

УДК 159.942

DOI: 10.18384/2310-7235-2021-4-131-144

ТИМБИЛДИНГ КАК УНИКАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ «КОМАНДНОГО ДУХА»

Селезнева Ю. А.¹, Осипов И. В.²

¹ Тульский государственный университет имени Л. Н. Толстого
300026, Тульская обл., г. Тула, пр-т Ленина, д. 125, корп. 4,
Российская Федерация

² ООО Центр «Витязь»
300013, Тульская обл., г. Тула, ул. Тульская, д. 6, Российская Федерация

Аннотация

Цель – описать результаты проведённого исследования подготовки и реализации командообразующих мероприятий, направленных на формирование «командного духа».

Процедуры и методы исследования. Авторами проведён эксперимент по формированию «командного духа» путём организации и проведения различных вариантов тимбилдинга. При проведении исследования использованы методы включённого наблюдения, опроса, анкетирования (самооценки эмоционального состояния участников), обобщения, интерпретации и математического анализа результатов.

Результаты. В ходе работы были выявлены условия для «переживания эмоций» и составляющие процесса формирования «командного духа» путём проведения командообразующих мероприятий.

Теоретическая и/или практическая значимость. Результаты исследования вносят вклад в разработку теоретических основ создания и проведения эффективных командообразующих мероприятий.

Ключевые слова: эмоции, тимбилдинг, командный дух, условия переживания, игровая механика

TEAMBUILDING AS A UNIQUE TOOL FOR FORMING «TEAM SPIRIT»

Yu. Selezneva¹, V. Osipov²

¹ Tula State University named after L.N. Tolstoy
Lenin avenue 125, building 4, Tula, 300026, Tula region, Russian Federation

² LLC Center «Vityaz»
ul. Tulsкая 6, Tula 300013, Tula region, Russian Federation

Abstract

Aim. To describe the results of studying the preparation and conduct of team-building activities aimed at the formation of «team spirit».

Methodology. The authors carried out an experiment on the formation of «team spirit» by organizing and conducting various teambuildings. The research used the methods of inclusive

observation, polling, questioning (self-assessment of the emotional state of the participants), generalization, interpretation and mathematical analysis of the results.

Results. In the course of the work, the conditions for «experiencing emotions» and the components of the process of forming the «team spirit» by conducting team-building activities were identified.

Research implications. The research results contribute to the development of the theoretical foundations for the creation and implementation of effective team-building activities.

Keywords: emotions, team building, team spirit, conditions of experience, game mechanics

Введение

Тимбилдинг (от англ. *teambuilding* – «построение команды») – специально организованная деятельность, направленная на упрочение дружеских, неформальных связей, а также связей взаимопомощи и взаимодействия в рабочем коллективе [2; 6; 9; 15].

Существует множество видов тимбилдинга в зависимости от целей, которые предполагается достигнуть путём проведения командообразующего мероприятия [1; 10; 11; 13; 14]. Так, Е. К. Куандыков, В. К. Махатова и Р. К. Куандыкова рассматривали развитие навыков командной работы как основу эффективной научной деятельности [10]. Я. А. Крайденков и Л. В. Свиридова сделали акцент на особенностях формирования команды в условиях цифровизации [7]. М. Т. Сулеева изучала тимбилдинг как форму работы с педагогическими коллективами [20]. Управленческие команды стали предметом исследования А. А. Хахалиной и С. А. Шапиро [21; 24]. Вопросы использования тимбилдинга как технологии работы с персоналом интересовали Т. П. Хохлову, Ф. Д. Дэвидсона, Б. Холсторма, С. В. Вик, Л. С. Леон и др. [20; 22; 23; 24; 25]. Технологии формирования команды отражены в работах Ю. М. Жукова, А. В. Журавлева, Е. Н. Павловой, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой,

В. В. Исаева, А. М. Нургалиевой и др. [3; 5; 12], а также в учебных пособиях^{1,2}. Специфику и эффективность управления командой описывают Е. В. Красавина, Ю. В. Забайкин, С. В. Петров, А. В. Столяренко и др. [8; 16; 18; 19]. Методы и методики формирования команды предложены в работах Е. Н. Равикович и Г. Г. Сартран [17].

Наше исследование посвящено анализу подготовки и проведения мероприятий, целью которых является формирование «командного духа».

Цель исследования: выявить условия для «переживания эмоций» и составляющие процесса формирования «командного духа» путём проведения командообразующих мероприятий.

Период проведения исследования: 2007–2021 гг.

