

ТИМБІЛДИНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ І ПРИЗНАЧЕННЯ

TEAM BUILDING AT THE ENTERPRISE: ESSENCE AND PURPOSE

У статті розглянуто питання підвищення командного духу на підприємстві, збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі, підвищення рівня ініціативності співробітників збільшення рівня особистої відповідальності за результат роботи команди, створення дружніх відносин в колективі, зменшення конфліктних ситуацій та інші. Сучасні керівники на підприємстві прагнуть не просто сформувати колектив, а побудувати згуртовану команду. У зв'язку з цим стають актуальними питання, що стосуються особливостей команди, які відрізняють її від звичайного колективу працівників, а також питання розроблення стратегії тимбілдингу. Однією з функцій тимбілдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії та ефективної праці. Це особливо важливо на першій стадії – стадії формування колективу. Особливого значення тимбілдинг набуває на стадіях становлення та нормування, оскільки досвід українських і зарубіжних закладів, які домоглися значних успіхів у організаційній та інноваційній діяльності, підтверджує, що основну роль у них відіграють не особистості, а робочі групи, вищою формою прояву яких є команди.

Ключові слова: тимбілдинг, побудова команди, лідер, тимспірит, комунікації на підприємстві, мотивація.

The article examines the issue of increasing team spirit at the enterprise, increasing the level of trust and mutual assistance in the team, increasing the level of initiative of employees, increasing the level of personal responsibility for the team's performance, creating friendly relations in the team, reducing conflict situations, and others. Modern managers at the enterprise strive not just to form a team, but to build a cohesive team. In this regard, questions concerning the features of the team that distinguish it from the usual collective of employees, as well as the issue of developing a team building strategy, become relevant. The peculiarities of the selection of members of the future team are largely determined by the leader's subjective ideas about the meaning of the concept of "team" and his leading orientation in the selection of team members, which, as research shows, are in turn interconnected with the leading values of the manager as an organizational leader. If the leader seeks to optimize the team building process, he can rely on a comprehensive approach in his work aimed at forming a common vision and goal setting in the team. Team building is considered as a cyclical process consisting of combinations of action and reflection (analysis of action) aimed at realizing the strategic goals of the team, as well as at identifying and solving problems. Thus, creating an effective team is an integral part of being a leader. Leadership varies depending on the task and situation according to the decision of the team. At the current stage of the development of science, there is a tangible need to modernize the content and structure of leadership. To improve the professional level of an individual, it is necessary to consider the concepts of leader and leadership through the prism of team building. There is a potential opportunity in the leadership of a new model. One of the functions of team building is to identify incompatible people and determine ways of their non-conflict interaction and effective work. This is especially important at the first stage – the stage of team formation. Team building is especially important at the stages of formation and normalization, since the experience of Ukrainian and foreign institutions that have achieved significant success in organizational and innovative activities confirms that the main role in them is not played by individuals, but by work groups, the highest form of which are teams.

Key words: team building, team building, leader, team spirit, communications at the enterprise, motivation.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-16>

Куряча Н.В.

к.е.н, доцент кафедри економіки,
підприємництва
та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Kuriacha Natalia

Oles Honchar Dnipro National University

Постановка проблеми. Досвідчені керівники підприємств прагнуть не просто сформувати колектив, а побудувати команду, яка представляє собою щось більше, ніж просто група спільно працюючих людей. У зв'язку з цим стають актуальними питання, що стосуються особливостей команди, які відрізняють її від звичайного колективу працівників, а також питання розроблення стратегії тимбілдингу.

Психологічний клімат є важливою складовою частиною кожного трудового колективу на підприємстві. У колективі, де панує дружня атмосфера, довіра, приємне спілкування і проблем менше, і працівники більш лояльні та мотивовані. Тому кожен керівник намагається вплинути на згуртування колективу та поліпшення мікроклімату на підприємстві. Одним із ефективних методів покращення взаємодії та створення дружньої атмосфери у колективі є тимбілдинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У 1950-х роках у Великобританії був вигаданий

«Мотузковий курс». Це був тренінг, який забезпечив необхідну психологічну підготовку військових та їхнє вміння працювати як єдина та злагоджена команда. Такий курс виявився вдалим не тільки для солдатів, але й для підприємців. Це стало першим кроком, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи. Цей термін в останні роки став дуже широко використовуватися у сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології. Авторство методу належить військовим.

