

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>

УДК 331.1

## ТІМБІЛДИНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## TEAM BUILDING AS A METHOD OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL

**Халахур Юлія Леонідівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3474-8418>**Halahur Yuliya**

Uman National University of Horticulture

У статті висвітлено значення тимбілдингу як методу управління персоналом підприємства. Розглянуто погляди науковців на трактування поняття «тимбілдинг», визначено позитивні наслідки та етапи його впровадження. Охарактеризовано етапи життєдіяльності команди й вказано на її переваги, порівняно з самостійною роботою працівників. Розглянуто складові командування: формування й розвиток командної роботи, командного духу та безпосередньо команди. Зазначено, що важливу роль у даному процесі відіграє керівник-лідер, а успіх управлінського спілкування залежить від його вміння передавати й сприймати інформацію, налагодження міжособистісних відносин, рівня комунікативної компетентності, стилю управління, який має бути орієнтованим на конкретну ситуацію. Виділено типові помилки лідера в процесі управління командою.

**Ключові слова:** команда, тимбілдинг, лідер, комунікативна компетентність, персонал.

Personnel management is a primary task for enterprises of any form of ownership. The traditional approach in this area no longer provides a high level of efficiency. An innovative approach involves the implementation of team building activities aimed at team cohesion, interaction, and mutual complementation by participants. Today, team building is considered an important investment in the future of the company. The purpose of writing the article is to study the features of team formation based on the implementation of team building activities and to identify the role of the leader in the process of managing it. In the process of writing the article, general theoretical research methods were used, namely: theoretical generalization and systematization – to study the theoretical foundations of team building, abstract-logical method - to substantiate the effectiveness of team building activities at enterprises. Team building is a complex of activities aimed at uniting team members, strengthening interaction between them, and establishing interpersonal relationships. The components of team building are: formation and development of teamwork, formation of team spirit, team formation. The stages of team building implementation are: analysis of the team's current activities, selection of the direction of team building and calculation of the budget, selection of the place and time of the event. Team building activities can be carried out by a company specialist, or they can be ordered from special agencies. The main component of the team is the presence of a leader. It is important that the formal leader-manager of the enterprise is an informal leader in the team, who, based on his own example, can manage employees to achieve the set goals. The success of the manager's managerial communication is determined by the level of his communicative competence, the style of managing subordinates, which is oriented towards the real situation. The positive consequences of the implementation of team building activities in the field of personnel management of the enterprise are: coordinated work of team employees, development of mutual understanding and trust between them, increased motivation to perform tasks, improvement of the leader's image in the eyes of subordinates, acquisition of new emotions and experience, increase in employee satisfaction.

**Keywords:** team, team building, leader, communicative competence, personnel.

**Постановка проблеми.** В сучасних динамічних умовах господарювання рівень складності завдань, які постають перед менеджерами, обумовлює потребу в згуртованості людських ресурсів, взаємодопомозі та під-

тримці під час розв'язання конкретних виробничих ситуацій. Тема тимбілдингу є актуальною в будь-якій сфері діяльності. Оскільки він є однією із перспективних інноваційних моделей управління персоналом, що забезпечує

ефективний розвиток підприємства. Тімбілдинг справедливо вважають інвестицією в його майбутнє.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Термін «team building» з англійської означає «побудова команди». На думку Д. І. Ярмолюка, Д. І. Хлуп'янця та І. В. Яблонської, тимбілдинг – це модель корпоративного менеджменту, побудова команди, що становить собою дещо більше, ніж просто групу людей, які працюють разом, задля ефективної роботи колективу та підприємства в цілому [1, с. 153].

Н. В. Куряча вважає, що тимбілдинг – є одним із способів об'єднання окремих фахівців у команду, яка спрямована на досягнення спільних цілей. Автор зазначає, що за результатами соціологічних опитувань визначено найважливішою професійною якістю лідера і керівника – вміння формувати команду. Тому методи тимбілдингу насамперед допомагають згуртувати її учасників, виявити потенційних лідерів [2, с. 115].