База проведения исследования: компания «Витязь Групп» (ООО «Центр Витязь»), опыт проведения тимбилдинга для российских и международных компаний в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске, Сочи, Екатеринбурге, Калининграде,

¹ Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования: учебное пособие для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс, 2008. 320 с.

² Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие по кадровому планированию организации. М.: Гросс-Медиа, 2007. 304 с.

Петрозаводске, Майкопе, Туле, Риме, Париже, Анталии, Тбилиси, Канкуне, Мале и др.

Методы исследования: включённое наблюдение, социальное проектирование, тестирование, опросы.

Гипотеза исследования: мы полагаем, что стержнем игровой механики тимбилдинга по формированию «командного духа» являются эмоции, а создание специальных условий для переживания коллективной эмоции позволяет настраивать определённую атмосферу в коллективе (команде).

Анализ теоретических источников и опыта работы

Четырнадцатилетний опыт работы с корпоративными клиентами в области проектирования и проведения тимбилдинга показал, что заказчик не всегда может корректно сформулировать цель, которой он хочет достичь посредством реализации командообразующей программы. В свою очередь, это расхождение в понимании цели не даёт нам возможности прийти к нужному качественному и понятному всем сторонам процесса результату. Например, «одиночный» тимбилдинг как точечное воздействие одного мероприятия не может сформировать «командный дух». Формирование и поддержание определённой атмосферы в коллективе (команде) требует разработки и реализации целостной многофакторной программы, где тимбилдинг будет являться ключевым, но далеко не единственным фактором [10, с. 4]. При разработке программы формирования «командного духа» для определённой компании, необходимо учитывать половозрастные особенности её сотрудников, историю и тра-

диции компании, возможные инструменты поддержания атмосферы между командообразующими мероприятиями. Кроме того, высока вероятность того, что компании придётся изменить систему взаимодействия (мотивации, поощрения и наказания и т. п.) и условия труда сотрудников для повышения эффективности работы за счёт улучшения «командного духа».

Анализ направленных нам запросов на проведение тимбилдинга показал, что в 76% случаев заказчики ставят цель «перезагрузить эмоциональное состояние сотрудников». Стрессы, перегрузки, огромные потоки информации погружают сотрудников предприятий и компаний в среду «цифровой турбулентности» и «эмоционального детокса», что резко сокращает период высокой работоспособности и стремительно приближает эмоциональное выгорание.

Эмоции – это объективное состояние человека, связанное с оценкой воздействующих на него внешних или внутренних раздражителей, выражающихся в форме непосредственных переживаний. Поэтому в основу построения механики тимбилдинга формирования «командного духа» мы положили тезис Изарда Кэрролла: «Наиболее общим и фундаментальным принципом человеческого поведения является то, что эмоции заряжают энергией и организуют мышление и деятельность» [4, с. 20]: т. е., чтобы получить конкретный результат, мы должны вызвать у людей определённые эмоции.

Алгоритм и условия формирования «командного духа»

Сформулированный и апробированный нами алгоритм формирования

Таблица 1 / Table 1

Условия для «переживания» эмоции (игровые механики вызова) / Conditions for «experiencing» emotions (game mechanics of a challenge)

Эмоции	Условия для проживания эмоции
<p>Радость</p>	<p>Вариант 1. «Дать почувствовать себя чемпионами». Чемпионский титул – это возможность ощутить себя лучшими и почувствовать радость победы. Он позволяет любую игровую активность вывести на необходимый результат. Причём это может быть как победа одной из команд, так и общая победа всех команд. В первом случае одна команда становится чемпионом, а остальные – близки к победе. При этом последние осознают, что победа возможна, просто нужно немного больше усилий. <i>Средства достижения: спортивные или фановые командные соревнования, с очень ярким эмоциональным финалом для всех команд.</i> Эффект – ощущение «Мы лучшие!».</p> <p>Вариант 2. «Вызвать улыбки». Тут важно помнить, что лексический юмор – штука тонкая. Всегда есть вариант – попасть или не попасть. В данном случае гарантированно работает правильно подобранный реквизит, позволяющий лучше прогнозировать события. <i>Средства достижения: юмористические локальные программы с ярким смешным реквизитом, шуточной подачей и забавным музыкальным сопровождением.</i> Эффект – «Хорошо работаем – хорошо отдыхаем».</p> <p>Вариант 3. «Реконструировать эмоциональные воспоминания из детства». Эти эмоции невозможно подделать, но можно пережить снова. И эту возможность надо участникам дать. <i>Средства достижения: использование в программах реквизита или игровых действий, знакомых из детства.</i> Эффект – «Компания делает меня счастливым»</p>
<p>Гордость</p>	<p>Вариант 1. «Создать условия преодоления». Ключевой момент – возможность стать чуть лучше себя прежнего, преодолеть себя, сделать осознанный шаг к новому рубежу. При этом важно, чтобы это произошло в составе команды. Синергетический эффект усиливает эмоцию. Как только наступает момент преодоления, происходит очень серьёзное переосмысление своих возможностей, что даёт мощнейший эмоциональный импульс и формирует совершенно иное эмоциональное состояние, которое имеет долгосрочное воздействие. <i>Средства достижения: экстремальные программы или отдельные испытания, которые ставят участников в такие условия, когда необходимо выйти из зоны комфорта и преодолеть себя. Примеры – спуск по отвесной стене в альпснаряжении, самостоятельное выполнение каскадёрских трюков.</i> Эффект – «Мы это сделали. Мы это можем».</p> <p>Вариант 2. «Дать возможность побыть лидером». Для выявления лидеров и формирования лидерских навыков нужно поместить участников в ситуацию, когда они могут попробовать себя в этом качестве, что впоследствии может быть хорошим подспорьем в любой деятельности и сильно повысит инициативность. <i>Средства достижения: реквизитные испытания, которые предполагают слаженную работу всей команды под руководством одного человека; использование механик переизбрания капитанов команд в процессе игры.</i> Эффект – «Я могу вести за собой»</p>

