

ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Дерев'янюк Валерій Васильович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубицький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

У сучасних умовах, які характеризуються швидкими соціально-економічними змінами та викликами, включаючи й воєнний стан, роль ефективного управління людськими ресурсами стає вирішальною для забезпечення сталого розвитку організацій. Значення людського капіталу у цьому процесі не можна недооцінювати, адже саме інвестиції в розвиток персоналу стають каталізатором підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємств. Створення комплексної системи управління персоналом, яка об'єднує стратегічне управління, культуру організації та мотивацію, є ключем до досягнення цієї мети.

Персонал є системоутворюючим елементом будь-якої організації, відіграючи критичну роль у формуванні її іміджу, репутації, а також у залученні необхідних ресурсів для її діяльності. Важливість стратегічного підходу до управління розвитком персоналу особливо акцентується в контексті сучасних викликів, де державна політика у сфері управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Так, управління відбором персоналу стає критичною задачею, яка вимагає не тільки адаптації до змінюваних умов, але й гнучкості у виборі стратегій та методів відбору.

Проблематика управління відбором персоналу в контексті динамічних змін, викликаних зовнішніми умовами, такими як воєнний стан, ставить перед організаціями необхідність розроблення і реалізації адаптивних бізнес-моделей. Ці моделі повинні враховувати не тільки поточні потреби в кадрах, але й передбачати майбутні тренди в розвитку галузі та зміни на ринку праці. В такому контексті, креативність та інноваційність персоналу стають вирішальними факторами успіху, а ефективна система мотивації є ключовим інструментом для їх стимулювання.

Встановлено, що корпоративна культура не тільки формує умови для ефективної роботи співробітників, але й значно впливає на їхню мотивацію та лояльність. Розуміння та врахування рівня корпоративної культури при відборі персоналу сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів [1-7].

Формування колективу в організації вимагає використання комплексного підходу, що включає застосування різноманітних методів, підходів, інструментів та стратегій. Кожен з них спрямований на створення ефективної команди, здатної досягати поставлених цілей. Розглянемо деякі з них.

1. Тіамбілдингові заходи. Тіамбілдинг важливий для зміцнення довіри та співпраці між членами команди. Він може включати організацію корпоративних ігор, тренінгів, семінарів, що сприяють кращому пізнанню колегами одне одного та розвитку комунікаційних навичок. В області тіамбілдингу важливу роль відіграють дослідження та розробки вчених, які зосереджуються на розумінні динаміки груп, ефективності командної роботи та розвитку міжособистісних відносин у колективах. Одними з найвідоміших у цій сфері є:

- Брюс Такман (Bruce Tuckman) у 1965 році розробив модель формування

команди, що включає чотири етапи: формування, конфлікт, нормування та виконання. Ця модель допомагає зрозуміти, як команди розвиваються з часом, і є основою для багатьох теамбілдингових програм [8].

- *Мередіт Белбін* (Meredith Belbin), відомий своєю роботою над ролями в команді, яка вказує на те, що успіх команди залежить від збалансованості різних ролей учасників. Вивчення та застосування концепції Белбіна може сприяти ефективному розподілу ролей у команді під час теамбілдингових заходів [9].

- *Деніел Гоулман* (Daniel Goleman), відомий своїми дослідженнями у сфері емоційного інтелекту. Розуміння емоційного інтелекту і його розвиток серед членів команди може значно підвищити рівень співпраці та міжособистісної взаємодії [10].

- *Джон Коттер* (John Kotter), професор Гарвардської школи бізнесу, який займався вивченням лідерства та змін в організаціях. Його роботи з питань залучення та мотивації співробітників можуть бути важливими для розробки ефективних теамбілдингових програм [11].

- *Патрік Ленсіоні* (Patrick Lencioni) пропонує модель для діагностики та вирішення типових проблем в командах. Його підходи можуть бути використані для розробки теамбілдингових активностей, спрямованих на подолання цих дисфункцій [12] (рис. 1).

