

*Аліна Кучеренко,**ORCID iD 0000-0001-9801-6403**методист навчально-методичної лабораторії практичної психології,**соціальної роботи та інклюзивного навчання,**Миколаївський обласний інститут**післядипломної педагогічної освіти**вул. Адміральська, 4-а, 54001, м. Миколаїв, Україна**alina.kucherenko@moipro.mk.ua*

## ТИМБІЛДИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ

*У статті розглянуто поняття тимбілдингу, його функції, зв'язок із навчанням і розвитком колективу.*

*Акцентовано увагу на необхідності застосування тимбілдингу як основи ефективного розвитку колективу, що впливає на побудову ефективної команди задля успішного навчання та виховання молодого покоління. У статті наведено досвід використання зазначеної технології.*

*Проаналізовано умовні етапи формування колективу та доцільність застосування методів тимбілдингу в системі освіти на всіх етапах його формування та розвитку. Запропоновано нові вправи з тимбілдингу, які виконують додаткові функції формування команди для проведення успішного навчання в закладах дошкільної освіти, загальної середньої освіти та закладах професійно-технічної освіти.*

*Розглянуто різноаспектні дослідження вчених, які активно займалися розробленням різносторонніх моделей і методів, що спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу.*

**Ключові слова:** *ефективна діяльність; ефективна командна взаємодія; згуртування колективу; колективний розвиток; команда; конфліктна ситуація; соціально-психологічний клімат; тимбілдинг; тренінг; управління груповою діяльністю.*

© Кучеренко А. В., 2022

**Вступ. Актуальність дослідження.** На етапі становлення України як демократичної країни, входження її у європейський простір державні органи управління передбачають прогресивні зміни у стратегії розвитку національної системи освіти. Упродовж останніх років зроблено важливі кроки для розбудови освіти. В умовах глобальних змін необхідна модернізація змісту освіти, зокрема необхідність застосування інноваційних методів у побудові ефективної команди задля успішного навчання та виховання молодого покоління. Часто застосовують такий метод підтримки соціально-психологічного клімату та згуртування колективу, як тимбілдинг. Оскільки тема не досліджена на достатньому рівні, вважає-

мо її актуальною в науковій думці.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на широку популярність названого методу керівники закладів загальної середньої освіти по-різному трактують термін «тимбілдинг». Наслідком нерозуміння сутності тимбілдингу є неефективне використання потенціалу цього методу, тому необхідною складовою підвищення рівня обізнаності керівників закладів дошкільної освіти, загальної середньої освіти та закладів професійно-технічної освіти є проведення викладачами, методистами інститутів післядипломної педагогічної освіти, консультантами центрів професійного розвитку педагогічних працівників просвітницької роботи з упровадження в управлінську ді-

яльність методів та прийомів тимбілдингу.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Проблеми формування й розвитку ефективної команди в різних сферах діяльності постійно перебувають у полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних учених, зокрема, питанням управління та розвитку персоналу присвячені роботи М. Армстронга та Д. П. Богині. У розвідках Д. А. Аширова, М. Геллерта розглянуто процес побудови команд. Вивченням теоретичних питань командоутворення займалися Г. Гертер, Л. М. Карамушка, Р. Л. Кричевський. О. Гавриш та О. Сорочан досліджували процес формування команди з допомогою тимбілдингу.

Питанням створення колективу приділяли увагу такі вчені, як: Є. У. Маковоз, О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, У. Л. Сторожилова (2009–2011), А. А. Шиян (2011) та інші, які досить активно працювали над розробленням методів, спрямованих на підвищення ефективності роботи колективу.

**Мета статті.** Здійснити науково-теоретичний аналіз еволюції інноваційного методу тимбілдингу як ефективного засобу розвитку колективу.

**Завдання: 1.** На основі наукових, методичних праць оновити поняття «тимбілдинг». **2.** Визначити етапи розвитку колективу і проаналізувати доцільність використання методів тимбілдингу на кожному етапі. **3.** Запропонувати розроблені вправи з навчання практичних психологів та соціальних педагогів для згуртування та розвитку колективу в закладах дошкільної освіти, закладах загальної середньої освіти та закладах професійно-технічної освіти.