Эмоции	Условия для проживания эмоции
Восторг	<p>Вариант 1. «Организовать совместные приключения или коллективные открытия». С одной стороны, это самая несложная в плане реализации, но самая дорогая механика. Эту эмоцию в обычных бытовых условиях получить сложно, но, с другой стороны, она не требует сверхсерьёзных технологий.</p> <p><i>Средства достижения: командные многодневные путешествия в красивые и интересные места, расположенные в удалённых районах. Например, поход в горы, квестовая игра в другой стране.</i></p> <p>Эффект – «Наша компания даёт нам такие возможности!».</p> <p>Вариант 2. «Выявить и исполнить реальные желания участников». Наиболее сложная в диагностировании и определении, но чаще всего прочая в реализации механика. Хорошо подходит для небольших команд и имеет точечное воздействие. Имеет очень сильное личностное воздействие.</p> <p><i>Средства достижения: предварительный анализ поведения участников в соцсетях и реализация их желания. Пример: совместные посиделки, приуроченные к 23 февраля и 8 марта, проводимые около костра всем коллективом без мобильных телефонов.</i></p> <p>Эффект – «Я здесь осуществил мечту»</p>
Удивление	<p>Вариант 1. «Создать «wow-эффект». Задача – удивить, поразить. Но делать это необходимо неожиданно для участников. Тут самое главное – любое удивление должно быть в тему и иметь смысловую нагрузку, строго ориентированную на общую концепцию.</p> <p><i>Средства достижения: создание уникального эмоционального финала в конце игры. Организация последовательных внезапных локальных «wow-эффектов» на протяжении всего мероприятия.</i></p> <p>Эффект – «Мне интересно в этой компании!».</p> <p>Вариант 2. «Создать “эффект веры” в то, что происходит». Для реализации хорошо подходит использование целесообразного, качественного реквизита. Можно создавать задания, затрагивающие все области науки. Главное – чтобы у участников создалось то магическое ощущение, про которое говорил К. С. Станиславский: «Верю!». Если команда принимает происходящее на веру, то ей проще воспринять то, что должно быть интегрировано в подсознание механикой игры.</p> <p><i>Средства достижения: использование качественного реквизита, основанного на принципах механики, физики или других наук. Создание таких заданий при помощи реквизита, где необходимо действовать неординарно (как участники не ведут себя в повседневной жизни).</i></p> <p>Эффект – «Всё реально и всё возможно».</p>
Интерес-возбуждение	<p>Вариант 1. «Научить тому, чего раньше не умели». Мы часто думаем, что все всё умеют, а не самом деле это не так. Даже три шага на ходулях надо уметь пройти, нужно обязательно пробовать. И дать попытку реализовать это действие, т.к. помогает человеку в эмоциональном плане двигаться к новым рубежам</p> <p><i>Средства достижения: массовое использование качественного реквизита с прикладной функцией обучения.</i></p> <p>Эффект – «Теперь мы можем больше. Мы хотим дальше пробовать новое»</p>
Страх	<p>Вариант 1. «Создать условия, при которых человек может испытать страх». Немного пощекотать нервы, проверить и развивать стрессоустойчивость. Главное – делать это правдиво и без запугиваний, очень важно не перестараться. Необходимо спровоцировать точечный выплеск адреналина и дать членам команды испытание на храбрость, где будет необходимо перебороть в себе страх.</p> <p><i>Средства достижения: использование нестандартного реквизита, аудиовизуальных эффектов и особенностей локаций.</i></p> <p>Эффект – «Меня не пугают трудности. Я со всем справлюсь»</p>

Источник: данные авторов.