У літературі складно знайти єдину дату першої згадки поняття «тимбілдинг». Більшість вчених вважає, що родоначальником концепції тимбілдинга є американський професор, психолог і соціолог Елтон Мейо. Питаннями командоутворення займалися такі вчені як Мередіт Белбін, Джон Едейр, Брюс Тукман, Джордж Хеберт, Вільям Дайер та інші. Вони вивчали і вдосконалювали процес побудови команди, ґрунтуючись на розроблених в менеджменті та психології напрямках [6].

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд теоретичних засад та практичних навичок управління командами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо кілька визначень тимбілдингу, які використовують сучасні науковці. Тимбілдинг – це заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу (М. Ісхакова) [4]. Team building – це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів. Вона передбачає багато навичок, аналіз та спостереження для формування сильної та здібної команди. Головний мотив цієї методики полягає у досягненні мети та цілей організації (Гібб Дюрей) [1]. Team building – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію (В. Авдієв) [2].

Взаємовідносини лідера з оточуючими на підприємстві необхідно розглядати з позицій взаємодії та порозуміння, тобто необхідне перебування лідера та працівників «на одній хвилі», завдяки чому члени групи будуть мати творчу атмосферу, внаслідок чого зростає потенціал та професійний рівень кожного, а також процент максимально ефективно вирішених завдань та досягнутих цілей. Цей підхід спирається на затвердженні важливості розвитку емоційної складової як елементу, який сприяє створенню комфортної атмосфери під час взаємодії у колективі та підвищує рівень комунікації на підприємстві. Такий компонент обов'язково входить до складу характеристик сучасного лідера на підприємстві.

Відчуття важливості своєї діяльності, власного вкладу у спільну працю змушує людину повірити у особисту унікальність та самобутність. Друга особливість, яка забезпечує ефективність роботи лідера на підприємстві – довіра та турбота про людей, тобто він повинен бути відкритим, транслювати емпатію та незважаючи на ситуацію, допомагати членам команди рости та розвиватися, вдосконалювати свою майстерність.

Лідер прагне до ефективної соціальної взаємодії в команді для досягнення загальної мети, об'єднання групи людей в єдину команду. Отже, таке прагнення є характеристикою особи, яка пов'язана зі створенням та функціонуванням команди. Лідерство у сучасному світі стає невід'ємною складовою командоутворення та команди в цілому, тобто ефективного професіонала.

Яким чином можна отримати ефективну команду? По-перше, беремо групу різних працівників і створюємо для них спільну ціль. По-друге,

вводимо систему управління, налагоджуємо спілкування, підвищуємо згуртованість, таким чином формуємо спрацьованість у команді.

Тимбілдинг – це спосіб з окремих професіоналів створити команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей. Науковці звернули увагу на той факт, що любителі-ентузіасти в більшості випадків досягають більшого успіху, ніж одинаки-професіонали.

Метою тимбілдингу є підвищення згуртованості колективу професіоналів через створення атмосфери співробітництва, довіри та успішності.

Застосування тимбілдингу на підприємстві допомагає вирішити кілька завдань:

- розвинути в колективі професіоналів почуття єдності, що досягається спільним виконанням співробітниками складних завдань;
- замість атмосфери конкуренції та боротьби створити відчуття єдності та взаємодії, що досягається, в результаті спільної роботи або командних ігор;
- створити в колективі атмосферу довіри і взаєморозуміння завдяки спільному активному проведенню часу;
- зміцнити довіру та налагодити взаємодію із керівництвом, це досягається завдяки тому, що лідер бере участь у заходах з тимбілдингу нарівні з іншими учасниками команди [3; 5].

За даними соціологічних опитувань, найважливішою професійною якістю лідера і керівника є вміння формувати команду. Методи тимбілдингу якраз допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів на підприємстві.