### **Виклад основного матеріалу.**

#### **Інновації**

Розрізняють процесуальні (діяльнісні) та матеріальні (предметні) інновації. Процесуальні полягають у плануванні та реалізації змін, застосуванні нового (якщо стосується освіти, то – це впровадження нових навчальних предметів, опрацювання нових навчальних програм, упровадження нових форм навчання, новий процес управління школою, нові засоби праці та навчання тощо). Матеріальні (предметні)

інновації – це програма змін, продукт творчої активності як сутність змін, як новий елемент педагогічного дослідження (нова шкала оцінювання) тощо (Михалюк А. М., 2021, с. 39).

Основу тимбілдингу становлять дві стадії: тимскілс (TeamSkills від англ. – «командні навички») і тимспірит (TeamSpirit від англ. – «командний дух»), що є важливими етапами в розвитку командних ефектів у колективі.

Протягом функціонування терміна в теорії менеджменту сформувалося два погляди щодо його змістового наповнення: відповідно до першого тимбілдинг – це процес побудови команди, який ґрунтується на розроблених у психології та менеджменті напрямках, зокрема організаційній динаміці, організаційному розвитку, груповій динаміці та психології групи. Другий погляд базується на тому, що тимбілдинг є альтернативним напрямом у навчанні і розвитку персоналу та групи, оскільки учасники вчаться за допомогою досвіду й активної взаємодії. І концепція тимбілдингу трактується як базовий напрям Experiential Education і Act Learning (Исхакова М. Г., 2010, с. 11).

Нині особливого значення набувають неекономічні способи ефективного розвитку колективу. Із часом у закладах освіти колектив почали розглядати не як частину складного механізму, а як найголовніший об'єкт управління.

Якість та ефективність діяльності закладу освіти визначається результативністю праці всього колективу, а не зусиллями окремих працівників. Заходи, що сприяють створенню та об'єднанню ефективного колективу (тимбілдинг), здавалося б, несумісних груп людей, позитивно впливають на роботу закладу освіти в цілому.

Формування навичок роботи в команді є одним із ключових завдань у закладах освіти. Будь-який заклад освіти має складну схему неформальних стосунків, що поєднує в собі різну кількість мікрогруп, які здійснюють значний вплив на якість спільної роботи та на ефективність діяльності закладу в цілому. Тож будь-який керівник

задля успішної діяльності свого закладу має знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків та управляти роботою колективу, урахувавши особливості як окремих працівників, так і групи в цілому, тому тимбілдинг розглядають як психологічні ігри, що моделюють життя всередині колективу і налаштовують його на спільну ефективну діяльність (Маковоз Е. У., Сторожилова У. Л., 2009, с. 124–125). Саме колективна праця є складним процесом, що вимагає постійного координування та підтримки колективу на всіх стадіях його розвитку, а тимбілдинг власне спрямований на покращення взаємодії в колективі та зміцнення команди.

Тобто ті складні завдання, що виникають у сучасних умовах закладу, передбачають об'єднання ресурсів колективу, його згуртування та взаємопідтримку під час розв'язання різноманітних професійних ситуацій. При цьому звертається увага на те, що тема тимбілдингу є актуальною для будь-якого віку та сфери діяльності (Мороз О. В., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А., 2011, с. 252). Відомі класичні, зарубіжні, інноваційні підходи щодо визначення сутності поняття «тимбілдинг» та шляхи забезпечення його ефективності, проте ці дослідження, на наш погляд, не завжди глибоко і системно розкривають сутність цього поняття. Отже, вкрай необхідно ґрунтовніше проаналізувати сутність явища тимбілдинг і розібратися, на чому саме потрібно акцентувати увагу, використовуючи цей метод у формуванні та розвитку колективу.

Згуртований колектив можна порівняти з організмом, який працює злагоджено та без збоїв. Сформувавши його дає змогу метод тимбілдингу, який із кожним роком набуває популярності серед різних компаній, закладів освіти та підприємств. Сутність поняття «тимбілдинг», або «командоутворення», походить від англійської *Teambuilding* – спеціально розроблені заходи, які мають на меті згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення одне одного, підтримку, поважне ставлення й гармоній-

ну взаємодію (Романовський О. Г., Калашникова С. В., 2017, с. 6).

