

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27>

Ярмолюк Д.І.
асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
факультету бізнесу і сфери обслуговування
Державного університету «Житомирська політехніка»

Хлуп'янець Д.І.
студентка факультету бізнесу і сфери обслуговування
Державного університету «Житомирська політехніка»

Яблонська І.В.
студентка факультету бізнесу і сфери обслуговування
Державного університету «Житомирська політехніка»

Yarmolyk Dina
Assistant of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Zhytomyr Polytechnic State University

Khlopianets Daria
Student of the Faculty of Business and Services
Zhytomyr Polytechnic State University

Yablonska Iryna
Student of the Faculty of Business and Services
Zhytomyr Polytechnic State University

ТІМБІЛДИНГ ЯК ОДИН ІЗ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

TEAM BUILDING AS ONE OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCES METHODS

АНОТАЦІЯ

Результативність діяльності будь-якої організації визначається не стільки зусиллями конкретних працівників, скільки успіхами командної роботи. Кожен керівник замислюється про злагоджену команду, а будь-який співробітник мріє про дружній колектив. Все це можливо реалізувати за допомогою тимбілдингу. У статті розглядається сутність тимбілдингу як методу ефективного управління персоналом. Використання тимбілдингу дає змогу налагодити відносини всередині організації, організувати гармонійну взаємодію всіх членів трудового колективу; збільшує результативність та продуктивність праці. Також у статті проаналізовано переваги та недоліки використання цього методу та виявлено основні помилки під час його проведення. Виокремлено найпоширеніші види тимбілдингів та основні функції цього методу. Описано практичне застосування тимбілдингів на прикладі світових компаній.

Ключові слова: тимбілдинг, колектив, командна робота, управління персоналом, згуртування колективу, коучинг.

АННОТАЦИЯ

Результативность деятельности любой организации определяется не столько усилиями конкретных работников, сколько успехами командной работы. Каждый руководитель задумывается о слаженной команде, а любой сотрудник мечтает о дружном коллективе. Все это возможно реализовать с помощью тимбилдинга. В статье рассматривается сущность тимбилдинга как метода эффективного управления персоналом. Использование тимбилдинга позволяет наладить отношения внутри организации, организовать гармоничное взаимодействие всех членов трудового коллектива; увеличивает результативность и производительность труда. Также в статье проанализированы преимущества и недостатки использования этого метода и выявлены основные ошибки при его проведении. Выделены наиболее распространенные виды тимбилдинга и основные функции этого метода. Описано практическое применение тимбилдинга на примере мировых компаний.

Ключевые слова: тимбилдинг, коллектив, командная работа, управление персоналом, сплочение коллектива.

ANNOTATION

The performance of any organization is determined not so much by the efforts of specific employees, but by the success of teamwork. Every leader thinks of a well-coordinated team, and every employee dreams of a friendly team. People spend a lot of time at the workplace. And this is why every employee should feel comfortable and protected in the team. Sometimes envious colleagues, unkind and despotic executives come across, and in order to successfully work in whole organization, it is necessary to constantly establish connections within the team. All this can be done through team building. This article examines the essence of teambuilding as a method of effective HR management. The use of teambuilding allows to establish relations within the organization, to organize harmonious interaction of all members of the labor collective; increases productivity and productivity. Also in the article analyzed the advantages and disadvantages of using this method. The main advantage of teambuilding is newness, ease of carrying out such events at any time and quick establishment of relations between employees. The main disadvantage of using team building is the unwillingness and disinterest of employees in such activities, resulting in team building does not produce the desired results. The mistakes that executives most often make when conducting team building are identified. The most common types of teambuilding are distinguished: active, role-playing, intellectual, creative and basic functions of this method. Team building is an important part of management. The success of any company depends on the competence and high performance of its employees. It is important that the whole team works as a single mechanism. When team building, the working capacity and involvement of employees, interest in the work performed increase, the approach to tasks is completely changed, the speed of project implementation increases. The expended efforts and resources are paying off, it's quite difficult to evaluate their effect here and now. The results become visible over time, and strong relationships within the team have a direct impact on productivity, quality of the workflow and problem solving, as well as employee loyalty to the company. Professionally organized team building helps to establish relationships between team members, united work goals, helps to solve communication, interaction and

overall climate problems within the team, and also helps to perfect the team's actions, which will increase the financial and economic performance of the company. The practical application of team building on the example of world companies is described.

Key words: team building, team, teamwork, personnel management, rallying the team, coaching.