Л. О. Нікіфорова та Я. В. Білоконь зазначають, що важливою функцією тимбілдингу є виявлення співробітників, які не можуть працювати разом і визначення способів їх неконфліктної взаємодії, що важливо на початковій стадії формування команди [2, с. 222].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою написання статті є вивчення особливостей формування команди із використанням заходів тимбілдингу та визначення ролі керівника-лідера в процесі управління нею.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Команда – це група людей, які об'єднанні спільною метою, виконують конкретне завдання й взаємодоповнюють один одного. Вона володіє більш широким інструментарієм, у порівнянні з окремими працівниками за рахунок залучення учасників, які відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи. Тому синергетичний ефект від їх спільної роботи є значно більшим, ніж за умови роботи окремо. Кожен учасник команди відчуває відповідальність перед іншими, всі можливі ідеї максимально обговорюються.

У процесі своєї життєдіяльності команда проходить п'ять етапів: формування, штурм, нормування, виконання завдання, перерва (або розпуск) (рис. 1). Побудова команди – це завдання високого рівня управлінської компетенції і передбачає впровадження конкретних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи її учасників, взаємодоповнення один одного, що сприятиме успішному досяг-

ненню цілей. Учасниками команди мають бути не лише фахівці високого рівня кваліфікації, але й мотивовані кадри, які бажають виконувати доручене завдання разом. На кожному з етапів життєдіяльності команди керівник-лідер виконує свої функції.

Колективне виконання спільного завдання є досить складним процесом, який потребує постійної підтримки командного духу та координування на всіх стадіях розвитку колективу, а тимбілдинг є саме тим комплексним заходом, який спрямований на зміцнення команди та покращення взаємодії між її учасниками, особливо коли їх кількість зростає [5, с. 155]. Командоутворення включає в себе три складові:

- формування й розвиток навичок командної роботи (гармонізація особистих цілей із командними, колективна відповідальність за результат, прийняття колективних рішень);
- формування командного духу (впровадження комплексу заходів, спрямованих на згуртування учасників, посилення довіри між співробітниками, мотивація до виконання спільних завдань);
- формування команди (оптимізація її структури відповідно до мети і завдань, визначення сильних і слабких сторін, рольовий розподіл, налагодження зв'язків).

