

к.е.н., доц. Нікіфорова Л. О., Білоконь Я. В.

*Вінницький національний технічний університет, Україна*

## **ТІМБІЛДИНГ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ**

У статті досліджена необхідність застосування тимбілдингу, як основи ефективного розвитку колективу. Проаналізовано стадії розвитку колективу і доцільність використання на кожній з них методів тимбілдингу.

**Ключові слова:** тимбілдинг, управління груповою діяльністю, команда, колективний розвиток, згрупування колективу.

The article explored the need for of teambuilding as the basis for effective development team. The analysis stage of collective tyvu and feasibility of use in each of these methods of teambuilding.

**Key words:** teambuilding, management of group activities, team and collective development, grouping staff.

**Актуальність проблеми.** Особливого значення набувають сьогодні не-економічні способи управління персоналом. Тенденції, які з'явилися у ХХ столітті, суттєво прискорили їх розвиток. З часом персонал в менеджменті почав розглядатися як найголовніший об'єкт управління, а не як частина складного механізму. Управління персоналом стало першочерговим завданням будь-якої організації, саме тому це і підвищило актуальність досліджуваної теми.

Якість та ефективність діяльності будь-якої організації визначається не стільки зусиллями окремих працівників, скільки результативністю праці всього колективу. На жаль, більшість керівників не надають цьому великого значення. Заходи для створення колективу та оптимізації управління ним (тимбілдинг) сприяють не лише об'єднанню, здавалося б, несумісних груп людей, але й, в свою чергу, позитивно впливають на діяльність організації в цілому.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням управління груповою

діяльністю приділяли увагу багато вчених, зокрема Друкер П. Ф., Маковоз Є.У. [1], Журавльова П. В., Шиян А.А. [2], Мороз О.В. [4], Волков І.П. та інші, які активно займалися розробкою різносторонніх моделей та методів, спрямованих на підвищення ефективності роботи колективу.

Незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються проблем становлення та розвитку персоналу, питанням тимблдингу, а головне його необхідності на всіх стадіях розвитку колективу, відводиться недостатня увага, тому це питання залишається актуальним.

**Метою роботи** є аналіз окремих аспектів проблеми ефективного формування та розвитку команди на основі сучасних методів та технологій тимблдингу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Незалежно від бажань керівництва, на будь-якому підприємстві існує складна схема неформальних стосунків, яка включає в себе довільну кількість груп та мікрогруп, які здійснюють великий вплив на якість спільної роботи як всередині окремо виділеного колективу (підрозділу, команди), так і на ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому, для успішної діяльності своєї організації, будь-який керівник зобов'язаний знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків та управляти роботою колективу з врахуванням не лише психології окремо взятих працівників, але й особливостей групової психології [3,4]. Отже, спільна колективна праця є досить складним процесом, який вимагає постійної підтримки та координування на всіх стадіях розвитку колективу, а тимблдинг, на думку авторів, і є тим комплексним заходом, який спрямований на зміцнення команди та покращення взаємодії в колективі.

Авторство тимблдингу належить військовим. Ще в 1950-х роках у Великобританії був презентований так званий «Мотузковий курс» – тренінг, покликаний забезпечити психологічну підготовку та командну сумісність військовослужбовців спецпідрозділів королівства [1]. Курс виявився настільки вдалим, що його тут же взяли на озброєння «акули бізнесу» США. Маючи прикладний характер, цей тренінг міг вирішити головну проблему американського бізнесу –

зростаючу конкуренцію з боку японців, ділова культура яких докорінно відрізнялася від американської і західноєвропейської. Японці, виховані в дусі колективізму і орієнтовані на командні дії, зуміли за короткий термін зробити величезний економічний стрибок – «японське диво» – чим поставили в глухий кут світове співтовариство [1]. Це стало першим поштовхом, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи.

Тімбілдинг (від англ. «team building») в буквальному сенсі означає «побудова команди» [5]. Командне «будівництво» спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності і на рівних підставах здійснюють розподіл праці в команді. Також тимбілдинг, у більш вузькому сенсі, розглядається як активний корпоративний відпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди [3].

