

УДК 316.62

О. С. Голенцовська

## ОГЛЯД ЗАРУБІЖНИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОБЛЕМИ КОМАНДОТВОРЕННЯ

*У статті аналізується проблема командотворення, як підхід до формування та розвитку ефективних команд. Здійснюється короткий огляд низки вітчизняних та зарубіжних підходів присвячених проблемі командотворення. Зокрема, розглядається рольова концепція командотворення, оціночна модель ефективності командної взаємодії; модель розвитку команди; стратометрична теорія колективу; програмно-рольовий, ціннісно-рольовий психолого-акмеологічний підходи; моделі управлінських ролей.*

**Ключові слова:** командотворення, розвиток команди, командна взаємодія, рольова концепція, програмно-рольовий підхід, психолого-акмеологічний підхід, ціннісно-рольовий підхід.

**Постановка проблеми.** У зв'язку з постійними соціально-економічними колізіями в країні протягом тривалого часу переважна більшість організацій перебувають у безперервному пошуку рішень для продуктивного функціонування та розвитку. Стрімке поширення кризових явищ на усі сфери життєдіяльності суспільства та відсутність стабільності, недосконалість нормативно-правової бази, жорстка та часто нечесна конкуренція, зумовлюють потребу у застосуванні нового, продуктивного підходу до управління організацією – командного підходу, як одного з найбільш перспективних. Адже, створення ефективної команди сприяє досягненню організацією поставленої мети, консолідованій та злагодженій праці її членів, оптимальному використанню їх ресурсів та можливостей, а також професійному та особистісному зростанню.

Процес створення ефективної команди орієнтований на співставлення можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку.

Вивченню проблеми формування та розвитку команд приділяється значна увага фахівців з соціальної

психології, менеджменту, управлінського консалтингу, організаційного розвитку, проте відкритим залишається питання вибору найкращого та найефективнішого підходу до командотворення.

Стаття має на меті здійснення короткого огляду зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми створення ефективної команди, як середовища професійного та особистісного зростання її учасників.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки існують певні відмінності в історії розвитку вітчизняної та зарубіжної соціальної психології, то цілком закономірно, що ступінь вивчення проблеми командотворення відрізняється. Проте, сьогодні і вітчизняна наука і зарубіжна запозичують одна в одній методологічні підходи до вивчення проблеми командотворення, створюючи нові технології та моделі.

Результатом вивчення проблеми командотворення за кордоном є такі підходи, як: рольова концепція командотворення Р. Белбіна, М. Геллерта та К. Новака, І. Адізеса; оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. МакКенна; модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха

та Д. Сміта. У площині російської та української психологічної науки проблема командотворення розглядалася у стратометричній теорії колективу А.В. Петровського; програмно-рольовому підході М.Г. Ярошевського; моделі управлінських ролей Т.Ю. Базарова; психолого-акмеологічному підході до формування управлінської команди Ю.В. Синягіна; моделі розвитку управлінської команди С. К. Сергієнка; ціннісно-рольовому підході В. В. Горбунової.

Вважаємо за потрібне здійснити короткий огляд кожного згаданого підходу окремо.

Концепція командних ролей Р. Белбіна [4] є однією з найпопулярніших серед інших моделей командотворення. Основна ідея створення ефективної команди – це можливість представлення учасниками команди необхідного набору командних ролей. Відтак, при створенні команди пріоритетним є не рівень професійних знань, умінь, навичок, а те, яку модель поведінки майбутній працівник буде демонструвати у команді.

У межах цього підходу Р. Белбіном розроблений діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше підходить конкретній людині. Ця модель дозволяє давати розгорнуті індивідуальні рекомендації щодо розвитку власного командного потенціалу у майбутньому.

