

УДК 331.108.2

ORCID <http://orcid.org/0000-0001-9002-6439>

**Баніт О. В.**

[olgabanit@ukr.net](mailto:olgabanit@ukr.net)

## **ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК УСПІШНОЇ КОМАНДИ**

Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих

імені Івана Зязюна НАПН України

*Проаналізовано процес формування й розвитку успішної команди. Виокремлено й схарактеризовано основні стадії життєвого циклу команди, окреслено командні ролі. З'ясовано, що команди проходять у своєму розвитку такі основні стадії життєвого циклу: формування, налагодження взаємодії, нормування, продуктивне функціонування і розформування/реорганізація команди. Представлено модель Р. Белбіна, що охоплює такі командні ролі: координатор, реалізатор, контролер, мотиватор, генератор ідей, аналітик, натхненник, постачальник.*

**Ключові слова:** команда, командні ролі, життєвий цикл команди, тренінги з командоутворення.

*The process of formation and development of a successful team is analyzed. The main stages of the team's life cycle are identified and characterized, team roles are outlined. It was found that teams go through the following main stages of the life cycle in their development: formation, establishing interaction, normalization, productive functioning and disbanding/reorganization of the team. R. Belbin's model is presented, which includes the following team roles: coordinator, implementer, controller, motivator, idea generator, analyst, inspirer, supplier.*

**Keywords:** team, team roles, team life cycle, team building trainings.

**Вступ.** Тотальний перехід на дистанційне навчання упродовж останніх кількох років показав його переваги й недоліки. Серед низки переваг можна виділити такі очевидні, як економія часу, коштів, можливість вільно вибирати місце, умови, інструменти тощо для такого виду навчання, яке наразі називають онлайн. Водночас є інші види роботи, які, як показує практика, ефективніше організовувати в умовах традиційного навчання. Зокрема, це стосується командної роботи.

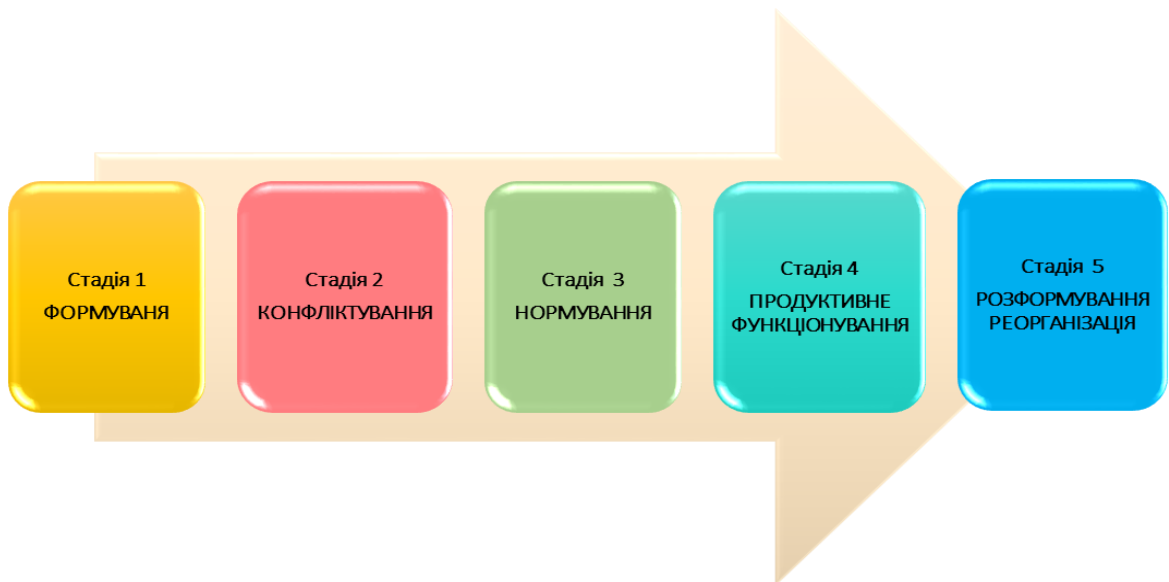
Аналіз наукових джерел засвідчує, що питання створення й розвитку успішної команди завжди було актуальним. Дослідження в цьому напрямі пройшли шлях від формування команд для реалізації професійних цілей (М. Белбін, К. Девіс, С. Моріс, Є. Нейзел, Дж.В. Ньюстром, Дж. Стюарт, С. Тейлор, Д. Торрінгтон, Г. Уїлкоккс, Л. Холл та ін.) до організації групової динаміки, в тому числі в навчальній діяльності (П. Горностай, В. Вус, О. Коробанова, О. Плетка, Г. Циганенко, Л. Чорна, О. Яремчук та ін.). Дослідження вчених показують, що в нинішніх умовах нестабільності й постійних змін командний підхід є одним із ефективних інструментів мотивації як до роботи, так і до навчання.