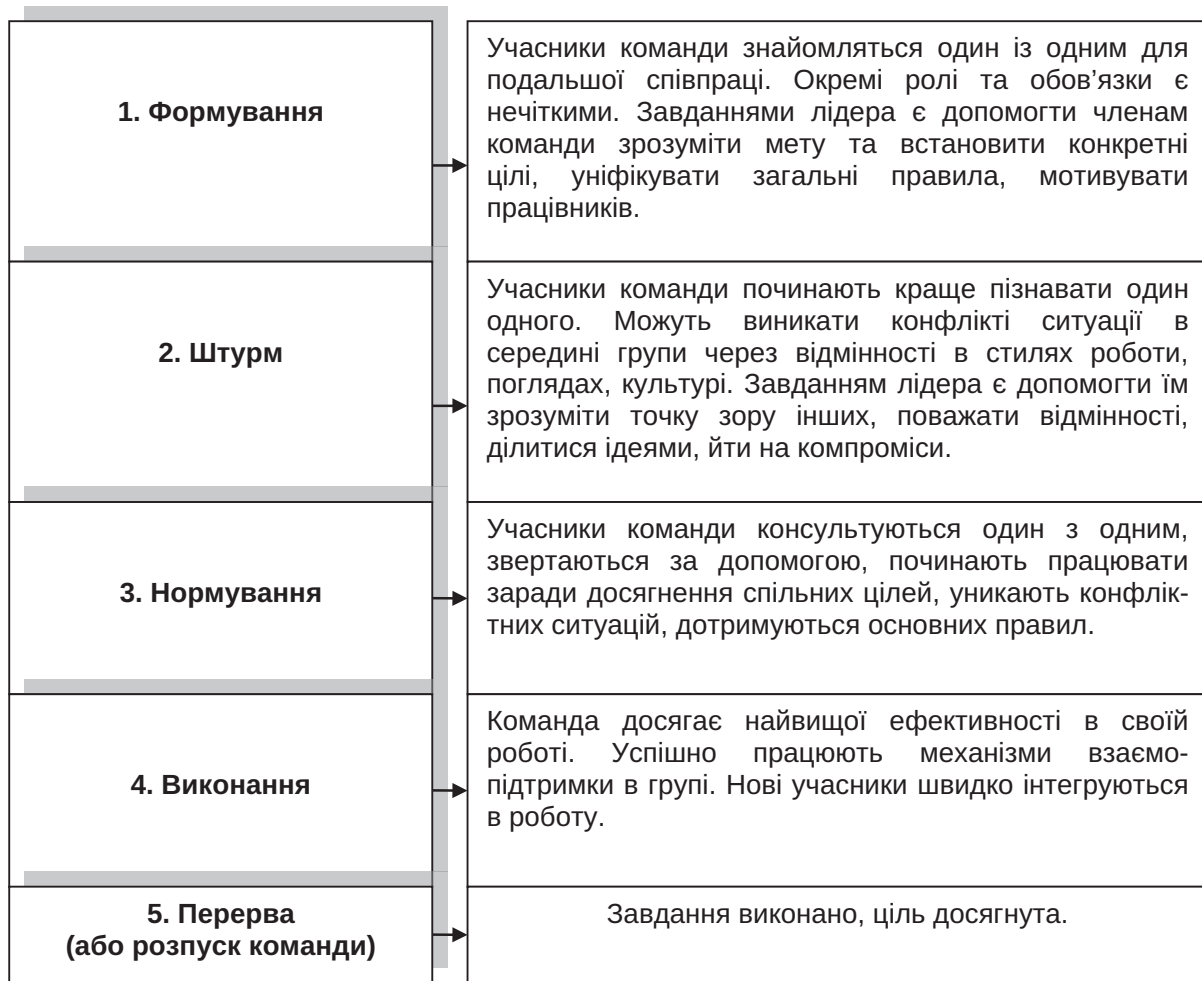
Позитивними наслідками впровадження заходів тимбілдингу на підприємстві є [1, с. 155]:

- навчання співробітників працювати в команді, колективному вирішенню проблем і конфліктних ситуацій;
- налагодження атмосфери в колективі, міжособистісних комунікацій, підтримка дружніх взаємовідносин, подолання рутини;
- збільшення бажання співробітників ділитися досвідом, проявляти ініціативу, аналізувати проблеми, робити висновки;
- перехід мислення працівників зі стану конкуренції до стані співпраці.

Існують різні варіанти, ідеї та сценарії проведення тимбілдингових заходів: від спортивних змагань і квестів до творчих і психологічних завдань. В ідеалі їх плануванням та проведенням має займатися фахівець організації, який володіє організаторськими здібностями, але також їх можна замовити в тимбілдингових агенціях. Вартість залежить від того, що саме обере команда. Тімбілдингові заходи здійснюються для підвищення ефективності спільної роботи й передбачають вихід із зони комфорту та отримання нового досвіду.

Етапи впровадження тимбілдингу наступні:

- аналіз діяльності команди та постановка завдань;



**Рис. 1. Етапи життєдіяльності команди**

*Джерело: [3]*

– визначення з напрямком тимбілдингу та розрахунок бюджету;

– вибір місця і часу, організація заходу.

Основною ознакою команди на підприємстві є наявність лідера. Лідерство може бути формальним (коли лідером є керівник, призначений топ-менеджментом) та неформальне (лідером є особа, яка має авторитет серед інших учасників команди). Звичайно для успіху роботи важливо, щоб формальним і неформальним лідером була одна і та ж людина. Особистість керівника-лідера, методи його управління, професійні та комунікативні навички, поведінка, індивідуальні якості суттєво впливають на ефективність роботи усієї команди. На основі власного прикладу він може управляти ситуацією, впливати на людей заради досягнення цілей. Серед типових помилок лідера можна виділити такі:

– переоцінка власних можливостей та недооцінка можливостей інших учасників команди, ліквідація активності колег;

– недовіра до своїх підлеглих, надмірний контроль;

– відсутність бажання розвиватися, зупинка на досягнутому;

– низька стресостійкість, яка породжує паніку серед інших в стресових ситуаціях;

– відсутність чітких цілей, бажання отримати миттєві зміни.