Основним завданням тимбілдингу на підприємстві є об'єднання кожного окремого працівника в єдину систему – колектив для налагодження відносин всередині підприємства та успішної роботи кожної її ланки. Саме лідер повинен так збалансувати всі складові процесу, щоб мати єдиний ефективний життєздатний організм з максимальною результативністю виконуваних завдань. Команда, у такому випадку, стане колективом однодумців, послідовників що беруть участь у процесі. Саме діями лідера визначається, наскільки швидко і ефективно пройде цей етап і команда запрацює на повну силу.

Ознаки згуртованого ефективного колективу:

1. Позитивне емоційне ставлення один до одного.
2. Узгоджена поведінка на досягнення мети.
3. Єдність цінностей, спільна місія.

На сучасному етапі кожна фірма, підприємство або організація намагаються модернізувати чи прилаштувати метод тимбілдингу саме під свою сферу діяльності.

Важливим елементом тимбілдингу є тимспірит (від англ. «team spirit» – «командний дух») – це різноманітні корпоративні свята, тематичні вечори,

конкурси, концертами, квести, які сприяють знайомству всіх співробітників у неформальній атмосфері, їх згуртуванню, збільшенню рівня довіри та взаємодії у команді [5; 7].

Для найкращого результату тимбілдингу команду співробітників необхідно вилучити із звичних умов. Для цього бажано проводити тренінги на свіжому повітрі, виходячи за межі організації, офісу чи підприємства. Таким чином, люди звільняються від психологічного навантаження і краще акумулюють власні сили, адже незвичні умови взаємодії фактично є екстремальними.

Тимбілдинг дає змогу навчити учасників команди спілкуватися неформально та дозволяє найкращим чином виявити неформального лідера у колективі, що для менеджера проекту є особливо важливим. Метод дає змогу розвинути у членів команди здатність приймати на себе відповідальність за колективний результат поряд із можливістю проявити власні індивідуальні якості; засвоїти важливість чіткої субординації всередині команди та побачити можливість ефективного виконання завдання за застосування спільно виробленої стратегії та тактики її вирішення.

Тобто члени команди мають можливість, з одного боку, зрозуміти переваги командної співпраці, а з іншого – усвідомити важливість власного внеску у загальний результат.

Тимбілдинг також може бути спрямований як на навчання топ-менеджерів, так і на проведення заходів для всього колективу. Тренінги з командоутворення для топ-менеджерів та керівників сприяють розвитку лідерських якостей у співробітників компанії, можливості швидко ухвалювати рішення за нестандартних умов, вмінню зорієнтувати кожного учасника команди до найбільш притаманних їм ролей. Подібні заходи для всього персоналу, дозволяють виявити та вирішити приховані та реальні конфлікти, визначити ролі та оцінити сильні та слабкі сторони колективу.

Організація заходів тимбілдингу – справа відповідальна, оскільки від цього залежить результат. Зазвичай це завдання виконують спеціальні агентства. Як показує практика, агенції мають у штаті психологів, спортивних тренерів і ведучих. Кожен з них відповідає за психічний та фізичний стан людей під час та після тренінгів. Подібні збори фахівців дозволяють збудувати саме таку програму заходів, яка підходить конкретній організації.

Найчастіше тимбілдинг проводять на виїзді. Куди б не вирушав колектив, треба пам'ятати про такі речі:

- розваги не повинні вимотувати учасників;
- люди не повинні ходити голодними;
- має бути облаштовано місце для відпочинку;
- організатори повинні бути готові до будь-яких змін погоди;

– учасники повинні мати свободу вибору у всьому;

– після тренінгів має бути відпочинок.

Не можна допустити, щоби хтось привіз назад зі свята негатив і поганий настрій. А тим, хто відмовляється брати участь у заході, краще просто дати спокій.

Ефективність проведення тимбілдингу на практиці є доведеною різними компаніями, підприємствами та організаціями. Проте, як і кожен метод менеджменту, він має як позитивний вплив на результати діяльності підприємства, так і негативні моменти. Необхідно враховувати, що всі люди різні і по-різному сприймають те, що з ними відбувається та по-різному реагують на події.