Постановка проблеми. Останнім часом все частіше досвідчені керівники прагнуть не просто сформулювати колектив, а побудувати команду, яка є чимось більшим, ніж просто група спільно працюючих людей. У зв'язку з цим стають актуальними питання, що стосуються особливостей команди, які відрізняють її від звичайного колективу працівників, а також питання розроблення стратегії тимбилдингу.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Т. Литвиненко та І. Андреева у своїй статті «Тимбилдинг в організації» стверджують, що у сучасних умовах тимбилдинг являє собою одну із перспективних моделей корпоративного менеджменту [4, с. 1531]. Питання особливості роботи в команді та важливості згуртування колективу досліджували такі вчені, як П.Ф. Друкер, Т.Ю. Литвиненко, П.В. Журавльова, О.В. Мороз. Також велика увага приділяється дослідженню позитивних та негативних аспектів тимбилдингу, ці питання висвітлені у працях М. Комарцова, А. Саусь, К. Комафорда. Публікацій на тему розвитку персоналу та підвищення ефективності його роботи досить багато, проте саме питанням реалізації методу тимбилдингу відводиться недостатня увага, саме тому це питання є актуальним в сучасних умовах.

Мета статті: дослідити теоретичні аспекти застосування тимбилдингу, визначити переваги та недоліки цього методу та основні помилки його застосування. З'ясувати доцільність використання тимбилдингу в сучасних умовах вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Психологічний клімат – це важлива складова частина кожного трудового колективу. У колективі, де панує дружня атмосфера, і проблем менше, і працівники більш лояльні та змотивовані. Тож не дивно, що кожен керівник намагається вплинути на згуртування колективу та поліпшення мікроклімату в організації. Одним із ефективних методів покращення взаємодії колективу є тимбилдинг.

Team building з англійської перекладається як «побудова команди». Авторство цього методу належить військовим. У 1950-х роках у Великобританії був вигаданий «Мотузковий курс» – тренінг, який забезпечив необхідну психологічну підготовку солдатів та їхнє вміння працювати як єдина команда. Такий курс виявився вдалим не тільки для військових, але й для бізнесу. Це стало першим поштовхом, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи [5, с. 124]. Цей термін в останні роки став дуже широко використовуватися у сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології. Наведемо декілька дефініцій цього терміна.

Тимбилдинг – це заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу (М. Істакова) [3, с. 9].

Team building – це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів. Вона передбачає багато навичок, аналіз та спостереження для формування сильної та здібної команди. Головний мотив цієї методики полягає у досягненні мети та цілей організації (Гібб Дюрей) [1, с. 16–18].

Team building – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію (В. Авдієв) [2, с. 56].

Проаналізувавши запропоновані формулювання, ми сформулювали власне визначення терміна: тимбилдинг – модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом.

Однією з найважливіших функцій тимбилдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії, що особливо важливо на першій стадії – стадії формування колективу. Особливого значення тимбилдинг набуває на стадіях становлення та нормування, оскільки досвід українських і зарубіжних закладів, які домоглися значних успіхів у організаційній та інноваційній діяльності, підтверджує, що основну роль у них відіграють не особистості, а робочі групи, вищою формою прояву яких є команди [6, с. 144]. За даними соціологічних опитувань, найважливішою професійною якістю лідера і керівника є вміння формувати команду, злагоджений, згуртований колектив [8, с. 186], а методи тимбилдингу якраз і допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів.

Основним завданням тимбилдингу є об'єднання кожного окремого працівника в єдину систему – колектив для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки.

На сучасному етапі цей метод дуже популярний як серед малих підприємств, так і серед організацій-гігантів зі всесвітньо відомою репутацією. І кожна така фірма намагається модернізувати чи прилаштувати метод тимбилдингу саме під свою сферу діяльності. Так з'явилося безліч видів тимбилдингу: активний, сюжетний, інтелектуальний, творчий.

Активний вид тимбилдингу є найпопулярнішим та найбільше підходить для теплої пори року, оскільки найчастіше проводиться на свіжому повітрі. Налагодження відносин проходить швидко, учасники активно проводять час

та отримують задоволення від різних спортивних ігор, квестів, естафет. Сценаріїв такої діяльності є безліч. Найцікавіші варіанти включають в себе різний спортивний інвентар – від класичного міні-футболу до канатних доріг і квадроциклів.

Тімбілдинг-програми стають винахідливішими і пропонують різні сюжети. Сюжетний вид тимбілдингу приймає форми квесту, бізнес-гри, змагальних заходів. Цікава історія захоплює учасників, відбувається глибоке занурення в процес. Учасникам цікаво рухатися за сюжетом, і створення команди проходить непомітно. Учасники пробують нові ролі, наприклад, роль детектива. До сюжетного тимбілдингу також відносять історичні рольові ігри. У процесі такої діяльності колектив відтворює різні історичні події, грають ролі відомих історичних персон.