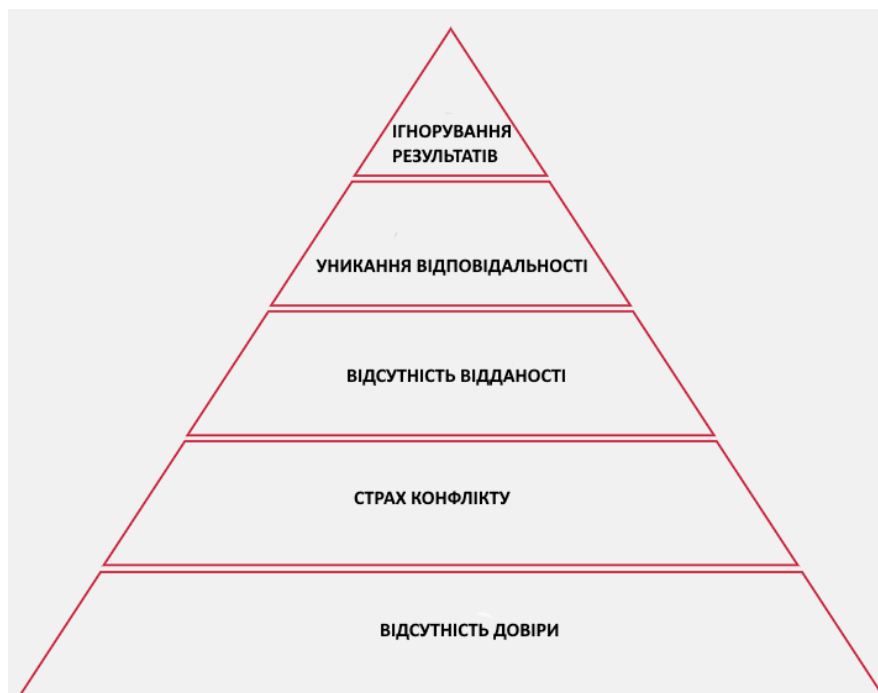


Рис. 1. Модель для діагностики та вирішення типових проблем у командах

Дисфункція № 1: Відсутність довіри. Страх бути вразливими заважає членам команди побудувати між собою довіру.

Дисфункція № 2: Страх конфлікту. Бажання зберегти штучну гармонію пригнічує продуктивний ідеологічний конфлікт усередині команди.

Дисфункція № 3: Відсутність відданості. Відсутність ясності та/або згоди перешкоджає членам команди ухвалювати рішення, до яких вони готові дотримуватися.

Дисфункція № 4: Уникання відповідальності. Потреба уникнути міжособистісного дискомфорту заважає членам команди відповідати один за одного за їхні поведінку та результати.

Дисфункція № 5: Ігнорування результатів. Прагнення до індивідуальних цілей та особистого статусу підриває зосередженість команди на колективному успіху.

Зазначені автори зробили значний внесок у розуміння того, як формувати, розвивати та підтримувати ефективні команди в організаціях. Їх теорії та методи можуть бути використані як основа для розробки індивідуальних теамбілдингових програм, які враховують специфіку та потреби конкретної організації.

Важливо, що теамбілдинг не обмежується лише розважальними вправами чи корпоративними вечірками. Він має включати ретельно сплановані заходи, які сприяють підвищенню комунікаційних навичок, розвитку лідерських якостей, вирішенню конфліктів та підтримці загальної мети команди. Ефективний теамбілдинг вимагає глибокого розуміння динаміки команди та індивідуальних потреб її членів.

- *Кен Бланчард* (Ken Blanchard), відомий автор у питаннях лідерства та управління, акцентує на значенні створення позитивної, підтримуючої атмосфери в команді та важливості розподілу ролей та відповідальностей. Використання його концепцій у теамбілдингових заходах може допомогти зміцнити відчуття єдності та співпраці в колективі [13].

- *Річард Бойаціс* (Richard Boyatzis) є видатним дослідником у галузі лідерства та організаційного розвитку, який відомий своїм значним внеском у розуміння того, як можна розвивати ефективні команди. Його робота зосереджена на концепції емоційного інтелекту, яка стала критично важливою для сучасного управління та лідерства [14].