Набір командних ролей за Р. Белбіном передбачає у своєму складі ролі: «реалізатора», який втілює ідеї у життя; «контролера», завданням якого є вберегти команду від можливих помилок та досягти кращого результату з усіх можливих; «ведучого», що розподіляє завдання, делегує повноваження, несе відповідальність за роботу команди; «мотиватора», який є ініціатором різних заходів, в тому числі тих, що здатні відірвати команду від рутини та зорієнтувати в більш продуктивний темп; «аналітика», що оцінює конкуруючі пропозиції та передбачає подальший хід розвитку подій; «генератора ідей», який ініціює нові проекти, шляхи розвитку поставлених завдань; «розвідувача», завданням якого є пошук нових ідей та ресурсів, налагодження потрібних контактів, ведення переговорів.

На думку Р. Белбіна, команда потребує виконавців більшості ролей, однак принцип створення ефективної команди може забезпечуватись тим, що кожен член команди бере на себе функції більше, ніж однієї ролі. Головним у ефективному командотворенні залишається баланс ролей у конкретній ситуації.

Орієнтуючись на категоріальний апарат концепції Р. Белбіна, М. Геллертом та К. Новаком [5] була створена нова модель командних ролей, кількість яких була скорочена до шести (з восьми запропонованих Р. Белбіном). Зокрема, це ролі «адміністратора» (модератора); «організатора» (координатора); «креативного генератора ідей» (мозкового центру); «диспетчера» (забезпечення зв'язку); «трудоголіка» (душі команди); «деталізатора» (контролера).

Автори послуговувались тим, що у концепції Р. Белбіна частково дублюється зміст ролей, і виникає потреба створення абсолютно однозначних портретів рольових компетенцій у роботі з командою. Головною відмінністю моделі М. Геллерта та К. Новака від моделі Р. Белбіна є той факт, що вона орієнтується не на реальних членів команди з їх рольовими характеристиками, а на окремі продуктивні рольові аспекти, які мають бути представлені в будь-якій команді. Варто зауважити, що відсутність певної ролі в команді може суттєво послабити її ефективність так само, як і дублювання якогось рольового елемента.

Автори цієї концепції поділяють визначений ними список ролей на екстравертовані («генератор ідей», «диспетчер», «адміністратор») та інтравертовані («організатор», «трудоголік», «деталізатор»). Перша група спрямована на зв'язки з оточенням команди, друга – на рішення командних завдань у межах цієї команди. Метою такого поділу є створення тріади командних ролей, кожний компонент якої буде представляти пару, утворену з однієї екстравертованої ролі та однієї інтравертованої. Наприклад: «генератор ідей» – «трудоголік»; «диспетчер – деталізатор»; «організатор – адміністратор». Кожна з цих пар на різних етапах командної роботи здатна забезпечити необхідний баланс між зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Оскільки особливості рольової поведінки усіх членів команди є різними, це може бути причиною виникнення конфліктних ситуацій. Тому ключовим питанням є розуміння учасниками команди того, що відмінності у їх поведінкових стратегіях не виступають перешкодою до ефективної спільної діяльності, а навпаки, є їхньою особливістю, передумовою досягнення командою успіху.

Концепція командних ролей також знаходить своє відображення у працях І. Адізеса [1]. Головна ідея підходу полягає в тому, щоб забезпечити результативність та ефективність системи управління в короткотривалій та довготривалій перспективі існування організації. Для цього, вважає автор, необхідним є виконання учасниками команди чотирьох управлінських ролей, кожна з яких відповідає чотирьом основним функціям, без яких неможливим є досягнення організацією успіху. Зокрема, це ролі «виробника», що контролює результативність виконання поставленого завдання в короткотривалій перспективі; «адміністратора», що забезпечує дотримання правильної послідовності, інтенсивності виконання поставленого завдання в короткотривалій перспективі; «підприємця» – завданням якого є визначення стратегічного напрямку розвитку команди в довготривалій перспективі; «інтегратора», який створює потрібну для продуктивної, спільної, консолідованої праці в довготривалій перспективі атмосферу та систему цінностей.