Майже всі недоліки під час використання тимбілдингу виникають від неправильного трактування поняття і неправильного проведення таких заходів згуртування колективу. Часто керівники дотримуються однакових помилок під час здійснення такої діяльності.

Найбільш поширеними помилками є:

1. Згуртування усіх з усіма. Прагнучі досягти повної згуртованості колективу, багато менеджерів намагаються залучити та об'єднати на заході не якусь певну команду, не конкретний відділ, а увесь штат. У цій ситуації через відмінність інтересів працівників різних колективів часто виникають непорозуміння між працівниками, кожен почуває себе некомфортно.

Тимбілдинги мають бути організовані для людей, які постійно та безпосередньо контактують одне з одним у робочому процесі, тобто для команди, яка працює над одним проектом.

2. Організація заходу «для галочки». Деякі менеджери під час реалізації важливих завдань обов'язковим пунктом зазначають проведення тимбілдингу. Неважливо, потрібно це колективу чи ні, просто використовують популярний в успішних компаніях метод, аби відзвітуватися перед керівництвом. Заходи щодо згуртування колективу мають бути актуальними саме для цієї організації та цього колективу, передбачати не лише розваги, але й збільшення ефективності роботи організації.

3. Відсутність мети та завдання. Зазвичай під час планування тимбілдингу менеджери не ставлять чіткої мети та завдань, що у результаті призводить до неотримання бажаних результатів та розчарувань. Не слід організовувати колективні заходи тільки тому, що це весело і дає можливість поспілкуватися поза роботою. Саме у наявності конкретної мети полягає головна відмінність тимбілдингу.

4. Не встановлено ключові показники ефективності. Встановлення певної планки стимулює колектив брати активну участь у заходах, додає динаміки і підвищує ймовірність успіху у досягненні встановленої мети.

5. Неправильний вибір активності для аудиторії. Завжди потрібно враховувати інтереси та вподобання працівників, які будуть брати участь у заходах. Адже без зацікавленості учасників ці заходи не будуть мати бажаного ефекту.

6. Нерегулярність. Практика показує, що одного тимбілдингу на рік недостатньо для підвищення ефективності робочого процесу. Певний ефект буде, але короткостроковий та незакріплений. Зазвичай планується ціла серія заходів протягом року, які будуть відповідати поставленим завданням.

7. Не вимірюється ефективність команди до та після заходу. У бізнесі потрібно завжди прорахувати окупність того чи іншого проекту, а отже, і тимбілдингу також. Потрібно вирішити, чи відповідає результат від таких заходів докладеним зусиллям [3; 5; 7].

Завдання тренінгу можуть бути різноманітними – познайомити співробітників різних підрозділів компанії, яким не доводилося раніше працювати разом, якщо перед ними стоїть завдання зайнятися одним проектом, виявити лідерські якості і згуртувати команду, сформувати звичку слухатися ватажка і виконувати його накази та інші. Тимбілдинг дає змогу розвинути у членів команди здатність приймати на себе відповідальність за колективний результат поряд із можливістю проявити власні індивідуальні якості; засвоїти важливість чіткої субординації всередині команди та побачити можливість ефективного виконання завдання за застосування спільно виробленої стратегії та тактики.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, тимбілдинг – це альтернативний напрямок в навчанні та розвитку співробітників підприємства, тому що докорінно відрізняється за своєю природою – процес проходить на природі, і учасники навчаються за допомогою досвіду і активної взаємодії один з одним. Процес створення ефективної команди є невід’ємною складовою лідера. Лідерство змінюється в залежності від завдання та ситуації у відповідності до рішення команди. Для підвищення конкурентоздатності фахівця необхідно формувати його як резонансного лідера, в зміст якого покладено процес створення та функціонування команди як невід’ємної складової. Тобто розглядати для вдосконалення триєдину модель поняття лідерства: як процес, стан та результат, тобто ефективний тимбілдинг.