На основі дослідження наукових, методичних праць пропонуємо власний варіант визначення поняття «тимбілдинг» – психологічні ігри, вправи, направлені на створення психологічного комфорту в команді, гармонійної взаємодії між її членами, об'єднання колективу задля досягнення спільної мети та найвищих результатів роботи команди.

Основні функції тимбілдингу схарактеризовано Г. Н. Сартан, бізнес-тренеркою, кандидаткою психологічних наук, коучем, менеджером, автором унікальної методики «Технологія «SNED»». Серед них:

- Навчання співробітників роботі в команді.
- Створення та підтримка дружніх відносин у колективі.
- Адаптація нових співробітників у колективі.
- Зняття психологічного напруження і конфліктів.
- Підвищення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі.
- Підвищення рівня особистої відповідальності за результат.
- Зміна вектору мислення працівників зі стану конкуренції до співробітництва.
- Підвищення командного духу.
- Підвищення бажання працівників ділитися досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати, робити висновки, урахувати помилки.
- Підвищувати рівень ініціативності працівників (Сартан Г. Н., 2005, с. 187).

Пропонуємо додати функцію посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми» в колективі задля досягнення спільної мети та найвищих результатів роботи команди. А також функцію підвищення рівня позитивної енергії членів колективу, що буде заряджати його на продуктивну роботу та співпрацю всіх членів команди.

Саме тому навчально-методична

лабораторія практичної психології, соціальної роботи та інклюзивного навчання Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти розробила навчальні тренінги для практичних психологів та соціальних педагогів «Тимбілдинг як інструмент командування», що дає змогу ознайомитись із методами ефективного формування та розвитку команди на основі сучасних технологій тимбілдингу. Інформаційні кейси, вправи, арттехніки та ігрові ситуації дозволяють учасникам тренінгу оволодіти навичками:

- побудови ефективної командної взаємодії;
- формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- формування стійкого відчуття «ми» в колективі;
- розвитку комунікативної та соціальної компетентностей здобувачів освіти;
- зняття психологічного напруження і конфліктів;
- заряджання позитивною енергетикою від членів колективу.

Є безліч методів, які можна використовувати для перевірки етапів здійснення формування згуртованої команди, зокрема Елтона Мейо, американського психолога, соціолога, автора Хоторнських експериментів 1927–1932 років, що досліджував вплив об'єктивних факторів на продуктивність праці, вважають засновником концепції тимбілдингу. Вивчивши вплив різних елементів на продуктивність праці в компанії Western Hawthorne Works, Джордж Елтон Мейо довів, що соціально-психологічні фактори здійснюють потужний вплив на продуктивність персоналу.

Дослідники О. Сорочан, І. Хахуда зазначають, що формування команди не відбувається стихійно. Це закономірний процес, у якому всі учасники проходять чотири умовні етапи (Сорочан О., Хахуда І., 2010, с. 14–17), а саме:

- формінг (з англ. forming) – «притирання»;
- стормінг (з англ. storming) – «ближній бій»;
- нормінг (з англ. norming) – «зближен-

ня та гармонія»;

- перформінг (з англ. performing) – «зріла команда».

Пропонуємо використовувати як назви українські відповідники для надання характеристик 4 етапів розвитку команди:

I. Притирання –

етап формування (знайомство з членами команди, визначення рамок можливостей, формування довірливих відносин).

II. Близній бій –

етап упорядкування (визначення ролей, очікувань від співробітників).

III. Зближення та гармонія –

етап бурління (розбіжності, можливі порушення командних норм, очікувань); етап згуртування (досягнення більшої згуртованості та єдності).

IV. Зріла команда –

етап продуктивності (необхідність постійного вдосконалення, прискорення робочого процесу);

етап зрілості (пошук нових ідей).

На курсах підвищення кваліфікації запропоновано використання вправ у згуртуванні та розвитку колективу для практичних психологів та соціальних педагогів. Фахівці психологічної служби схвалили на сторінках Фейсбук у Всемережжі дієвість тренінгів та вправ, що проведені з педагогічними колективами закладів дошкільної освіти, закладів загальної середньої освіти та закладів професійно-технічної освіти.

