

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ  
ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУFORMING THE EFFECTIVE GROUP DYNAMICS OF THOSE  
OF THE MUNICIPALITY IN THE PERSONNEL MANAGEMENT

УДК 316.454:331.108

**Богоявленська Ю.В.**к. е. н., доцент,  
завідувач кафедри управління  
персоналом та економіки праці  
Житомирський державний  
технологічний університет**Суходольська А.С.**старший викладач кафедри управління  
персоналом та економіки праці  
Житомирський державний  
технологічний університет**Ліханова В.О.**студент  
Житомирський державний  
технологічний університет

*У статті розглянуто важливість ефективних комунікацій в колективі для успішного управління персоналом підприємства. Проаналізовано стадії формування малих груп та їх особливості у взаємозв'язку з розвитком персоналу. Розглянуто особливості соціометричних методів дослідження групової динаміки, а саме їх основні переваги та недоліки. Проведено аналіз процесу управління розвитком персоналу, а також доведено, що навчання та розвиток персоналу сприяють покращенню комунікативних процесів всередині організації. Однак напрями розвитку персоналу мають бути індивідуалізованими та не суперечити потребам і бажанням кожного працівника (для недопущення конфліктних ситуацій, підвищення загальної ефективності праці).*

**Ключові слова:** *групова динаміка, комунікації, управління розвитком персоналу, конфлікти.*

*В статье рассмотрены важность эффективных коммуникаций в коллективе для успешного управления персоналом предприятия. Проанализированы стадии формирования малых групп и их особенности во взаимосвязи с развитием персонала. Рассмотрены особенности социометрических методов исследования групповой динамики, а именно их основные преимущества и недостатки. Проведен анализ процесса управления развитием персонала, а также*

*доказано, что обучение и развитие персонала способствуют улучшению коммуникативных процессов внутри организации. Однако направления развития персонала должны быть индивидуализированными и не противоречить потребностям и желаниям каждого работника (для недопущения конфликтных ситуаций, повышения общей эффективности труда).*

**Ключевые слова:** *групповая динамика, коммуникации, управление развитием персонала, конфликты.*

*The article considers the importance of effective team communication for a successful management enterprise personnel. The stages of formation of small groups and their features in connection with the development of personnel are analyzed. The peculiarity of sociometric methods of research of group dynamics and their main advantages and disadvantages are considered. The analysis of the development of management process has been carried out and it has been proved that training and development of personnel contributes to communicative processes within the organization. However, the directions of personnel development should be individualized and should not contradict the needs and desires of each employee (to prevent conflict situations, reduce overall labour efficiency).*

**Key words:** *group dynamics, communication, management of personnel development, conflicts.*

**Постановка проблеми.** Вагоме місце в управлінні розвитком персоналу посідає процес забезпечення ефективних комунікацій всередині колективу для досягнення оптимальної групової динаміки. Останніми роками актуалізувалось вивчення економічних та психологічних аспектів побудови ефективної команди для реалізації підприємством поставлених цілей. Управління командною роботою – це надзвичайно складний процес, який потребує комплексного розгляду і вивчення, адже без нього неможливі розвиток персоналу та досягнення задоволеності працею кожним працівником. Особливе місце в управлінні командною роботою посідає вирішення конфліктів у колективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками дослідження процесів групової динаміки займалися Л.Е. Орбан-Лембрик, М.С. Пасєка [1]. Вченими були зроблені спроби зрозуміти сутність міжгрупових взаємодій та їх вплив на загальний результат функціонування підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення сутності групової динаміки та комунікацій через призму розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожен колектив підприємства є соціальною групою людей. Однак не всі колективи є командою, тобто певним чином еталонною групою, яка досягає високого рівня розвитку та організації, функціонує як єдине ціле, в котрій задовольняються як групові, так і особистісні інтереси працівників. Коли йдеться про команду, доцільно зазначити про ефект синергії, появи додаткових якісно нових ефектів, які отримує підприємство лише в результаті спільної роботи всіх учасників.