**Метою дослідження** є аналіз процесу формування й розвитку успішної команди. Завдання: виокремити й проаналізувати основні стадії життєвого циклу команди, окреслити командні ролі. У процесі дослідження використано такі **методи**, як аналіз, узагальнення, графічна візуалізація результатів.

**Результати дослідження.** Насамперед важливо зазначити, що команда є тим інтегруючим чинником, що створюється для досягнення чітко визначеної мети чи реалізації конкретної цілі. Можна виокремити різні види команд в залежності від цілей, завдань, складу, функцій: експертні та консультативні, виробничі й проєктні, тактичні й багатофункціональні, трансдисциплінарні, кроскультурні, віртуальні, а також групи дій, гуртки якості та ін. Наведена класифікація не є

статичною, оскільки команди можуть розвиватися, переходити від одного типу до іншого, бути комбінацією кількох типів. В умовах постійних змін саме динамічність і мобільність сприяє їхньому успішному функціонуванню.

Процес формування й розвитку успішної команди відбувається в кілька етапів/стадій упродовж певного періоду часу. Згідно з теорією Б. Такмана [4] всі команди проходять у своєму розвитку такі основні стадії життєвого циклу, як формування (становлення), конфліктування (налагодження взаємодії), нормування (спрацювання), продуктивне функціонування і розформування/реорганізація (рис.1).



**Рис. 1. Основні стадії формування й розвитку команди**

*Джерело: візуалізовано автором на основі [1; 2; 4].*

*На першій стадії (формування) визначаються цілі й завдання, з'ясовується, якого типу команда необхідна для їх виконання, вирішуються організаційні питання щодо комплектації, підбору членів команди, виявлення їхніх можливостей, узгодження процесу виконання завдань, вироблення правил взаємодії.*

*На другій стадії (конфліктування) розпочинається спільна робота, коли члени команди активізуються, відповідно проявляються*

неузгодження, непорозуміння, конфлікти. Постає необхідність оперативного вирішення основних проблем, пов'язаних з виявленням характерів та моделей поведінки, налагодженням взаємостосунків, упорядкуванням каналів комунікації та ін.

*На третій стадії (нормування)* члени команди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, спільну мету. Відбувається згуртування команди за рахунок сумісності та спрацьованості її членів. Їхня активність направляєється в єдине русло. Окремі зусилля об'єднуються в один потік ефективної роботи, що забезпечує високий рівень продуктивності.

*Четверта стадія (продуктивне функціонування)* є найтривалішим періодом діяльності команди. Члени команди розуміють свої ролі й обов'язки та вкладають усі зусилля у виконання завдань. Від керівника вимагається створення дієвої системи мотивації; відстеження прогресу, зацікавлення й підтримка, заохочення, визнання досягнень, своєчасна допомога; контроль за соціально-психологічним кліматом (зняття стресу, втоми) і за досягненнями проміжних результатів, координування діяльності всіх напрямів роботи, уважність до деталей.

*П'ята стадія – це розформування або реорганізація.* Час існування будь-якої команди обмежений, зазвичай, виконанням поставленого перед нею завдання. Після завершення окремих завдань чи досягнення всіх цілей розформовуються окремі підрозділи або вся команда. Якщо очікується замовлення на новий проєкт, фахівців (усіх або окремих в залежності від успішної попередньої діяльності) можуть запросити в нову команду [1; 2; 4].

Загалом високий потенціал та успішність команди забезпечується синергетичним ефектом завдяки поєднанню знань, умінь, навичок, здібностей кожного члена команди, які взаємодоповнюють один одного. Тому важливо знати ролі й функції, які можуть виконувати члени команди.