Останнім часом набувають популярності інтелектуальні види тимбілдингу. Цей вид згуртованості команди сприяє не тільки всебічному розвитку працівників, а й утворенню у кожного вміння швидко приймати рішення. Спільне вирішення складних завдань – хороша основа для створення команди. Проведення такого виду тимбілдингу не вимагає великого простору та залучення будь-якого інвентаря. Досить буде лише знайти цікаві завдання для їх вирішення в команді.

Творчий тимбілдинг також набуває популярності, адже креативність високо цінується в сучасному світі. Компанії хочуть, щоб співробітники займалися незвичними і цікавими завданнями. Наприклад, малювання загальної картини. Учасники командами малюють частини картини, в кінці заходу картина з'єднується в єдине ціле. Загальну картину часто вішають у фойє компанії як нагадування загального успіху.

Кожен із видів тимбілдингу є надзвичайно дієвим, адже будь-яка спільна діяльність колективу, яка безпосередньо не стосується роботи, має позитивний вплив на відносини між кожною його частиною. Компанії часто проводять такі заходи, поєднуючи різні види тимбілдингу, що робить таку діяльність ще цікавішою та ефективнішою.

Важливою складовою частиною тимбілдингу є тимспірит (від англ. «team spirit» – «командний дух») – це різноманітні корпоративні свята, тематичні вечори з конкурсами та концертами, які сприяють знайомству всіх співробітників у

неформальній атмосфері, їх згуртуванню, збільшенню довіри.

Тімбілдинг також може бути спрямований як на навчання топ-менеджерів, так і на проведення заходів для всього колективу. Тренінги, коучинг командоутворення для топ-менеджерів та керівників сприяють розвитку лідерських якостей у співробітників компанії, можливості швидко ухвалювати рішення за нестандартних умов, вмінню зорієнтувати кожного учасника команди до найбільш притаманних їм ролей. Подібні заходи для всього персоналу, дозволяють виявити та вирішити приховані та реальні конфлікти, визначити ролі та оцінити сильні та слабкі сторони колективу.

Функції тимбілдингу:

- навчання співробітників вмінню працювати в команді, а саме навчання роботі в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;
- створення і підтримка дружніх відносин в колективі;
- адаптація нових співробітників до колективу;
- зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій;
- збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;
- збільшення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід мислення співробітників з стану конкуренції до стану спів-робітництва;
- підвищення командного духу;
- підвищення бажання співробітників ділитись досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки;
- підвищення рівня ініціативності співробітників [7, с. 23].

Ефективність проведення тимбілдингу на практиці є доведеною різними компаніями. Проте, як і кожен метод менеджменту, він має як позитивний вплив, так і негативні аспекти. Потрібно враховувати, що всі люди різні і по-різному сприймають те, що з ними відбувається. Отже, наведемо основні плюси та мінуси використання такого методу, як тимбілдинг (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки використання тимбілдингу

Плюси	Мінуси
Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Занадто тривале, бурхливе і супроводжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході
Досягнення згуртованості колективом компанії	Зниження самооцінки у деяких членів колективу
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги	Тімбілдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід
Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат
Підвищується ефективність роботи	Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом

Майже всі недоліки під час використання тимбілдингу виникають від неправильного трактування терміна і неправильного проведення таких заходів згуртування колективу. Часто керівники дотримуються однакових помилок під час здійснення такої діяльності. Ми виділили найбільш поширені з них:

1. Згуртування усіх з усіма. Прагнучи досягти повної згуртованості колективу, багато менеджерів намагаються залучити та об'єднати на заході не якусь певну команду, не конкретний відділ, а увесь штат. У цій ситуації через відмінність інтересів працівників різних колективів часто виникають непорозуміння між працівниками, кожен почуває себе некомфортно. Тимбілдинги мають бути організовані для людей, які постійно та безпосередньо контактують одне з одним у робочому процесі, тобто для команди, яка працює над одним проектом.

2. Організація заходу «для галочки». Деякі менеджери під час реалізації важливих завдань обов'язковим пунктом зазначають проведення тимбілдингу. Неважливо, потрібно це колективу чи ні, просто використовують популярний в успішних компаніях метод, аби відзвітуватися перед керівництвом. Заходи щодо згуртування колективу мають бути актуальними саме для цієї організації та цього колективу, передбачати не лише розваги, але й збільшення ефективності роботи організації.