Найчастіше ефективність роботи команди оцінюють за такими показниками:

1) ступінь ефективності кожного учасника командної роботи у виконанні своїх обов'язків та поставлених завдань; така ефективність пов'язана також зі властивістю особистості пристосовуватись до можливих змін, працювати над

саморозвитком, бути максимально зацікавленою у співпраці в команді;

2) ступінь ефективності командної роботи як діяльності всіх індивідів; йдеться про синергетичний ефект від співпраці учасників команди, про те, що можливості отримати результат від сумісної роботи набагато вищі, ніж за умови індивідуальної роботи;

3) ступінь ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем; цей результативний показник досить важливий, адже показує здатність команди ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підтримувати з ним продуктивні зв'язки.

Тривалий період часу термін «групова динаміка» використовували лише для позначення наукової школи, яка розглядала групу як певне ціле. Сьогодні більшість науковців схиляється до думки про те, що групова динаміка – сукупність різно-рідних процесів, які відбуваються всередині групи людей та зумовлюють перехід групи на наступну стадію її розвитку. Як ми бачимо, особливо важливо досліджувати етапи розвитку групи, її групову динаміку для створення саме команди на підприємстві.

Персонал підприємства як соціальна група проходить певні етапи розвитку до перетворення на якісно функціонуючу команду. Брюс Такмен виокремив п'ять основних стадій [2].

1) Формування колективу. Цей етап розвитку соціальна група може проходити безпосередньо після створення підприємства, істотних змін у структурі персоналу, появи нових ключових працівників. Тобто перший етап щодо створення команди є адаптаційним. Працівники пристосовуються один до одного, ознайомлюються з діяльністю підприємства, його місією, формують власне бачення майбутнього на підприємстві.

2) Етап «бурління». На цьому етапі визначається статус кожного учасника соціальної групи, відбувається боротьба інтересів, можлива поява конкуренції формального і неформального лідера, конфліктів між підгрупами. Цей етап є найнебезпечнішим, чинить загрозу формуванню команди. Саме тому управлінський персонал має максимально скоротити час перебігу цього етапу та спрямувати його в конструктивний бік.

3) Упорядкування. Стадія передбачає успішний вихід соціальної групи (персоналу) з конфліктних ситуацій, працівники визнають лідера та свої ролі в колективі, починають отримувати задоволення від роботи, починає зростати загальний рівень продуктивності праці.

4) Стадія стабілізації та зростання продуктивності. На цьому етапі команда є сформованою, особисті цілі кожного співробітника відповідають загальній меті функціонування підприємства. Команда працює ефективно та злагоджено.

5) Розпуск. Етап, на якому відбувається завершення поставлених завдань з подальшим завершенням функціонування команди, її трансформацією та поверненням на попередні стадії.

На кожному етапі формування команди важливими є внутрішні комунікативні зв'язки між її учасниками. Основними ознаками команди є такі: ролі формального і неформального лідера поєднує одна особа, наявна колективна відповідальність, спільна мета діяльності колективу, взаємовизнання працівниками один одного, загальна мета, взаємодоповнюючі ролі працівників.

Науковцями протягом багатьох років було зроблено низку спроб розробити концепції командних ролей у колективах [3]. Команда має формуватися так, щоб її учасники були максимально задоволені працею, найбільш ефективно виконували поставлені завдання, а їх індивідуальна мета співпадала із загальною стратегією розвитку підприємства. Вчені пропонують розмежовувати функціональні та групові ролі, цільові та підтримуючі. Учасники команди, котрі виконують цільові ролі, вирішують проблеми, які виникають у команди, є ініціативними та відповідальними, а члени колективу, що повинні виконувати підтримуючі ролі, сприяють злагодженій роботі та активізації творчої енергії всіх членів команди. Наприклад, Р. Белбін виокремлює такі ролі: «реалізатор», «контролер», «ведучий», «мотиватор», «аналітик», «генератор ідей», «розвідувач». І. Адізес пропонує поділяти ролі на 4 основні групи: «виробник», «адміністратор», «підприємець», «інтегратор». Тобто всі ці спроби доводять, що для ефективного функціонування колективу, особливо команди, важливими є оптимальне поєднання людей у малій групі та виконання кожним з них найефективніше саме своєї, певної ролі.