На переконання автора, виконання кожної із ролей є необхідною умовою досягнення командою успіху, а нестача або надлишок певної ролі – навпаки,

несприятливим чином відобразиться на досягненні нею результату. Члени команди повинні доповнювати один одного тим, що мають різні поведінкові стратегії та толерантно ставитись один до одного.

Оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. МакКенна [9] отримала назву «колеса команди Маргерісона-МакКенна». Така модель дозволяє створити ту командну структуру, що орієнтована на досягнення чітко визначеної мети. Тобто, структура команди залежатиме від того, як команда буде використовуватись, для чого вона створюється. Як і в попередніх підходах до командотворення, в полі зору залишається проблема взаємозв'язку учасників команди, можливості доповнювати один одного, створювати збалансовану командну одиницю.

Автори розглядають функції, виконання яких є необхідним для реалізації поставленої мети, зокрема: консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка та зв'язок.

На основі визначених Ч. Маргерісоном та Д. МакКенном функцій виокремлюються командні ролі, ідентифікація яких відбувається на основі особистісних характеристик членів команди: роль «доповідача-консультанта» забезпечує збір та систематизацію потрібної інформації для інших учасників команди; «новатор-розробник» відрізняється креативністю поглядів та рішень; «дослідник-промоутер» намагається ініціювати перспективні зміни, мотивує та активізує інших; «спеціаліст з оцінки та розвитку» втілює ініціативи та ідеї членів команди у життя; «координатор-організатор» концентрується на виконанні поставлених завдань, ініціює прийняття рішень, планує роботу усієї команди, врегульовує конфліктні ситуації; «спеціаліст з виконання завдань» забезпечує кваліфіковане виконання завдання, дотримується усіх поставлених вимог, орієнтується на чітку структуру у розподілі обов'язків; «інспектор-контролер» забезпечує моніторинг якості виконання поставлених завдань; «спеціаліст з підтримки досягнутого рівня» проявляє турботу про інших, звеличує командні принципи та цінності. Функцію зв'язку забезпечують представники усіх командних ролей з навичками активного слухання, готовності допомогти, управлінням взаємодією, розвинутої комунікації, організувати прийняття рішень та постановку цілей в групі, делегування повноважень та розподіл відповідальності, орієнтації на розвиток команди.

Особливістю представленої моделі є те, що вона є засобом впливу на команду, оскільки в межах провадження заходів, що спрямовані на збір інформації про команду, учасники команди проходять через етапи оцінки, обговорення, проектування та планування власної діяльності. Це є запорукою розуміння того, які складові співпраці потрібно розвивати, а які на часі виконуються ефективно.

Концепція Маргерісона-МакКенна має структуру замкненого циклу, а відтак – є найбільш вдалою для ви-

користання у бізнес-процесах, які також мають циклічний характер.

Окремим підходом до командотворення у зарубіжній соціальній психології є підхід Б. Такмена [14], в основу якого покладена ідея розвитку команди. Автор розглядає динаміку розвитку групи виходячи з тих умов, в яких вона формується та визначає дві сфери групової активності – ділову, що спрямована на рішення завдання командою та міжособистісну, що спрямована на розвиток групової структури. Відповідно до цього підходу команда має подолати чотири послідовних етапи в межах кожної із сфер за для свого успішного функціонування.

До площини міжособистісного спілкування відносяться: етап «перевірки та залежності» передбачає орієнтацію учасників команди в особливостях поведінкових стратегій один одного та пошук шляхів оптимізації міжособистісного спілкування; етап «внутрішнього конфлікту» – це порушення взаємодії та відсутність єдності між членами команди; етап «розвитку згуртованості групи» має місце в процесі поступової гармонізації стосунків, зникнення міжособистісних конфліктів; на етапі «функціонально-рольової співвіднесеності» відбувається виникнення рольової структури групи, засобом якої вирішуються усі групові завдання.

