № 883 “Про затвердження Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України”.
- 49.Наказ начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України від 16.11.2012 року № 240 “Про впровадження психологічної підготовки особового складу в навчальний процес підготовки органів управління та військ (сил)”. 2. “Методичні рекомендації щодо проведення психологічної підготовки особового складу Збройних Сил України” (ГШ ЗС України, ГУ РОС, 2012).
- 50.Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімблдінг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 2 (59). С. 218-225.
- 51.Організація психологічної підготовки у Збройних Силах України: навч.-метод. посіб./ За редакцією генерал-майора В. Клочкова. Київ: НДЦ ГП ЗС України, 2023. – 325 с.
- 52.Офіційний сайт компанії OLX. URL: [https:// olx.ua/29166/adaptacija-personala-v-uslovijah-vojny-6-osobennostej](https://olx.ua/29166/adaptacija-personala-v-uslovijah-vojny-6-osobennostej)

- 53.Постановка розумних цілей, як правильно ставити мету. URL: <https://www.pdatu.edu.ua/images/vihovna-robota/psiholog/ps10.pdf> (дата звернення: 03.05.2024).
- 54.Психологія тимбілдингу / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура ; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
- 55.Ремпель Ж. О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення». *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць. 2015. № 2(8). С. 192–198.
- 56.Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навч. посібник . Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 192 с.
- 57.с нем. Москва: Гермес, 2005. 396 с.
- 58.Саппа Г.-М.М. Командоутворення в організаційному управлінні: основні моделі команд <https://core.ac.uk/download/pdf/323538219.pdf>
- 59.Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
- 60.Стандарт підготовки особового складу Збройних Сил України І–СТ-4 “Індивідуальна підготовка військовослужбовця з психологічної підготовки”.
- 61.Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932>
- 62.Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – 100 с. – URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi\\_Teoriia\\_i\\_praktyka\\_formuvannia%20lidera\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi_Teoriia_i_praktyka_formuvannia%20lidera_2017.pdf)
- 63.Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого

- (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50032/1/Trans\\_liderstvo.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50032/1/Trans_liderstvo.pdf)
64. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. – Чернігів: ЧНТУ, 2019.- 72 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/17922/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8..pdf>
65. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. – 64 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/1/NMP\\_Upravlinnya%20konfliktamy\\_22.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/1/NMP_Upravlinnya%20konfliktamy_22.pdf)
66. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciy\\_i/321.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciy_i/321.html)
67. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник / О.П. Ващенко.- Київ: ДУТ, 2017. – 112 с. – URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_1742\\_16356099.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_1742_16356099.pdf)

68. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с. – URL:  
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>
69. Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В. Психологічна етика та командування: монографія. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150 с.
70. Гарханова Н. Важливість командування в процесі взаємодії, HUPNO DIVE, URL: <https://projectavatar.fun/ua/komandoytvorennya>
71. Тімблдинг по-військовому: як психологи допомагають молодим гвардійцям ставати єдиною командою <https://www.facebook.com/vch3030/posts/2705181449739502/>
72. Тімблдинг в Нацгвардії України <https://glavnoe.in.ua/news/n356993172>
73. Шевчук В. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. Happy HR. 14 червня 2022 р. URL: <https://happy monday.ua/onbordyng-u-voyennyj-chas>
74. Янг Р. Лідерство в командах / пер. з англ. Москва: ГИППО, 2004. 122с.
75. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 3(20). 2020. С.152-156.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## методика «Мотивація досягнення успіху» (Т.Елерса)

№ п/п	Мотивація досягнення успіху	Результат
1	Віктор	11
2	Максим П.	14
3	М.М.	13
4	Андрій К.	17
5	Михайло	21
6	Микола	20
7	Віталій	19
8	Дядя Олег	18
9	Іра	17
10	Валера	16
11	Андрій Л.	19
12	Слава	20
13	Ігор	35

## ДОДАТОК Б

## методика «Вольовий потенціал особистості»

№ п/п	Вольовий потенціал особистості	Результат
1	Віктор	18
2	Максим П.	20
3	М.М.	21
4	Андрій К.	19
5	Михайло	20
6	Микола	21
7	Віталій	25
8	Дядя Олег	22
9	Іра	24
10	Валера	28
11	Андрій Л.	27
12	Слава	29
13	Ігор	30