Таблица 2 / Table 2

Средства воздействия для повышения эффективности тимбилдинга / Means of influence to increase the effectiveness of teambuilding

Эмоции	Каналы восприятия			
	Визуальный	Аудиальный	Кинестети-ческий	Дигитальный (логика)
Радость	масштабность соревнований (большой стадион, красочные церемонии открытия и закрытия, пьедестал почёта), яркая картинка «из детства» (декорации из к/ф), смешные сценки (костюмы любимых мультяшных героев, ростовые куклы)	бравурная тематическая музыка (например, спортивные марши из к/ф), детские и юмористические мелодии из мультфильмов	масштабный оригинальный спортивный реквизит, реквизит «родом из детства» (например, яркий деревянный конструктор гигантского размера)	проекция ситуации на виртуальный эмоциональный опыт, ассоциации с ранее испытанным или визуализированным состоянием радости
Гордость	демонстрация реального расширения границ возможного, нестандартные испытания в специально сконструированных или реальных условиях, визуальный эффект слаженной командной работы	реальные звуки природы и мотивирующий личностно-ориентированный текст. Торжественная музыка в мажорной тональности для закрепления эффекта победы (в том числе, победы над собой)	специальный тематический аутентичный реквизит, интенированный в особенности локации	эффект успешного преодоления трудностей/лидерования в сложных ситуациях. Возможность проецирования умения преодолевать трудности и быть лидером
Восторг	необычные красивые природные или архитектурные ландшафты, новые места. Для пролонгации эффекта можно использовать фотографии и видео пережитого приключения	точное сопровождение приключения музыкой, создающей настроение «драйва»	памятные вещи, свидетельства об участии в событии, командная символика	создание условий для снятия эмоциональных зажимов и внутреннего решения испытывать яркие позитивные эмоции

Продолжение таблицы 2.

Эмоции	Каналы восприятия			
	Визуальный	Аудиальный	Кинестети-ческий	Дигитальный (логика)
Удивление	необходимость осуществлять внезапные действия; картинка сложной работы сложных механизмов, в том числе построенных своими руками	фанфары, гонг, аутентичная музыка, поддерживающая тематику мероприятия	тактильно приятный реквизит и настоящие работающие механизмы	нетривиальные логические задачи при прохождении испытаний
Интерес-возбуждение	фиксация картинки состояния «до» и «после» обучающей игры (например, большое количество странных деталей/собранный, работающий робот). Визуализация деятельности (например, процесса сборки). Эффектные декорации, поддерживающие атмосферу локации	музыкальное сопровождение, поддерживающее тематику мероприятия. Чёткий ритм, волноное увеличение/снижение темпа. В том числе, использование эмоциональных характеристик вальсов в современных аранжировках	интерактивы с неожиданной ответной реакцией, нестандартный реквизит, сборные работающие механизмы	нестандартные для участников задачи при прохождении испытаний
Страх	проведение мероприятия во время сумерек или при полной темноте, резкая перемена света, внезапное появление «пугающих» объектов. Аутентичные декорации	зловещая или нагнетающая напряженная фоновая музыка, резкие, пугающие звуки (например, звук взрыва или любой внезапный звук в звенящей тишине)	неожиданные появления и исчезновения персонажей, реквизит в стиле «ужасы», интерактив-ные испытания, несоответствующие традиционному визуальному или внутреннему восприятию	погружение в «тревожную реальность», испытания на преодоление страха. Обсуждение прохождения испытаний, позволяющее осознать использованные способы преодоления страха

Источник: данные авторов.

Таблица 3 / Table 3

Диагностика эффективности проведённых командообразующих программ / Diagnostics of the effectiveness of the conducted team-building programs