До площини ділової активності Б. Такмен відносить: етап «орієнтації в завданні», що передбачає пошук членами команди оптимального способу рішення поставленого завдання; етап «емоційної реакції у відповідь на завдання» полягає в опорі учасників команди вимогам, що демонструються їм самим змістом завдання внаслідок протиріч між особистими намірами учасників та приписами завдання; етап «відкритого обміну релевантними інтерпретаціями» – це етап життя команди при якому відбувається максимальний інформаційний обмін, що дозволяє їй учасникам бути в курсі намірів один одного; етап «прийняття рішень» характеризується конструктивними спробами успішного рішення завдання.

Модель Б. Такмена користується великою популярністю у західній соціальній психології, проте практики командотворення відзначають, що даний підхід не враховує зв'язку між двома сферами групової активності та його змісту.

Однією із спроб трансформації моделі Б. Такмена по відношенню до командотворення став підхід Дж. Катценбаха та Д. Сміта [10]. Автори пропонують модель розвитку команди та аналізують відмінності у результатах діяльності груп у відповідності до «кривої командних результатів», яка ілюструє поетапність розвитку команд від робочих груп до високоефективних команд. Такий підхід демонструє важливі взаємозв'язки та можливі вибори по відношенню до п'яти типів команд (робоча група, псевдокоманда, потенційна команда, реальна команда, високоефективна команда). «Крива командних результатів» показує, що робочі групи мають широкий діапазон потенційних результатів виконання поставлених завдань, а також найбільший показник продуктивності має місце між потенційною та реальною командою, і можливий результат роботи для реальної команди є зна-

чно вищим, ніж для робочої групи. На переконання авторів цієї моделі, обов'язковою умовою досягнення реальною командою рівня високоефективної є виключно високий рівень персональної відповідальності усіх членів команди, який є необхідним для високоефективної роботи.

Історія вивчення проблеми командотворення у вітчизняній психології бере свій початок від уявлень про колектив як вищої форми розвитку групи. Саме спільна діяльність виступає системоутворюючим фактором колективу відповідно до стратометричної концепції А.В. Петровського [11]. В основі цієї моделі група, що складається з трьох шарів-страт. Центральне місце серед страт відводиться предметній діяльності групи, другою складовою є ціннісно-орієнтаційна єдність, що є відображенням ставлення кожного члена групи до мети та завдань групової діяльності та її самого змісту. Остання, третя складова – це взаємостосунки між членами групи, що ґрунтуються на емоційній симпатії один до одного.

Автором розглядається два основних напрямки у визначенні рівня розвитку групи – це ступінь опосередкування міжособистісних стосунків в групі змістом групової діяльності та суспільна значимість групової діяльності. Перший напрямок дозволяє відокремити «дифузні групи» від високорозвинених, другий дозволяє виокремити колектив з-поміж інших високорозвинених груп.

У більшості концепцій вітчизняних вчених щодо проблеми командотворення на теренах радянської соціальної психології прослідковувались основні ідеї підходу А.В. Петровського, проте з часом виокремилися нові вектори у дослідженнях. Зокрема, науковці почали вивчати особливий етап розвитку групи – набуття елементів корпоративності, становлення власне корпорації. Аналогом «команди» у радянській вітчизняній психології виступає «група-корпорація», відповідно до параметричної концепції Л.І. Уманського, де пріоритетним є розвиток системи ділових відносин [3].

Основою концепції наукової діяльності М. Г. Ярошевського [13] є дослідницька програма, що дає початок колективній діяльності вчених і реалізується шляхом розподілу між ними наукових ролей (функцій). Це послугувало основою для розробки програмно-рольового підходу наукового колективу.

Програмно-рольовий підхід розроблений для аналізу наукової діяльності, а поняття науково-дослідницької ролі визначає місце дослідника у структурі дослідницького процесу. Наукова роль представляє собою специфічний набір дій в контексті наукової діяльності, що конкретний науковець виконує в конкретній групі краще за інших, оскільки схильність до її виконання у нього виражена яскравіше порівняно з іншими членами групи.