Навчально-методична лабораторія практичної психології, соціальної роботи та інклюзивного навчання розробила такі командні завдання для тренінгів.

Метафорична вправа «Пазли», метою якої є проаналізувати команду героїв мультиплікаційних фільмів «Простоквашино», «Вінні Пух», «Бременські музики», «Ріпка», за складниками: які цінності команди, хто є лідер, що об'єднує, як розподілені ролі, яка відповідальність у кожного за результат роботи, яка мета і який колективний результат має бути в героїв. Доцільно вправи використовувати на етапі притирання (формування), та ближнього бою (упорядкування команди).

Артгра «Будиночки». Мета – допо-



*Джерело: складено самостійно*

могти команді у прийнятті спільного колективного рішення, розвиток почуття «ми», групової згуртованості, закріплення навичок взаємодії в команді. Під час проведення гри групам потрібно намалювати спільний малюнок на тему «Будинок мрії», а потім поєднатися на малюнку з тим будинком, із яким би їм було комфортно, тобто прийняти спільне та комфортне для всіх рішення. Доцільне використання артгри на стадіях притирання (формування), ближнього бою (упорядкування) і зближення та гармонії (бурління колективу).

За допомогою вправи «Чарівна лампа» розвивається почуття «ми» і закріплюються навички взаємодії в команді. Усі учасники стають у коло і по черговому передають чарівну лампу Аладдіна одне одному і висловлюють або загадують бажання команди, яке має бути спільним для неї і стосуватися її роботи. Доцільно використовувати вправу на стадіях розвитку колективу, зближення і гармонії (бурління) та зрілої команди (продуктивності).

Діагностична вправа-гра «Мотузки взаємодії». Мета – спостерігати, зрозуміти, розподілити ролі для членів команди та приймати спільні рішення задля досягнення спільної мети, а саме, дістати кульку з підлоги за допомогою труби та мотузок. Використовувати цю вправу-гру доцільно на різних етапах формування колективу для розуміння та оцінки ефективності кожного члена в команді, навичок взаємодії та розуміння одне одного.

Результатом участі колективу у тре-

нінгу з командоутворення є формування і розвиток основних навичок:

- Командна робота (teamskills).
- Командний дух (teamspirit).
- Власне формування команди.

Отже, за результатами розглянутих та проаналізованих досліджень учених, які активно займалися розробленням методів, що спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу, проаналізованих стадій розвитку колективу, розроблених та проведених навчальних тренінгів на базі Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти для практичних психологів та соціальних педагогів зі згуртування та розвитку колективу в закладах освіти, можна зробити висновок, що необхідність застосування тимбілдинг-тренінгів, що спрямовані на створення атмосфери неформального спілкування, командного духу та вміння працювати в команді; виявлення лідерів, згуртування колективу; психологічне розвантаження, є дієвими заходами, які досить суттєво вплинуть на рівень ефективності роботи колективу в цілому та на кінцевий результат роботи всього закладу освіти зокрема.

**Висновки.** На основі наукових, методичних праць і досліджень запропоновано власне визначення поняття «тимбілдинг». Розглянувши та проаналізувавши дослідження вчених із розроблення методів тимбілдингу, переконалися, що організація роботи колективу з використанням цього методу є важливим аспектом формування ефективної командної роботи для навчання та виховання молодого покоління. Проана-

лізувавши 4 умовні етапи формування колективу, запропонували застосовувати як назви етапів такі українські відповідники: формування, притирання, упорядкування, згуртування, бурління, продуктивність, зрілість. Систематизація таких «ярликів» сприяє систематизації дій, унаочнюючи неможливість переходу від попереднього етапу до наступного без завершення процесу становлення колективу на попередньому.

Для згуртування єдиної творчої команди рекомендуємо керівникам закладів освіти використовувати метод тимбилдин-

гу, який орієнтований на досягнення успіху. Цей метод є ефективним, оскільки дає змогу педагогам відповідально ставитися до своїх обов'язків, спільної роботи та досягати успіху всією командою.