У визначенні рольових позицій в команді можна використовувати такі типологічні підходи як концепція Д. Кейрсі про психотипи (інтелектуальні ролі), в якій виділяються чотири позиції (стратег, дипломат, тактик, логістик), або модель Р. Белбіна, де фігурують командні ролі, які можна об'єднати в три групи – пов'язані з людьми, діями та ідеями (рис. 2).

Визначити ролі можна за тестом тестом Белбіна [3]. Цей опитувальник дає можливість виявити дві-три домінуючі ролі, які можуть виконувати члени команди – це, зазвичай, головна роль і додаткові. Визначення кожної ролі уточнює обов'язки кожного члена команди та дозволяє їм зосередитися на виконанні своїх завдань і дотриманні робочих процесів, характерних для їхньої ролі. При цьому варто врахувати зауваження Р. Белбіна, що до командної роботи здатна не кожна людина. Близько 30 % учасників з різних причин можуть не підібрати собі командну роль. Такі співробітники найкраще працюють в індивідуальному режимі. І їхня допомога для команди також може бути важливою в ролі незалежних експертів (фахівців) [1; 2].

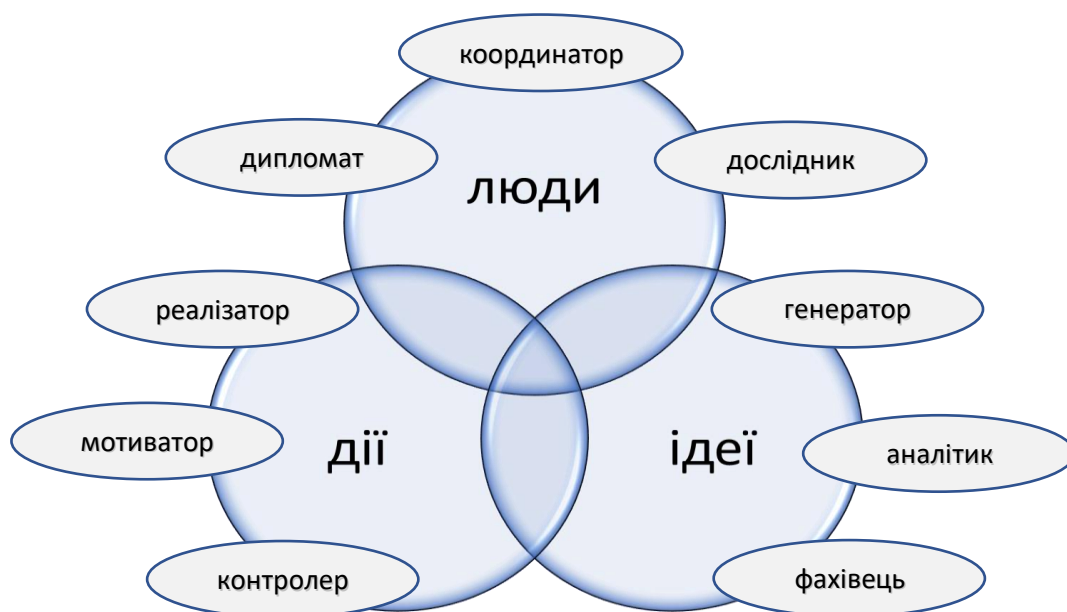


Рис. 2. Командні ролі.

*Джерело: візуалізовано автором на основі [2; 3].*

**Висновки.** Таким чином, можемо підсумувати, що успішна команда – це команда, яка ефективно співпрацює задля досягнення поставленої мети. Формування успішної команди починається з розуміння того, які етапи/стадії охоплює цей процес і які ролі виконують члени команди. Для згуртування й розвитку команди у робочий процес можна запроваджувати тренінги та навчання, покликані заохочувати членів команди ефективно працювати й досягати високих результатів. Відтак перспективою подальших досліджень є аналіз тренінгів та інших заходів з командоутворення й тимблдингу з метою виявлення їхнього впливу на формування й розвиток успішної команди.

#### **Список бібліографічних посилань**

1. Баніт О.В. Командоутворення як продуктивна педагогічна технологія. Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії (Open Forum-ITME-CRS-2019): збірник матеріалів Першого Всеукраїнського відкритого науково-практичного форуму (10-13 жовтня 2019 року). Київ-Одеса, 2019. С. 62-64. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/719521/>
2. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка № 8, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
3. Тест «Ролі в команді». URL: <http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf>
4. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin. 1965. P. 384-399.