Ідея командних методів роботи, запозичених зі світу спорту, стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки ХХ століття [3]. Сьогодні ж тимбілдинг є одним з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, так як дозволяє торкнутися таких аспектів роботи з персоналом, як:

- розвиток командного духу в роботі співробітників компанії;
- можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників;
- вказує на помилки в спілкуванні, що породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії;
- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- виховує в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії;

– є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчутти увагу компанії до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив однодумців.

Окремі вчені [1, 4] виділяють п'ять стадій розвитку колективу: формування, становлення, нормування, зрілості та самоуправління:

1. На стадії формування здійснюється підбір працівників та їх розстановка по робочих місцях. Головні зусилля керівника повинні бути орієнтовані на досягнення соціально-психологічної сумісності членів групи [2, 4].
2. На стадії становлення виявляються особисті якості членів групи. Вони затверджуються в ролях.
3. Стадія нормування (інколи її називають стадією «притирання» членів колективу) повинна забезпечити згуртованість колективу, допомогти у визначенні норм і цінностей групи, подолати виниклі конфлікти. Тімбілдинг на цій стадії вирішує питання, пов'язані з дослідженням сильних і слабких сторін у роботі своїх відділів, а також з визначенням нових ролей співробітників.
4. Четверта стадія – зрілість. Це етап високого рівня розвитку. Для колективу характерна висока соціально-психологічна сумісність працівників, різнобічно виявляються особисті здібності та обдарування.
5. На стадії самоуправління має місце узгоджений контроль, оскільки створена єдина система цінностей, норм і взаємоприйнятних методів організації праці. Група має право самостійно приймати рішення [4].

Сучасна діяльність на підприємствах вимагає впорядкованої та скоординованої спільної діяльності персоналу. Практика менеджменту свідчить про те, що не кожен працівник здатний ефективно працювати спільно з іншою людиною [4]. Дослідження економістів, соціологів та психологів свідчать, що в кожному колективі існують стійкі групи працівників, які демонструють високу економічну ефективність виробничої діяльності. Разом із тим, ті ж дослідження переконливо свідчать, що деякі з працівників просто не здатні ефективно пра-

цювати разом з іншими [4]. Однією з найважливіших функцій тимблдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії, що особливо важливо на першій стадії – стадії формування колективу. Сьогодні для цього використовуються сучасні технології для прогнозування спільної економічної поведінки людей на основі дихотомічного розподілу [2]. Для визначення полюсів дихотомії використовується анкета та декодування даних, на основі яких визначається 1 із 16 типів економічної поведінки працівника. Згідно зі складеними таблицями (за розробленою технологією) визначаються позитивні діади, на основі яких створюється колектив, результативність праці якого є максимальною [2,4].

Особливого значення тимблдинг набуває на стадіях становлення та нормування, оскільки досвід українських і зарубіжних компаній, які домоглися значних успіхів у підприємницькій та інноваційній діяльності, підтверджує, що основну роль в них грають не особистості, а робочі групи, вищою формою прояву яких є команди [4]. За даними соціологічних опитувань топ-менеджерів найважливішою професійною якістю лідера і менеджера є вміння формувати команду, злагоджений, згуртований колектив [3], а заходи тимблдингу якраз і допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів, формувати й просувати корпоративний імідж, встановлювати корпоративні цінності і стандарти. Результати проведення заходів тимблдингу та рівень згуртованості колективу можна розрахувати за допомогою коефіцієнта згуртованості ( $K_{зг}$ ), який розраховується як відношення позитивних і негативних виборів у групі до загальної кількості можливих виборів [4]:

$$K_{зг} = \frac{\sum X_i^+ + \sum X_i^-}{n \cdot (n - 1)}, \quad (1)$$

де  $K_{зг}$  – коефіцієнт згуртованості групи;

$\sum X_i^+$  – кількість позитивних виборів групи;

$\sum X_i^-$  – кількість негативних виборів групи;

$n$  – чисельність групи;

$n \cdot (n-1)$  – кількість можливих виборів.