Механика (условие для «переживания» эмоции)	Кол-во мероприятий	Самооценка эмоц. участников по шкале от 0-10 (средний балл)	Улучшение атмосферы в коллективе по оценке заказчика (прирост в процентах)	Примеры проектов (тимбилдинг тех участников в одном проекте)
Эмоция: радость. Задача: эмоциональная перезагрузка				
Дать почувствовать себя чемпионами	154	9,6	38	«Новые рекорды», 8654 человек
Вызвать улыбки	43	8,7	35	«Кукольный беспредел», 130 человек
Реконструировать эмоциональные воспоминания из детства	67	9,2	57	«Есть контакт», 800 человек
Эмоция: гордость. Задача: создание мотивации на преодоление трудностей				
Создать условия преодоления	23	9,6	74	«Путь силы», 80 человек
Дать возможность побить лидером	79	8,2	45	«Царь горы», 190 человек
Эмоция: восторг. Задача: эмоциональная перезагрузка				
Организовать совместные приключения или коллективные открытия	31	9,7	86	«Вместе за приключениями», 487 человек
Вызвать и исполнить реальные желания участников	14	8,4	46	«Обратная сторона игры», 45 человек
Эмоция: удивление				
Задача: эмоциональная перезагрузка				
Создать «wow-эффект»	107	9,5	54	«Стимпанк», 350 человек
Создать эффекта веры в то, что происходит	49	8,7	47	«Механизм успеха», 112 человек
Эмоция: интерес-возбуждение. Задача: эмоциональная перезагрузка				
Научить тому, чего раньше не умели	113	8,9	41	«Level up», 180 человек
Эмоция: страх. Задача: создание мотивации на преодоление трудностей				
Создать условия управляемой тревоги	33	9,8	74	«Сталкер», 1420 человек

Источник: данные авторов.

«командного духа» выглядит следующим образом:

1. Осуществление каждым участником тимбилдинга действий, являющихся элементами игровой механики, и испытание в процессе этого действия сильной эмоции.

2. Объединение «индивидуальных» эмоций в «коллективную» эмоцию посредством «заражения» и подражания в процессе поддержки коллег при совершении тех или иных игровых действий.

3. Формирование «командного духа» посредством переживания и рефлексии пережитой «коллективной» эмоции.

Проанализировав имеющийся опыт проектирования и проведения командообразующих мероприятий, мы разработали условия для «переживания» эмоций (игровые механики вызова) шести базовых эмоций, необходимых для формирования и поддержания «боевого командного духа» (табл. 1).

В большинстве случаев при проведении тимбилдинга необходимо последовательно вызывать эмоции, чтобы прийти к необходимому состоянию «командного духа».

Для повышения эффективности процесса и результата вызова и проживания эмоций в процессе проведения тимбилдинга мы используем широкий спектр средств, воздействующих на различные каналы восприятия его участников (табл. 2).

Анализ эффективности

За три последних года нами была собрана статистика практического использования выявленных нами комплексов условий для «переживания» эмоций (игровых механик вызова) в командообразующих играх.

В общую выборку вошло 356 мероприятий, в которых приняли участие порядка 75 тыс. человек, при этом на некоторых мероприятиях мы применяли сразу несколько вариантов создания условий для проживания участниками тех или иных эмоций. После каждого события нами проводилась диагностика эмоционального состояния участников – методика «Самооценка эмоционального состояния» – и собиралась обратная связь от заказчика тимбилдинга, а именно – мнения участников, собранные путём открытого выборочного опроса участников игр, составленного «Опроса улучшения атмосферы в коллективе» (табл. 3).

Среднее значение самооценки переживания эмоций участниками в специально организованных условиях составило 9,1 балла. Среднее значение улучшения атмосферы в коллективе по оценке заказчика (прирост в процентах) составило 54,3%. С помощью t-критерия Стьюдента для несвязанных выборок мы сравнили средние значения по методикам «Самооценка эмоционального состояния» и «Опрос улучшения атмосферы в коллективе» (табл. 4).

Результат: $t_{эм} = 8.8$. Сравним его с критическими значениями: $p \leq 0,05$ равен 2,09, а $p \leq 0,01$ равен 2,86. Расположив полученные данные на оси значимости, мы видим, что полученное эмпирическое значение t (8.8) находится в зоне значимости (рис. 1).

Подводя итоги нашего исследования, необходимо отметить, что в 365 проведённых мероприятиях по формированию «командного духа», стержнем игровой механики которых

Таблица 4 / Table 4

Статистическая проверка связанности показателей самооценки эмоционального состояния участников и улучшения атмосферы в коллективе по оценке заказчика тимбилдинга / Statistical test of the correlation between self-assessment indicators of the emotional state of the participants and the improvement of the atmosphere in the team according to the assessment of the team building customer

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	В.1	В.2	В.1	В.2	В.1	В.2
1	9,6	38	0,48	-14,3	0,2304	204,49
2	8,7	35	-0,42	-17,3	0,1764	299,29
3	9,2	57	0,08	4,7	0,0064	22,09
4	9,6	74	0,48	21,7	0,2304	470,89
5	8,2	45	-0,92	-7,3	0,8464	53,29
6	9,7	86	0,58	33,7	0,3364	1135,69
7	8,4	46	-0,72	-6,3	0,5184	39,69
8	9,5	54	0,38	1,7	0,1444	2,89
9	8,7	47	-0,42	-5,3	0,1764	28,09
10	8,9	41	-0,22	-11,3	0,0484	127,69
11	9,8		0,68		0,4624	
Суммы:	100,3	523	-0,02	0	3,1764	2384,1
Среднее:	9,12	52,3				

Источник: составлено авторами по формулам, приведённым О. Ю. Ермолаевым¹.