У переліку наукових ролей представлені: роль «генератора ідей», який продукує нові ідеї та шляхи рішення поставленого завдання; роль «критика», що займається здійсненням критичної оцінки і перевірки ідей, які з'являються у команді; роль «ерудита», завданням якого є забезпечити групу інформацією, яка є необхідною для нормальної організації колективного дослідницького процесу.

Наукові колективи, у складі яких відсутні представники хоча б однієї з базових науково-дослідних ролей, в цілому, є менш продуктивними порівняно з тими, що функціонують у повному їх складі. Адже, відсутність будь-якої з них означає вірогідну можливість прогалини у здійсненні дослідницького процесу науковим колективом: нестача інформації, нових ініціатив або критичності та інше. Чим диференційованішою є рольова структура команди, тим продуктивніше вона працює. Сама рольова структура наукової групи формується в результаті взаємодії рольових домагань її членів (науковці конкурують між собою з приводу виконання певної ролі), які обумовлюються безпосередньо їх особистісними властивостями.

Одним із сучасних вітчизняних підходів до командотворення є модель управлінських ролей Т.Ю. Базарова [2].

Для характеристики управлінського процесу автором визначені чотири основні типи задач – управлінські, організаційні, адміністративні та задачі керівництва, а також чотири командних ролі у відповідності до цих задач.

Командні ролі у моделі Т.Ю. Базарова – це ролі «управлінця», завданням якого є визначення стратегічних напрямків розвитку організації та умов їх зміни; «організатора», який планує заходи для досягнення цілей організації, з метою її розвитку; «адміністратора», який здійснює оперативне управління, підтримує функціонування бізнес-процесів і організаційної структури; «керівника», що спрямовує потенціал учасників команди, врегульовує питання в контексті міжособистісної взаємодії.

На переконання автора, ефективне функціонування організації можливе, якщо на вищому рівні корпоративного управління будуть представлені ролі управлінців та керівників, на середньому – адміністраторів та організаторів, на нижчому – керівників.

Модель управлінських ролей Т. Ю. Базарова дозволяє створити команду, яка здатна впоратися з різноманітними управлінськими завданнями, проте такий підхід не гарантує сумісності членів команди, оскільки не враховує особливостей їх характеру.

Психолого-акмеологічний підхід до проблеми формування керівником управлінської команди Ю. В. Синягіна [3]. Автор вказує на те, що психологічну основу командотворення складають об'єктивні соціально-психологічні умови, вимоги організаційного середовища, сфера управління, мета та завдання організації, особливості конкретної організаційної структури та суб'єктивні складові, зокрема: досвід, вік, рівень професійної та управлінської компетентності, психологічні характеристики особистості суб'єктів управління, управлінська позиція керівника.

Управлінська команда трактується Ю. В. Синягіним у двох напрямках: у широкому своєму розумінні – це група людей, що здійснює конкретне керівництво і управління в організаційній структурі; у вузькому, це поняття наповнюється психологічним змістом, а відтак розуміється як група однодумців, що вирішує завдання, що співпадає

або не співпадає з метою тієї організаційної структури, в межах якої ця група функціонує.

Проблема стратегії формування керівником управлінської команди полягає в тому, що в залежності від переважної орієнтації керівника на рішення власних або заданих зовнішнім середовищем завдань можна використати два типи підбору партнерів: суб'єктно-центрований (підбір під індивідуальність) та телеологічно-центрований (підбір під завдання).

Кожна із згаданих стратегій детермінована різноманітним системним цінностям та смислів у свідомості керівників. На переконання автора, чим менше у житті керівника реалізовано цінність самовдосконалення та ідентифікації із соціумом, тим більш вірогідною є можливість, що при розподілі задач у конкретних групах, він буде більше зорієнтований на контроль формальних взаємин, ніж на ознаки неформального характеру; чим менше керівник дотримується приписів та норм, тим більше він буде оточувати себе колегами, що повинні вирішувати задачі в силу своїх функціональних обов'язків.