Останніми роками стало досить популярно застосовувати соціометричні методи дослідження для визначення психологічних настроїв та відносин у групах. Соціометричні методики (вперше були розроблені Дж. Морено) передбачають опитування кожного учасника колективу для визначення того, чи може він виконувати певну роботу в команді. Менеджери або запрошені для емоційно-психологічної діагностики експерти проводять опитування, респонденти проходять соціометричні тести. Однак такий досвід іноземних високорозвинених країн варто адаптувати під українські реалії на підприємствах, адже існує ризик спотворення результатів відповідей респондентами через страх покарань з боку керівництва. Працівники можуть відповідати нещиро, використовувати засоби психологічного захисту. Тому для використання соціометричних методик необхідно дотримуватись принципів конфіденційності, взаємоповаги та взаєморозуміння. Значними перевагами використання соціометрії на підприємствах є

швидкість та можливість проаналізувати функціонування групи за різними напрямками.

Невід'ємною складовою ефективною груповою динамікою є цілеспрямований процес розвитку персоналу, що полягає у цілеспрямованому і систематичному впливі на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей [4].

Науковці найчастіше виокремлюють такі складові в процесі розвитку персоналу, як перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, планування кар'єрного просування, формування та якісна підготовка кадрового резерву. Управління розвитком персоналу має на меті ефективно використання трудового потенціалу особистості, сприяння її всебічному розвитку, досягненню поставлених кар'єрних цілей. Досить часто вирішальним фактором прийняття рішення про вибір місця роботи і є можливість подальшого професійного розвитку. Внаслідок надання кожному працівнику можливостей для самореалізації, професійного зростання покращуються загалом морально-психологічний клімат всередині команди, умотивованість працівників до праці, знижується ризик повернення команди на стадію бурління, забезпечується ефективна та високопродуктивна робота кожного працівника, персоналу загалом.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення освітньо-кваліфікаційного, інтелектуального рівня кожного учасника команди, розширює його ерудитю та коло комунікацій, адже чим вище інтелектуальний рівень людини та ширше коло інтересів, тим краще відбувається комунікативний процес. Особливо це стосується новітніх технологій та електронних комунікацій. Наприклад, навчання працівників додатковим можливостям спілкування за допомогою мережі Інтернет, розширення доступу до міжнародних проектів сприятимуть їх комунікативній взаємодії та зростанню рівня продуктивності праці, загальній віддачі від роботи.

Ефективне навчання та подальший розвиток персоналу сприяють зменшенню комунікаційних бар'єрів в процесі спілкування між учасниками команди. Такі бар'єри мають заважати проведенню ефективних контактів і взаємодії між учасниками

комунікацій, перешкоджають нормальному прийманню, розумінню інформації в комунікативному процесі. Сьогодні науковці розглядають такі можливі перешкоди в комунікаційному процесі, як міжмовні, семантичні, технічні, соціальні та психологічні [5]. Так, запровадження додаткового вивчення іноземних мов, періодичні закордонні стажування працівників не лише сприятимуть підвищенню їх продуктивності праці, але й покращать комунікативний процес, особливо з іноземними партнерами. Залучення психологів, бізнес-консультантів на підприємства, проведення для персоналу різноманітних тренінгів сприятимуть не тільки підвищенню згуртованості колективу, але й покращенню комунікацій всередині команди.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, враховуючи вищенаведене, зазначимо, що розвиток персоналу відіграє важливу роль у покращенні міжособистісної взаємодії всередині колективу підприємств та організацій. Регулярне навчання працівників, підвищення рівня їх кваліфікації сприяють зростанню задоволеності працею, формує командний дух в колективі, колектив починає працювати з високою ефективністю, а у груповій динаміці максимально скорочена фаза «бурління». Однак варто враховувати, що описана ситуація може бути досягнута за умови проведення ефективного навчання працівників, коли їх особисті цілі стосовно навчання співпадають з думкою керівництва. Наприклад, за умови нав'язування керівником працівнику проходження курсів, відвідування семінарів може відбутися зворотній ефект у вигляді саботажу, а групова динаміка розвитку колективу знову ж таки буде представлена низькоефективною стадією «бурління».

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: підручник: у 2 кн. Київ: Либідь, 2004. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. 576 с.
2. Пасєка М.С. Особливості групової динаміки в інженерії програмного забезпечення. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.3 С. 391–395.
3. Карпов А.В. Организационная психология: учебник для бакалавров. Москва: Издательство Юрайт, 2012. 570 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации. Санкт-Петербург: Издательство Михайлова, 2002. 449 с.