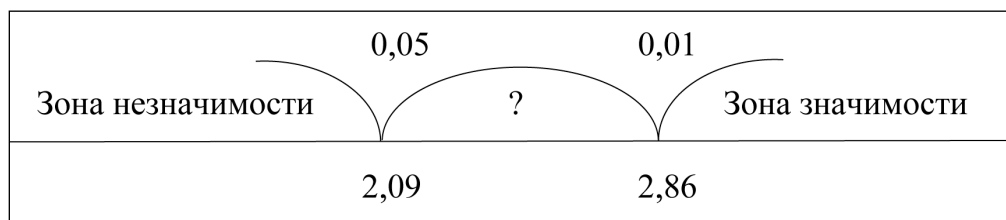


Рис. 1 / Fig. 1. Ось значимости значений статистической проверки связанности показателей самооценки эмоционального состояния участников и улучшения атмосферы в коллективе по оценке заказчика тимбилдинга / The axis of significance of the values of the statistical check of the connectivity of the self-assessment indicators of the emotional state of the participants and the improvement of the atmosphere in the team according to the assessment of the teambuilding customer

были эмоции, приняли участие порядка 75 тыс. человек. Наиболее яркими для участников стали¹ переживание эмоций страха (механика – «создание эмоций переживаемой тревоги») – 9,8 балла – и восторга (механика – «ор-

ганизовать совместные приключения или коллективные открытия») – 9,7 балла. После реализации программ, в которых были созданы специальные условия для переживания и преодоления страха и испытания восторга атмосфера в коллективах, по оценке заказчиков тимбилдинга, улучшалась в среднем на 74% и 86% соответственно.

¹ Ермолаев О. Ю. Математическая статистика для психологов: учебник. М.: Флинта, 2006. 336 с.

Среднее значение самооценки переживания эмоций участниками в специально организованных условиях по всем реализованным программам составило 9,1 балла, среднее значение улучшения атмосферы в коллективе – 54,3%. Статистическая проверка связанности показателей самооценки эмоционального состояния участников и улучшения атмосферы в коллективе показала наличие значимой связи. Таким образом, мы можем говорить о подтверждении гипотезы исследования о необходимости создания специальных условий для переживания коллективных эмоций при формировании «командного духа».

Заключение

Понимание и использование при организации и проведении тимбилдинга алгоритма формирования «командного духа», создание условий для «переживания» эмоции (игровых механик) помогают целенаправленному формированию такого духа в трудовых коллективах. Дальнейшее исследование вопроса будет необходимо направить на создание и апробацию новых методик диагностики эффективности проведения командообразующих мероприятий.

*Статья поступила
в редакцию 11.11.2021*

ЛИТЕРАТУРА

1. Бобейко И. О., Черноморец А. С., Лободзинская Т. П. Тимбилдинг как ключ к построению успешной команды // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 23–26.
2. Бронштейн М. Управление командами: теория и практика построения эффективной команды / пер. с англ. В. П. Нагорняка. М.: Вильямс, 2004. 234 с.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. СПб.: Речь, 2003. 128 с.
4. Изард К. Психология эмоций / пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб.: Питер, 2008. 464 с.
5. Исаев В. В. Организация работы команды проекта. Психология, стратегия, тактика. СПб.: Издательский дом «Бизнес-Пресса», 2006. 278 с.
6. Исакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. СПб.: Речь, 2010. 256 с.
7. Крайденков Я. А., Свиридова Л. В. Командообразование в условиях цифровой экономики // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. № 4. С. 318–327. DOI: 10.15593/2224-9354/2019.4.24.
8. Красавина Е. В., Забайкин Ю. В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 3А. С. 350–358. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.038.
9. Куандыков Е. К., Махатова В.К., Куандыкова Р. К. Team building. Развитие навыков работы в команде как основа эффективной научной деятельности // Вестник КазНМУ. 2018. № 1. С. 365–367.
10. Куликова Т. И. Технология командообразования в современной организации // Концепт. 2015. № 9. С. 31–35.
11. Наянова К. В. Тимбилдинг как сочетание метода обучения и сплочения персонала // Профессиональная ориентация. 2018. № 1. С. 133–136.
12. Нургалиева А. М., Ахметшина А. Р., Сайфудинова Н. З. Современные методики формирования эффективной команды в организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2018. № 11 (27). С. 221–230.