Модель розвитку управлінської команди С. К. Сергієнка [12] відображає спробу розробки комплексної моделі командотворення. На думку автора, основою процесу командотворення мають бути такі фактори, як: чітко сформульована мета діяльності групи; достатній кваліфікаційний рівень її учасників; налагоджена система комунікацій між ними; рольова структура команди.

Окремою важливою складовою командної діяльності є окремі необхідні її учасникам компетенції, а саме здатність оперативно аналізувати ситуацію та приймати ефективні управлінські рішення. Контроль їх діяльності має забезпечуватись як рівнем особистої відповідальності кожного за власну ділянку роботи, так і за показниками групи, прийняттям ними спільних рішень.

За результатами емпіричних досліджень С. К. Сергієнка, в якості найвищих етапів розвитку групи та основних критеріїв високоефективної команди, автор виділяє: визнання кожного члена групи як особистості та високий рівень самосвідомості як групи в цілому, так і кожного, зокрема. Лише команда здатна враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного її учасника при налагодженні командної взаємодії, узгоджувати особисті цілі кожного з груповими. Якщо команда має власну самооцінку, самоконтроль, високий рівень самоорганізації діяльності, спрямованість на самозбереження та саморозвиток, то є можливим стверджувати, що добре функціонуюча група перетворилась на справжню команду.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес І. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
2. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Вып. 1 / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: ИПКГосслужбы, 1997. – С. 51 – 67.
3. Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В., Синягин Ю.В. Психологические технологии в формировании управлен-

ческой команды: Учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 131 с.

В основі ціннісно-рольового підходу до проблеми командотворення В. В. Горбунової [6-8] є ціннісно-рольові феномени командної інтеракції. Йдеться про систему цінностей кожного учасника команди, через які формується його світоглядна позиція, узгоджуються питання вибору чи прийняття рішення, виокремлюються особливості ставлення та взаємодії з оточенням, цінності, «що наповнюють змістом життєві ролі, зокрема і «гарного колеги», «командного гравця», «людини справи» [8, с.21].

Авторка аналізує простір командної інтеракції у структурі життєвого світу особистості, його внутрішню, смислову (ціннісно-інтерпретаційну) складову та зовнішню (презентаційно-рольову) складову – особливості вибудовування командних взаємин засобами рольової презентації ціннісних змістів своєї свідомості.

Таким чином, базовими одиницями психологічного аналізу взаємин у команді є цінності та ролі, а механізм, за яким ці одиниці діють та регулюють взаємини – це інтерпретація та презентація [6].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Здійснений нами короткий огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення дозволяє зробити декілька узагальнень: проблема створення ефективної команди є ключовою у контексті результативного функціонування та розвитку будь-якої організації; серед підходів до проблеми командотворення у просторі вітчизняної та зарубіжної науки виокремлюються два різні напрямки: орієнтовані на результат діяльності команди, відповідно – на пошук оптимального шляху його досягнення, та орієнтовані на самих членів команди, можливості оптимального використання їх ресурсів, особливостей взаємодії між ними, що є запорукою досягнення організацією поставленої мети. В.В. Горбунова виокремлює третій напрямок, в якому згадані підходи поєднуються, а «моделі командотворення вибудовуються на перетині площин результативності діяльності та гармонії взаємин і реалізації потреб особистісного зростання» [7, с.44]; кожен із підходів до проблеми командотворення має власну своєрідність у застосуванні, ряд можливостей та обмежень розробленого діагностичного інструментарію, відтак питання вибору комплексного, універсального підходу до командотворення залишається відкритим; перспективу подальших наукових розвідок у проблемі командотворення вбачаємо у вивченні рольової структури команди та її місця у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності.

ческой команды: Учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 131 с.

4. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров [пер. с англ.] / Р. Мереди́т Белбин – М. : НИРО, 2003. – 220 с.