Бойаціс розробив інноваційну модель емоційного та соціального інтелекту, яка допомагає лідерам та організаціям краще розуміти, як емоційні та соціальні компетенції впливають на ефективність роботи команди. Ця модель включає різні аспекти, такі як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, які є вирішальними для побудови міцних, взаємодіючих команд, спроможних досягати високих результатів.

Однією з ключових рекомендацій Бойаціса є застосування індивідуального та групового коучингу як засобу розвитку емоційного та соціального інтелекту серед лідерів та членів команди. Він вважає, що через рефлексію, зворотний зв'язок та вправи на розвиток, люди можуть значно покращити свої емоційні та соціальні компетенції, що, в свою чергу, позитивно впливає на всю організацію.

Також Бойаціс акцентує на важливості культури навчання та розвитку в організаціях, де кожен співробітник має можливість не тільки вдосконалити свої професійні навички, але й розвинути емоційний та соціальний інтелект. Це створює основу для стійкого розвитку команд і цілої організації.

Річард Бойаціс - автор численних наукових статей та книг на тему лідерства, змін в організаціях та розвитку емоційного інтелекту, зокрема «Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion» [14] і «Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence» [15], написаних спільно з Деніелом Гоулманом та Енні МакКі, які стали фундаментальними творами в галузі сучасного менеджменту та лідерства.

Реалізація теамбілдингових заходів на основі робіт цих та інших учених дозволяє створити більш згуртовані та продуктивні команди. Однак, для досягнення найкращих результатів, важливо індивідуалізувати підходи, виходячи з конкретних потреб команди та цілей організації, а також регулярно оцінювати ефективність проведених заходів та коригувати їх згідно з отриманим зворотним зв'язком.

2. *Менторські програми* – це організовані ініціативи в рамках організації, які інтегрують досвідчених співробітників (менторів) з менш досвідченими чи новими співробітниками (менті) з метою передачі знань, навичок та корпоративних цінностей. Такі програми спрямовані на професійний та особистісний розвиток учасників, покращення робочої продуктивності та забезпечення плавної адаптації новачків у організації. Призначення досвідчених співробітників менторами для новачків допомагає не тільки швидше адаптувати нових членів команди, але й передавати цінний досвід і корпоративні цінності. Одним із ключових інструментів є реалізація менторських програм. Такий підхід передбачає призначення досвідчених співробітників у ролі менторів для новачків, що сприяє ефективній адаптації нових членів команди. Основною метою менторства є не тільки прискорення процесу інтеграції нових працівників у корпоративну культуру, але й передача цінного досвіду та корпоративних цінностей.

Ця практика дозволяє новопризначеним працівникам швидше адаптуватися до роботи в колективі, зрозуміти внутрішні процеси організації та виявити власний потенціал у рамках команди. Ментори, у свою чергу, отримують унікальну можливість для розвитку лідерських навичок, а також відчують сатисфакцію від підтримки та розвитку молодших колег.

Упровадження менторських програм є вигідним не лише для окремих учасників процесу, але й для організації в цілому. Завдяки цьому з'являється можливість побудови більш міцного та згуртованого колективу, де кожен співробітник відчуває себе цінною частиною команди та має можливість для професійного та особистісного зростання. Таким чином, менторські програми стають важливою складовою технологій формування колективу організації, сприяючи створенню позитивного та продуктивного робочого середовища.

3. У контексті «Технологій формування колективу організації», ключове місце посідає *корпоративне навчання* – важливий інструмент для розвитку та зміцнення командного духу. Воно не лише сприяє професійному зростанню співробітників, але й відіграє центральну роль у формуванні єдиної корпоративної культури. Корпоративне навчання об'єднує різноманітні методики та формати, які можна гнучко адаптувати залежно від специфіки та потреб конкретної організації.

Перший крок у цьому процесі – розвиток як професійних, так і м'яких навичок у співробітників. Включення в програму навчання технічних знань, управлінських навичок, комунікації та роботи в команді забезпечує всебічний розвиток кожного учасника, підвищуючи його компетентність та ефективність на робочому місці.