3. Відсутність мети та завдання. Зазвичай під час планування тимбілдингу менеджери не ставлять чіткої мети та завдань, що у результаті призводить до неотримання бажаних результатів та розчарувань. Не слід організовувати колективні заходи тільки тому, що це весело і дає можливість поспілкуватися поза роботою. Завжди має бути конкретна мета. Саме у наявності цілі полягає головна відмінність тимбілдингу від зустрічі колег чи корпоративу.

4. Не встановлено ключові показники ефективності. Встановлення певної планки стимулює колектив брати активну участь у заходах, додає динаміки і підвищує ймовірність успіху у досягненні встановленої мети.

5. Неправильний вибір активності для аудиторії. Завжди потрібно враховувати інтереси та вподобання працівників, які будуть брати участь у заходах. Адже без зацікавленості учасників ці заходи не будуть мати бажаного ефекту.

6. Нерегулярність. Практика показує, що одного тимбілдингу на рік недостатньо для підвищення ефективності робочого процесу. Певний ефект буде, але короткостроковий та незакріплений. Зазвичай планується ціла серія заходів протягом року, які будуть відповідати поставленим завданням.

7. Не вимірюється ефективність команди до та після заходу. У бізнесі потрібно завжди враховувати окупність того чи іншого проекту, а отже, і тимбілдингу також. Потрібно вирішити, чи відповідає результат від таких заходів докладеним зусиллям.

Щодо місця проведення тимбілдингу. На наш погляд, найбільш дієвим є Outdoor-тренінг. Для найкращого ефекту та результативності тимбілдингу команду необхідно вилучити із «зони комфорту». Для цього доцільно проводити тренінги на свіжому повітрі, виходячи за межі організації чи офісу. З одного боку, люди звільняються від психологічного навантаження, деякою мірою абстрагуються, а з іншого – краще акумулюють власні сили, адже незвичні умови взаємодії фактично є екстремальними.

Розглянемо цікаві практики застосування тимбілдингових методик:

1. Андреас Хайнекен, керівник компанії Dialogue Social Enterprise GmbH, у 1995 році створив проект «Діалоги в темряві». Усі тренери сліпі, оскільки тренінг проходить в абсолютно темній кімнаті і триває кілька годин. При світлі проводиться тільки та частина заняття, яка присвячена обговоренню результатів. У тимбілдингу можуть брати участь від двох осіб до кількох десятків. Заняття починається з найпростіших завдань: визначити розмір кімнати, розділитися на команди, знайти в темній кімнаті стіл, сісти за нього, зайнявши стільці, і так далі. Тренінг спрямований на виявлення лідерських якостей і згуртування команди, але може трансформуватися і під інші потреби. Наприклад, виявляти помилкового лідера в колективі.

2. Власники невеликих приватних виноградних господарств пристосувалися здавати свої угіддя різним компаніям, що спеціалізуються на проведенні тренінгів. Заняття з виноробства, як правило, тривають три-чотири години. За цей час команди, що складаються з менеджерів компанії, встигають не тільки потоптати грона винограду, але і придумати назву вина, дизайн етикетки, презентувати свій продукт. Учасники дізнаються про технологію створення вина, а через три-чотири місяці готовий напій приїжджає до них в офіс. Завдання тренінгу – познайомити співробітників різних підрозділів компанії, яким не доводилося раніше працювати разом, якщо перед ними стоїть завдання зайнятися одним проектом.

3. Корпоративна культура США переживає бум «Humans vs. Zombies» – тренінгів, чий девіз підкуповує будь-якого HR-менеджера: «зомбі не дискримінують вас ні за расовою, ні за гендерною ознакою. Вони просто жеруть вас, якщо ви не вмієте працювати в команді». Ролі зомбі грають найняті актори, а співробітники компанії зображують вціллу групу людей, яким, залежно від сценарію, потрібно вибратися із закритого приміщення або врятувати світ. У підсумку виходить суміш пейнтболу та костюмованої вистави. Програма хороша, з одного боку, для виявлення лідерських якостей співробітників, з іншого – для формування звички слухатися ватажка і виконувати його накази. Такі тренінги популярні на військових базах США.

4. У Японії спільні ванни начальника відділу з підлеглими – головний хіт у тимбілдингу.

Зрозуміло, якщо всі співробітники однієї статі. Сидячи в гарячому джерелі, колеги можуть поговорити довірливо і відверто.