5. Геллерт, Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер.с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – Москва: Вершина, 2006. – 352 с.:

6. Горбунова В.В. Методологічні орієнтири пробле-

ми командотворення в межах ціннісно-рольової парадигми // Наукові записки НДУ ім. М.Гоголя Психолого-педагогічні науки. – 2012. – № 3. – С.14-17.

7. Горбунова В.В. Технології командотворення: коротка систематика та аналіз обмежень // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2012. – Вип. 33. – С. 43-47.

8. Горбунова В.В. Ціннісно-рольові засади особистісного успіху у командній діяльності // Практична психологія та соціальна робота: що міс.наук.-практ. освітньо-метод. журн. – 2013. – № 3. – С. 19-24.

9. Маргерисон Ч.Д. –Жолесо” командного управління: путь к успеху через систему управления командой [пер. с англ.] / Чарльз Дж. Маргерисон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.

## REFERENCES

1. Adizes, I. (2009). *Stili menedzhmenta – effektivnyie i neeffektivnyie [Management Styles - effective and ineffective]*. Moscow: Alpyna Byznes Buks [in Russian].

2. Bazarov, T.Y., Rybkin, I.V., Pyrkova, T.S. (1997). *Upravlencheskie komandy i ih formirovanie [Management teams and their formation]. Sovremennyyi kadrovyyi menedzhment - Modern skilled management*, (pp. 51 – 67). [in Russian].

3. Bezrukova, E.Y., Bukhtiyarova, I.V., Siniagin, Y.V. (2003). *Psihologicheskie tehnologii v formirovanii upravlencheskoi komandy [Psychological technologies in forming the management team]*. Moscow: RAHS [in Russian].

4. Belbyn, M.R. (2003). *Tipy role v komandah menedzherov (per. s angl) [Kinds of roles in teams of managers (translated from Eng.)]*. Moscow: HIPPO [in Russian].

5. Gellert, Manfred (2006). *Vse o komandoobra-zovanii: rukovodstvo dlia trenerov: per.s nem [All of teambuilding: a guide for trainers: translated from Ger-man]*. Moscow: Vershyna [in Russian].

6. Gorbunova, V.V. (2012). *Metodologichni orien-tiry problemy komandotvorennia v mezhah tsinnisno-rolovoi paradygmi [Methodological guidelines of teambuilding problems within the value-role paradigm]*. Naukovi zapysky NDU Im. M.Gogolia *Psihologo-pedagogichni nauky - Scientific papers NSU named after .. M.Gogol Psychology-pedagogical sciences*, № 3, (pp. 14-17). [in Ukrainian].

7. Gorbunova, V.V. (2012). *Tehnologii komandotvorennia: kortka sistematika ta analiz обмежен [Teambuilding technologies: short taxonomy and analysis of constraints]. Aktualni problemy psihologii: zb. naukovih prats Instytutu psihologii im. G.S. Kostiuka NAPN Ukrainy - Actual problems of psychology coll. of scientific works of Institute of Psychology named after. H.S. Kostiuk NAPN of Ukraine*

10. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации [пер. с англ.] / Катценбах Дж., Смит Д. - М: Альпина Паблишер, 2013. – 376 с.

11. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. - М.: Политиздат, 1982. – 256 с.

12. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. – М.: Книжный мир, 2004. – 206 с.

13. Ярошевский М.Г. Социально-психологические аспекты руководства научным коллективом // Проблемы руководства научным коллективом / М.Г. Ярошевский, С.Г. Кара-Мурза, В.П. Карцев [и др.]; Отв. ред. М.Г. Ярошевский. – М. : Наука, 1982. – С. 13-49.

14. Tuckman B.W., Jensen M.A. Stages of small group development revisited // *Group and Organizational Studies*, 1977, vol. 4, p. 419 - 427.

(Vols. 1), (pp. 43-47). [in Ukrainian].

8. Gorbunova, V.V. (2013). *Tsinnisno-rolovi zasady osobistisnogo uspihu u komandni diialnosti [Value-role principles of personal success in team activities]. Praktichna psihologiya ta sotsialna robota - Applied Psychology and Social Work*, № 3, (pp. 19-24). [in Ukrainian].