Проведення тимблдингу на останніх стадіях – стадіях зрілості та самоуправління особливо ефективно у великих компаніях з досить великою кількістю проектів, до яких залучені співробітники різних підрозділів. Він також необхідний там, де у кожного підрозділу є своє поле відповідальності, і співробітникам часто доводиться взаємодіяти не тільки усередині своєї структурної одиниці, але і з іншими підрозділами компанії.

Необхідність проведення тимблдингу в процесі розвитку колективу обумовлено, головним чином, наступним:

- необхідністю навчити співробітників працювати злагоджено та погоджено;
- можливістю випадків пов'язаних з реорганізацією, злиттям або скорочення персоналу у великих компаніях;
- необхідністю налагодження комунікацій між центральним офісом і регіонами, між відділами або фахівцями одного підрозділу;
- необхідністю вирішення конфлікту керівників і підлеглих у компанії;
- необхідністю підтримувати дружні відносини в колективі, наданням можливості учасникам пізнати один одного в неформальній обстановці;
- питаннями адаптації до колективу, що склався, при великій кількості нових співробітників тощо.

Результат тренінгів по тимблдингу також залежать від цілей, які були поставлені. І, як один із варіантів, цей результат можна виміряти за допомогою єдиного інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу [4]:

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c, \quad (2)$$

де  $I_c$  – показник результативності спільної діяльності колективу;

$W_c$  – показник ділового комфорту;

$P_c$  – показник психологічного комфорту;

$q_1, q_2$  – ваги, які відповідають впливу кожного із цих показників.

Основний результат участі колективу у тренінгу – підвищення загальної ефективності роботи команди – це комплексний результат, складаний з впливу різних факторів [6]:

1. Нормалізується атмосфера і відносини всередині колективу, співробітники більш продуктивно вирішують конфліктні ситуації.
2. Учасники тренінгів отримують навички ефективного спілкування, вчаться налагоджувати взаємодію, знаходити спільну мову.
3. Учасники розуміють необхідність розподілу ролей в команді, вчаться використовувати ресурси кожного учасника команди.
4. Підвищується рівень мотивації і лояльності до компанії, зменшується плинність кадрів, виникає бажання співпрацювати з колегами по роботі, ділитися досвідом.
5. Співробітники більш відкрито обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення, вчаться аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки, використовувати ресурси.
6. Виникає більш чітке розуміння цілей і завдань підрозділів та відділів, формуються конкретні навички ефективної командної взаємодії.
7. Виникає розуміння необхідності злагоджених дій для досягнення спільної мети, підвищується рівень ініціативності співробітників, рівень довіри в колективі, співробітники вчаться слухати і чути колег.

Отже, необхідність застосування тимблдингу в процесі ефективного розвитку колективу будь-якого підприємства зумовлена багатьма факторами і, насамперед, це пов'язано з тим, що міжособистісні стосунки в групах досить суттєво впливають на рівень ефективності роботи колективу в цілому і, відповідно, це впливає і на кінцевий результат діяльності підприємства.

**Висновки.** Таким чином, ми дійшли висновку, що коректування міжособистісних стосунків в колективі шляхом використання методів тимблдингу, є на сьогодні одним з важливих аспектів у менеджменті персоналу. Систематичне застосування методів тимблдингу на всіх етапах формування і розвитку колективу дає змогу згуртувати команду, виявити потенційних лідерів, формувати

й просувати корпоративний імідж, встановлювати корпоративні цінності і стандарти та вирішити проблему неефективної спільної праці колективу, зумовлену невідповідністю економічних типів працівників, їх професійних та моральних якостей.

1. Маковоз Е. У., Сторожилова У. Л. Необходимость тимбилдинга на всех стадиях коллективного развития // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25. – с. 124 – 125.
2. Shiyan A.A., Nikiforova L. O. Types of Economic Behavior: The Instrument for Management of Individuals, Institutions, Countries and Humankind // Institutions & Transition Economics: Microeconomic Issues Journal, Vol 3, Issue 43, 01 November, 2011. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1952651>
3. Корпоративные тренинги, тимбилдинг [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.teambuildingpro.ru/teambuildings/>.
4. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.
5. Тимбилдинг [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Командообразование>
6. Результаты тренинга по командообразованию [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://teampoint.ru/node/14>.