Ключовим елементом корпоративного навчання є зближення команди через спільні тренінги та навчальні заходи. Таке спілкування не тільки покращує взаєморозуміння та комунікацію між співробітниками, але й сприяє формуванню відчуття єдності та підтримки всередині колективу.

Корпоративне навчання також підвищує адаптивність співробітників до змін, дозволяючи команді швидко реагувати на зовнішні виклики та ефективно знаходити рішення. Цей аспект особливо важливий у динамічному бізнес-середовищі, де здатність до швидкої адаптації може стати вирішальною для успіху організації.

Формування та підтримка корпоративної культури є ще однією важливою функцією корпоративного навчання. Через висвітлення спільних цінностей та стандартів на тренінгах та семінарах співробітники глибше розуміють місію та стратегічні цілі організації, що сприяє їхній єдності в діях.

Окрім того, включення тренінгів з ефективною комунікації допомагає

удосконалити обмін інформацією між різними рівнями та відділами організації, підвищуючи загальну ефективність комунікаційних процесів. Вміння чітко висловлювати свої думки та розуміння потреб колег є ключовим для забезпечення успішної взаємодії всередині команди.

Роль корпоративного навчання у виявленні та розвитку потенційних лідерів не можна недооцінювати. Надання співробітникам інструментів та знань, необхідних для ефективного керівництва, сприяє формуванню сильних лідерських кадрів, здатних направляти команди та проекти до успіху.

Забезпечення неперервного розвитку через систематичне корпоративне навчання підтримує культуру самовдосконалення та інноваційності. Співробітники, що мають доступ до найновіших знань і практик, залишаються конкурентоспроможними та адаптованими до швидко змінних умов ринку.

Підсумовуючи, зазначимо, що корпоративне навчання виступає як центральний елемент у стратегії формування колективу організації, надаючи співробітникам інструменти для розвитку, зміцнення командного духу та підтримки корпоративної культури. Використання цього інструменту дозволяє не лише підвищити професійні навички співробітників, а й створити міцний, згуртований колектив, готовий ефективно досягати стратегічних цілей організації. Цей підхід сприяє загальному успіху та розвитку організації, зміцнює її корпоративну культуру та забезпечує високу задіяваність та мотивацію співробітників, ведучи до колективного та індивідуального успіху.

Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. № 7 (39). С. 59-66.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Базелюк В. Г., Гречаник Н. І., Кубіцький С. О., Шумілова І. Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю: навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. (2014). Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 479 с.
5. Комаров Н. (2013). Мотивація праці та підвищення ефективності роботи. *Людина і праця*. № 10.
6. Кубіцький Ю.С., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід організації корпоративного управління у банківській установі. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 29 вересня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 45-49.
7. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
8. Tuckman B. (1965). Development sequences in small groups. *Psychol Bulletin*. 63:384-399.
9. Belbin R.M. (1996). Team roles and a self-perception inventory. In J. Billsberry (Ed.), *The effective manager: Perspectives and illustrations* (pp. 182-189). Open University Press; Sage Publications, Inc. (Reprinted in modified form from R. M. Belbin, «Management Teams», Oxford: Butterworth Heinemann, 1981, pp. Ix-x, 76-78, 153-157).
10. Relaxation to counter stress-based symptoms: See, for example, Daniel Goleman and Joel Gurin, *Mind Body Medicine* (New York: Consumer Reports Books/St. Martin's Press, 1993).
11. Kotter, John P. (2010). *Buy-in: saving your good idea from being shot down*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

12. Patrick Lencioni. (2002). The Five Dysfunctions of a Team. <https://www.tablegroup.com/topics-and-resources/teamwork-5-dysfunctions/>.
13. Blanchard, Ken. (2003). Effective leadership starts on the inside. Are you a servant leader, or a self-serving leader? From *The Servant Leader*. Thomas Nelson. 126 p. ISBN 978-0-8499-9659-7.
14. Boyatzis, Richard and Annie McKee. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting With Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press. 286 p. ISBN 1-59139-563-1.
15. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard E., McKee, Annie. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press. 306 p.