Людина була і залишається основним ресурсом будь-якого бізнесу. Використовувати цей ресурс максимально ефективно – завдання кожного керівника підприємства. Але людина – система складна. Мало того що на робочому місці він вибудовує дві лінії взаємовідносин: робочу і осо-

бистісну, так ще на його діяльність впливає безліч сторонніх факторів, які ніяк не пов’язані з його інтелектуальними можливостями. Якщо немає у співробітника ораторського таланту, то від його виступів на публіці толку буде небагато.

Керівник як будівельник команди повинен враховувати можливості та потенціал кожного, і для того, щоб знайти індивідуальний підхід і з’ясувати, хто є хто, існує тимбілдинг. Для співробітників – це спосіб визначити своє місце в колективі, проявити особисті якості, талант, здібності і краще дізнатися про своїх колег.

Фахівці зазначають, що рентабельність бізнесу, внаслідок застосування тимбілдингу, зростає на 20–60%. Співробітники набувають таких якостей, як уміння швидко розвиватися, обмінюватися досвідом, швидко реагувати на зміну бізнес-середовища, застосовувати накопичений досвід у нових умовах, з’являються патріотичні почуття до компанії.

Наука сьогодні не має однозначного тлумачення феномену, що досліджується. На сучасному етапі розвитку науки відчутна потреба в модернізації змісту та структури лідерства. Для підвищення професійного рівня особистості обов’язково треба розглядати поняття лідера та лідерство через призму тимбілдингу. Перспективним передбачають дослідження методів та форм формування нового лідера та використання його потенціалу для формування різних груп, команд професіоналів чи інших колективів, які мають професійну спрямованість. Одна із перспектив тимбілдинга – розвиток у співробітників теплого почуття прихильності до роботи та компанії. Співробітник, який вірний своїй справі і йому подобається те, що він робить, подобається колектив, в якому він працює – ось той напрямок, який варто дотримуватися.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them / Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. С. 256.
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : Учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика, 2002. С. 544.
3. Брич В. Я., М. М. Корман Психологія управління: навч. посібник. Київ : Кондор, 2013. 384 с.
4. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. Санкт Петербург : Речь, 2010. С. 257.
5. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О. Г., Шаполова В.В., Квасник О. В., Гура Т. В.; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf.

6. Тимбілдинг. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://bit.ly/2NJGuYp>.

7. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Наук. вісн. Полтав. ун-ту економіки і торгівлі*. 2016. №1 (73). С. 23–28. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1541>.

REFERENCES:

1. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them.* / Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. P. 256.

2. Avdeev V. V. (2002) *Upravlenie personalom: tekhnologiya formirovaniya komandy* [Personnel management: technology of team formation]. Moskva: Finansy i statistika, p. 544.

3. Brych V. Ya., Korman M. M. (2013) *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kyiv: Kondor, 384 p. (in Ukrainian)

4. Iskhakova M. G. (2010) *Timbuilding: raskrytie resursov organizatsii i lichnosti* [Team building: disclosure of organizational and personal resources]. Sankt Peterburg: Rech', p. 257.

5. Romanovskiy O. H., Shapolova V. V., Kvasnyk O. V., Hura T. V.; za zah. red. Romanovskoho O. H., Kalashnykovoivoi S. V. (2017) *Psykhologhiia tymbildynhu: navchalnyi posibnyk* [Psychology of team building: a study guide]. Kharkiv: «Drukarnia Madryd», 92 p. Available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book_2017_Romanovskiy_Psykhologhiia_tymbildynhu.pdf.

6. Tymbildynh [Team building]. *Vikipediia: vilna entsyklopediia*. Available at: <https://bit.ly/2NJGuYp>.

7. Shulzhenko I. V., Pomaz O. M. (2016) *Osoblyvosti stvorennia efektyvnoi upravlinskoi komandy v suchasnykh umovakh* [Features of creating an effective management team in modern conditions]. *Nauk. visn. Poltav. un-tu ekonomiky i torhivli*, no. 1 (73), pp. 23-28. Available at: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1541>.