До основних завдань лідера, що сприятимуть ефективній командній діяльності належать:

– налагодження ефективної комунікації в команді;

– розвиток партнерських взаємовідносин;

– швидка реакція на динаміку зовнішнього середовища;

– пошук інноваційних підходів до розв'язання виробничих завдань;

– прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту інформації.

Динамізм розвитку зовнішнього середовища, швидкий рух інформації в світі, збіль-

шення кількості та удосконалення комунікаційних мереж вимагає постійного підвищення рівня комунікативної компетентності керівників-лідерів. Адже успіх управлінського спілкування в команді визначається якістю комунікативного процесу, уміння керівника передавати та сприймати інформацію. Наукові дослідження свідчать про те, що менеджери 90% свого робочого часу проводять у мовних контактах, які пов'язані не лише з вирішенням робочих питань для прийняття управлінських рішень, а й з співробітниками – для встановлення міжособистісних стосунків, які не пов'язані з роботою.

Комунікативна компетентність керівника-лідера – це система внутрішніх ресурсів, здібностей, вмінь і знань необхідних для побудови ефективної команди та налагодження комунікації у ній та за її межами [4]. Звичайно комунікативна компетентність не однаковою мірою проявляється у людей: для одних – це вроджена здатність, а для інших – важка праця. Високого рівня комунікативної продуктивності можна досягнути завдяки розвитку трьох структурних складових:

– когнітивного компонента – володіння знаннями й навичками в галузі психології спілкування;

– мотиваційного компонента – постійне удосконалення комунікативних умінь;

– «сензитивність» – чутливість, сприйняття та увага до партнера по спілкуванню.

В процесі тимбилдингу важливу роль має стиль управління, який використовує лідер, знання здібностей підлеглих, їх можливості, природа завдань, потреби, повноваження, якість інформації тощо. Нині існує велика кількість концепцій стилів управління. Традиційними є концепції авторитарного, демократичного і ліберального. Проте жоден із них не може бути ефективним, якщо використовується у «чистому вигляді». Вважається, що найбільш дієвим є той, що орієнтується на реальність, тобто коли керівник підбирає його під конкретну ситуацію.

Отже, команда є стратегічним ресурсом організації, а командоутворення та лідерство є основоположними чинниками, які формують успішного керівника. Використання методів тимбилдингу керівником-лідером на всіх стадіях життєдіяльності команди сприяє зладженій роботі співробітників, встановленню доброзичливих взаємовідносин у колективі й, як наслідок, підвищенню продуктивності праці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ярмолук Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тимбилдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3 (20). С. 152–156.
2. Куряча Н. В. Тимбилдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114–118.
3. Посібник із п'яти етапів розвитку команди з найкращими порадами. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming>.
4. Мурадова Л. А., Ковальова В. І. Розвиток комунікативної компетентності керівника. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
5. Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. Тимбилдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 59. С. 218–225.

#### REFERENCES:

1. Yarmolyuk D. I., Khlupyanets D. I., Yablonska I. V. (2020) Timbilydnh yak ody n iz efektyvnykh metodiv upravlinnya personalom. [Team building as one of the effective methods of personnel management]. *Pryazovskyy ekonomichnyy visnyk*, no. 3 (20), pp. 152–156.
2. Kuryacha N. V. (2023) Tymbylidy n na pidpryyemstvi: sutnist i pryznachennya. [Team building at the enterprise: essence and purpose]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, no. 79, pp. 114–118.
3. Posibnyk iz p'yaty etapiv rozvytku komandy z naykrashchymy poradamy. Available at: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming> (accessed 7 March 2023).
4. Muradova L.A., Kovalova V.I. Rozvytok komunikatyvnoyi kompetentnosti kerivnyka. Available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream> (accessed 8 March 2023).
5. Nikiforova N. O., Bilokon Ya. V. (2012) Timbilydnh yak osnova efektyvnoho rozvytku kolektyvu [Team building as the basis of effective team development]. *Ekonomichnyy prostir*, no 59, pp. 218–225.