9. Marheryson, CH.D. (2004). *–Жолесо” ko-mandnogo upravleniia: put k uspehu cherez sistemu upravleniia komandoi (per. s angl.) [“Wheel” of management of team the path to success through the system of management of team (translated from Eng.)]*. Dnepropetrovsk: Balans Byznes Buks [in Russian].

10. Katzenbach, J. & Smith, D. (2013). *Ko-mandnyi podhod. Sozdanie vysokoeffektivnoi organizatsii (per. s angl.) [Team approach. Creation of a high organization (per. s anhl.)]*. Moscow: Alpyna Pablysher [in Russian].

11. Petrovsky, A.V. (1982). *Lichnost. Deyatelnost. Kollektiv [Personality. Activities. Collective.]*. Moscow: Politizdat [in Russian].

12. Sergiienko, S.K. (2004). *Sovremennyye otechestvennyie tehnologii otsenki i razvitiia upravlench-eskogo personala [Advanced native technology assessment and development of management personnel]*. Moscow: Knyzhnyi mir [in Russian].

13. Yaroshevskii, M.G. (1982). *Sotsialno-psihologicheskie aspekty rukovodstva nauchnym kolektivom [Socio-psychological aspects of leadership research team]. Problemy rukovodstva nauchnyim kolektivom - Problems of managing the scientific collec-tive* (pp. 13-49). Moscow: Nauka [in Russian].

14. Tuckman B.W., Jensen M.A. Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 1977, Vols. 4, (pp. 419 – 427).

*О. С. Голенцовская*

## ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПОДХОДОВ К ПРОБЛЕМЕ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

В статье анализируется проблема командообразования, как подход к формированию и развитию эффективных команд. Осуществляется краткий обзор ряда отечественных и зарубежных подходов посвященных пробле-

ме командообразования. В частности, рассматривается ролевая концепция командообразования, оценочная модель эффективности командного взаимодействия; модель развития команды; стратометрическая теория коллектива; программно-ролевой, ценностно-ролевой и психолого-акмеологический подходы; модели управленческих ролей.

**Ключевые слова:** командообразование, развитие команды, командное взаимодействие, ролевая концепция, программно-ролевой подход, психолого-акмеологический подход, ценностно-ролевой подход.

*O. S. Holentovska*

#### **REVIEW OF FOREIGN AND HOME APPROACHES TO THE PROBLEM OF TEAMBUILDING**

The article analyzes the problem of teambuilding as an approach to formation and development of effective teams. To create an effective team, to help achieve by organization its goals, to consolidate and coordinate the work of its members, to use optimally its resources and opportunities, and lead to professional and personal growth. The process of effective teambuilding focused on the comparison team's capabilities with the organization's requirements, strategies and plans for its development. The article presents the results of a brief overview of the main theoretical and practical approaches which devote to the problem of teambuilding. The author carried out a brief overview of national and international approaches to the issue of teambuilding. In particular, considered the Belbin's role concept of teambuilding, Margerison-McCann team management wheel; the Katzenbach and Smith's model of team development; the Tuckman's model of team development; the program-role approach by M. Yaroshevskiy, the value-role approach by V. Gorbunova, the psycho-acmeological approach by Y. Sinyagin; the model of managerial roles by T. Bazarov and others. Summarizes the results of a brief overview of the different approaches to the problem of teambuilding. The analysis suggests that in the area of national and international science three different approaches to the study of teambuilding could be found. The first approach bases on team's performance; the second is about team's members and interaction between them (which is the key to achieving organization's goals); and the third one combines two approaches that were mentioned above, and focused on team's results and interaction between team's members.

**Keywords:** teambuilding, the team development, team interaction, the role concept of teambuilding, program-role approach, value-role approach, psycho-acmeological approach.

*Подано до редакції 10.04.2014*