13. Рахманалиева А. А., Романович О. Г. Виды тимбилдинга и условия его проведения // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторov стран Центральной Азии. 2017. № 5 (12). С. 122–138.
14. Пак В. Д. Виды тренингов командообразования // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 3-1 (57). С. 125–126.
15. Панфилова М. С. Роль командообразования в развитии организации // Актуальные вопросы экономики и управления: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2 марта – 4 апреля 2018 г. / под ред. С. С. Чернова. Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2018. С. 68–73.
16. Петров С. В. Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом // Управление. 2019. № 7 (1). С. 86–90. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-1-86-90.
17. Равикович Н. Е. Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры. М.: Генезис, 2003. 112 с.
18. Сарган Г. Г. Тренинг командообразования. СПб.: Речь, 2015. 187 с.
19. Столяренко А. В., Корчемкина Е. К. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия // NovaInfo. 2016. Т. 3. № 46. С. 156–159.
20. Сулеева М. Т. Технология тимбилдинга как форма работы с педагогическим коллективом // Педагогика: традиции и инновации: материалы VIII Междунар. науч. конф. / под ред. И. Г. Ахметова. Челябинск, январь 2017. Челябинск: Два комсомольца, 2017. С. 11–14.
21. Халина А. А. Командообразование как явление в управлении современной организацией // Вестник МГТУ «Станкин». 2013. № 1. С. 150–154.
22. Хохлова Т. П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. 2015. № 1-2 (109). С. 72–85.
23. Davidson F. J. *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. N. Y., Jossey-Bass Publ., 2003. 288 p.
24. Holmstrom B. Moral hazard in teams // *Bell Journal of Economics*. 1982. Vol. 13. P. 324–340.
25. Wick C W., Leon L. S. Creating a learning organization: from ideas to action // *Human Resource Management*. 1995. Vol. 34. Iss. 5. P. 299–311.

REFERENCES

1. Bobeiko I. O., Chernomorets A. S., Lobodzinskaya T. P. [Teambuilding as a key to building a successful team]. In: *Naukovij visnik Uzhgorods'kogo nacional'nogo universitetu: Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo* [Bulletin of Uzhgorod National University: Series: International Economy and State Acknowledgment], 2017, vol. 13, pt. 1, pp. 23–26.
2. Brounstein M. *Managing teams for dummies* (Russ. ed.: V. P. Nagornyak., transl., *Upravlenie komandami: teoriya i praktika postroeniya effektivnoj komandy*. Moscow, Williams Publ., 2004. 234 p.).
3. Zinkevich-Evstigneeva T. D. *Effektivnaya komanda: shagi k sozdaniyu. Rukovodstvo dlya tekh, kto hochet sozdat' svoyu komandu* [Effective team: steps to create. A guide for those who want to build their own team]. St. Petersburg, Rech Publ., 2003. 128 p.
4. Izard C. K. *Psychology of emotions* (Russ. ed: Tatlybaev M. V., transl.; *Psychologiya emocii*. St. Petersburg, Peter Publ., 2008. 464 p).
5. Isaev V. V. *Organizaciya raboty komandy proekta* [Organization of the project team work. Psychology, strategy, tactics]. St. Petersburg, Business-Press Publ., 2006. 278 p.