5. Власник пивоварні Sam Adams Beer Джим Коч зіткнувся з поширеною проблемою: йому ніяк не вдавалося сформувавши у співробітників лояльність до продукту, який вони повинні були продавати. «Все пиво однакове на смак», – так вважали не тільки покупці, але і продавці. Кочу довелося влаштувати вечірку-змагання для 850 співробітників компанії. Вони відповідали на питання з історії пива, компанії і, звичайно, дегустували сам продукт, заробляючи бали за правильно відгаданий певний сорт. Працівники відділу продажів повинні були робити це наосліп. Приклад Коча підійде будь-якому виробнику: перш ніж відправляти людину торгувати вашим товаром, навчіть його користуватися ним.

Тімбілдинг дає змогу навчити учасників команди спілкуватися неформально, але при цьому зберегти елемент ділової компоненти. Тімбілдинг дозволяє найкращим чином виявити і закріпити неформального лідера, що для менеджера проекту є особливо важливим. Крім того, цей метод дає змогу розвинути у членів команди здатність приймати на себе відповідальність за колективний результат поряд із можливістю проявити власні індивідуальні якості; засвоїти важливість чіткої субординації всередині команди та побачити можливість ефективного виконання завдання за застосування спільно виробленої стратегії та тактики її вирішення. Тобто члени команди мають можливість, з одного боку, зрозуміти переваги командної співпраці, а з іншого – усвідомити важливість власного внеску у загальний результат.

Висновки. Отже, можна сформувавши висновок, що тимбілдинг є одним із найбільш ефективних методів управління персоналом. Він дозволяє об'єднати кожного окремого працівника в єдину систему – колектив – для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки. У разі об'єднання колективу підвищується працездатність, персонал більш мотивований та зацікавлений в успішній роботі. Тімбілдинг є не просто методом згуртування колективу, він виконує дуже важливу навчальну функцію, а саме навчання роботі в команді. Це дуже важливо для організації, оскільки багато співробітників звикли працювати, покладаючись тільки на себе, і не усвідомлюють, наскільки більше ефективності в роботі команди. До того ж, цей метод дозволяє дати розуміння співробітникам про важливість роботи всіх і кожного, що якщо людина неналежно ставиться

до своїх обов'язків, то страждає вся команда, а в разі роботи в організації – вся компанія.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them / Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. С. 256.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды : Учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика, 2002. С. 544.
3. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. Санкт Петербург : Речь, 2010. С. 257.
4. Литвиненко Т., Андреева И. Тимбилдинг в организации. *Научный альманах*. 2015. № 8. С. 1531–1534.
5. Маковоз Е.У., Сторожилова У.Л. Необходимость тимбилдингу на всіх стадіях колективного. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 25. С. 124–125.
6. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладо-будівних підприємств : монографія / О.В. Мороз та інші. Вінниця : ВНТУ, 2011. 252 с.
7. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. Санкт Петербург : Речь, 2015. С. 187.
8. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. Петрозаводск : Периодика, 1997. 256 с.

REFERENCES:

1. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them./ Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. С. 256.
2. Avdeev V.V. (2002) *Upravlenye personalom: tekhnologiya formirovaniya komandy*: Ucheb. posobyie [Personnel management: technology of team formation]. Moscow: Fynansy y statystyka. (in Russian)
3. Yskhakova M.Gh. (2010) *Tymbyldyng: raskrytye resursov orghanyzatsyy y lychnosty* [Teambuilding: disclosing the resources of the organization and the individual]. St. Peterburg: Rechj. (in Russian)
4. Lytynenko T., Andreeva Y. (2015) *Tymbyldyng v orghanyzatsyy*. [Team building in the organization]. *Nauchnyj aljmanakh*, no. 8, pp. 1531–1534.
5. Makovoz E. U., Storozhylova U. L. (2009) *Neobkhdnistj timbilydnyghu na vsikh stadiyakh kolektyvnogho* [The need for team building at all stages of the collective]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 25, pp. 124–125.
6. Moroz O.V. (2011) *Socialjno-psykhologichni chynnyky motyvuvannya pracivnykiv pryloado-budivnykh pidpryjemstv*: monoghrafija [Socio-psychological factors of motivation of employees of instrument-building enterprises]. Vinnycja: VNTU. (in Ukrainian)
7. Sartan Gh.N. (2015) *Trenyng komandoobrazovaniya* [Team building training]. Sankt Peterburgh: Rechj.
8. Tydor S.N. (1997) *Psykhologhyja upravleniya: ot lychnosty k komande* [Management Psychology: From Personality to Team]. Petrozavodsk: Peryodyka.