**Перспективою дослідження** є розроблення тренінгів, вправ для навчання практичних психологів та соціальних педагогів згуртовувати та розвивати колектив із подальшим використанням їх в освітньому процесі закладів дошкільної освіти, закладів загальної середньої освіти та закладів професійно-технічної освіти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М. Г. Исхакова. – СПб. : Речь, 2010. – 256 с.
2. Маковоз Е. У., Сторожилова У. Л. Необходимость тимбилдинга на всех стадиях коллективного развития / Е. У. Маковоз, У. Л. Сторожилова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 25. – с. 124–125.
3. Михалюк А. М. Творчість та інновація: Сучасний контент / А. М. Михалюк // Освітлогічний дискурс, 2021. – № 3(34). – С. 32–45. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.33>.
4. Психологія тимбилдингу/ О. Г. Романовський, В. В. Шаповалова, О. В. Квасник, Т. В. Гура; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. – 92 с.
5. Сартан Г. Н. Тренінг командообрановання / Г. Н. Сартан. – СПб. : Речь, 2005. – 187 с.
6. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн/ Посібник для працівників апарату суду О. Сорочан. – Київ, 2010. – 104 с.
7. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / [О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян]; за заг. ред. О. В. Мороз. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.

## TEAM BUILDING AS AN EFFECTIVE METHOD OF TEAM DEVELOPMENT

**Kucherenko Alina,**  
*educator of Laboratory  
of practical psychology,  
social work and inclusive education  
Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute  
4-a Admiralska Street, 54001, Mykolaiv, Ukraine  
alina.kucherenko@moippo.mk.ua*

*The article includes the team building concept, functions and links with learning and team development. An updated concept of «team building» is proposed on the basis of scientific*

research, which defines its essence in educational institutions.

The emphasis is placed on using team building methods as an effective way of group development, which affects education and upbringing as well. The article presents an interesting experience of various organizations which are using this technology.

The stages of team development and expediency of using team building methods in the education system are analyzed and offered. New metaphorical exercises, art-games, practical games, team-building training are proposed for preschool education, general secondary education and vocational education institutions and their application at different stages of its formation. In the article the attention is focused on mastering skills to build effective teamwork, a safe environment, to form a stable sense of «we» in the team, to develop communicative and social competencies of students, to relieve stresses and conflicts and to charge positive energy from members.

Various researches of scientists who were actively engaged in development of various models directed on increase of team efficiency are considered. Namely, psychological games which make a model of life within the team and adjust it to joint effective activities.

**Keywords:** conflict situation; effective activity; effective team interaction; group activity management; social psychological environment; team; team-building; team consolidation, team development; training.

## REFERENCES

1. Ishakova, M. G. (2010). *Timbuilding: raskrytie resursov organizacii i lichnosti* [Team-building: disclosure of organization and personal resources]. SPb.: Rech' (rus).
2. Makovoz, E. U. & Storozhilova, U. L. (2009). Neobhodimost' timbilinga na vseh stadijah kollektivnogo razvitija [Necessity for team-building at all stages of collective development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 25, 124–125 (rus).
3. Mykhaliuk, A. M. (2021). Tvorchist ta innovatsiia: Suchasnyi kontent [Creativity and innovation: Modern content]. *Osvitohichnyi dyskurs*, 3 (34), 32–45. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.33> (ukr).
4. Moroz, O. V., Nikiforova, L. O. & Shyian, A. A. (2011). *Sotsialno-psykholohichni chynnyky motyvuvannia pratsivnykiv prykladobudivnykh pidpriemstv* [Socio-psychological factors motivating employees of instrument plants]. Vinnytsia: VNTU (ukr).
5. Romanovskyi, O. H., Shapovalova, V. V., Kvasnyk, O. V. & Hura, T. V. (2017). *Psykhologiiia tymbildynhu* [Psychology of team-building]. Romanovskyi, O. H. & Kalashnykova, S. V. (Eds.). Kharkiv: Drukarnia Madryd (ukr).
6. Sartan, G. N. (2005). *Trening komandoobrazovanija* [Training of Team Building]. SPb: Rech' (rus).
7. Sorochan, O. & Hahuda, I. (2010). *Formuvannia efektyvnoi komandy, abo knyzhka pro te, shcho odyn u poli ne vojn/ Posibnyk dlia pratsivnykiv aparatu sudu O. Sorochan* [Forming an effective team, or a book that one in the field is not a warrior / Handbook for court staff O. Sorochan]. Kyiv (ukr).