6. Iskhakova M. G. *Timbuilding: raskrytie resursov organizacii i lichnosti* [Teambuilding: disclosure of the resources of the organization and personality]. St. Petersburg, Rech Publ., 2010. 256 p.
7. Kraidenkov Ya. A., Sviridova L. V. [Team building in the digital economy]. In: *Vestnik PNIPU. Social'no-ekonomicheskie nauki* [Bulletin of PNRPU. Socio-economic sciences], 2019, no. 4, p. 318–327. DOI: 10.15593/2224-9354/2019.4.24.
8. Krasavina E. V., Zabaykin Yu. V., Shikhymov M. [Features of management of team work in organizations]. In: *Economy: yesterday, today, tomorrow* [Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra], 2019, vol. 9, no. 3A, pp. 350–358. DOI: 10.34670 / AR.2019.89.3.038.
9. Kuandykov E. K., Makhatova V. K., Kuandykova R. K. [Team building. Development of teamwork skills as the basis of effective scientific activity]. In: *Vestnik KazNMU* [Bulletin of KazNMU], 2018, no. 1, pp. 365–367.
10. Kulikova T. I. [Team building technology in modern organization]. In: *Koncept* [Concept], 2015, no. 9, pp. 31–35.
11. Nayanova K. V. [Teambuilding as a combination of training method and staff rallying]. In: *Professional'naya orientaciya* [Professional orientation], 2018, no. 1, pp. 133–136.
12. Nurgalieva A. M., Akhmetshina A. R., Sayfudinova N. Z. [Modern methods of forming an effective team in an organization]. In: *Skif. Voprosy studentcheskoj nauki* [Skif. Student science questions], 2018, no. 11 (27), pp. 221–230.
13. Rakhmanalieva A. A., Romanovich O. G. [Types of teambuilding and the conditions for its implementation]. In: *Izvestiya Issyk-Kul'skogo foruma buhgalterov i auditorov stran Central'noj Azii* [Proceedings of Issyk-Kul forum of accountants and auditors of Central Asian countries], 2017, no. 5 (12), pp. 122–138.
14. Pak V. D. [Types of team building trainings]. In: *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal* [International research journal], 2017, no. 3-1 (57), pp. 125–126.
15. Panfilova M. S. [The role of team building in the development of the organization]. In: Chernov P. P., ed. *Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya: sbornik materialov IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Novosibirsk, 2 marta – 4 aprelya 2018 g.* [Topical issues of economics and management: collection of materials of the IV International scientific and practical conference. Novosibirsk, March 2–April 4, 2018]. Novosibirsk, Centr razvitiya nauchnogo sotrudnichestva Publ., 2018. pp. 68–73.
16. Petrov S. V. [Efficiency of team building in the modern process of personnel management]. In: *Upravlenie* [Management], 2019, no. 7 (1), pp. 86–90. DOI: 10.26425 / 2309-3633-2019-1-86-90.
17. Ravikovich N. E. *Trening komandoobrazovaniya* [Training of team building. Goals, diagnostic techniques, games]. Moscow, Genesis Publ., 2003. 112 p.
18. Sartan G. G. *Trening komandoobrazovaniya* [Training of team building]. St. Petersburg, Rech Publ., 2015. 187 p.
19. Stolyarenko A. V., Korchemkina E. K. [Methods for assessing the effectiveness of the enterprise personnel management system]. In: *NovaInfo*, 2016, vol. 3, no. 46, pp. 156–159.
20. Suleeva M. T. [Teambuilding technology as a form of work with the teaching staff]. In: Akhmetov I. G., ed. *Pedagogy: traditions and innovations: materials of the VIII Intern. scientific. conf. Chelyabinsk, January 2017.* [Pedagogy: traditions and innovations: materials of the VIII Intern. scientific. conf. Chelyabinsk, January 2017]. Chelyabinsk, Two Komsomolets Publ., 2017, pp. 11–14.
21. Khalina A. A. [Team building as a phenomenon in the management of a modern organization]. In: *Bulletin of MSTU "Stankin"* [Bulletin of MSTU "Stankin"], 2013, no. 1, pp. 150–154.

22. Khokhlova T. P. [Team-Building as the basis of modern personnel technologies]. In: *Personnel management*, 2015, no. 1-2 (109), pp. 72–85.
23. Davidson F. J. *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. N. Y., Jossey-Bass Publ., 2003. 288 p.
24. Holmstrom B. Moral hazard in teams. In: *Bell Journal of Economics*, 1982, vol. 13, pp. 324–340.
25. Wick C. W., Leon L. S. Creating a learning organization: from ideas to action. In: *Human Resource Management*, 1995, vol. 34, iss. 5, pp. 299–311.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Селезнева Юлия Анатольевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогики, Тульский государственный педагогический университет имени Л. Н. Толстого;

E-mail: ukka74@list.ru; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0563-4884>

Осипов Иван Владимирович – директор ООО «Центр “Витязь”;

E-mail: osipov@vityazgroup.ru; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9319-1341>

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Yulia A. Selezneva – Cand. Sci. (Psychology), Assoc. Prof., Department of Psychology and Pedagogy, Tula State Pedagogical University named after L. N. Tolstoy;

E-mail: ukka74@list.ru; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0563-4884>

Ivan V. Osipov – Director of Center «Vityaz» LLC;

E-mail: osipov@vityazgroup.ru; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9319-1341>

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Селезнева Ю. А., Осипов И. В. Тимбилдинг как уникальный инструмент формирования «командного духа» // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2021. № 4. С. 131–144.

DOI: 10.18384/2310-7235-2021-4-131-144

FOR CITATION

Selezneva U. A., Osipov I. V. Teambuilding as a unique tool for forming «team spirit». In: *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Pedagogics*, 2021, no. 4, pp. 131–144.

DOI: 10.18384/2310-7235-2021-4-131-144