

УДК 338.242

БОКОВЕЦЬ Вікторія Вікторівна

кандидат економічних наук, професор

КРАВЧИК Леся Олександрівна

КУЧЕРУК Леся Олександрівна

ЗАСТОСУВАННЯ ТИМБІЛДІНГУ ТА ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглядається командний менеджмент як одна з перспективних технологій підвищення ефективності управлінської праці організації сфери послуг. Визначені стадії тимбілдингу. Розроблений системний граф процедур, що входять до складу тимбілдингу й рекомендованих до застосування в організації сфери послуг. Розглянуті моделі командоутворення. Дана порівняльна характеристика коучінга, тренінгу, консалтингу й наставництва.

Ключові слова: командний менеджмент, тимбілдинг, командоутворення, коучінг, тренінг, консалтинг, наставництво.

The article deals with the team management as one of the most promising technologies to improve the efficiency of managerial labor organization in the service sphere. Teambuilding stages are defined. The system of procedures that are recommended to the sphere of services and are included in the teambuilding content has been formulated. The teambuilding model has been worked out. The comparative characteristics of coaching, training consulting and mentoring has been provided. The developed system graph procedures that are part tymbildynha and recommended for use in the organization of services. The models teambuilding. This comparative characteristic of coaching, training, consulting and mentoring.

Key words: team management, team building, coaching, training, consulting, mentoring.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Успішна діяльність сучасних організацій сфери послуг визначається різними факторами, одним з яких є персонал, і зокрема проблема створення стабільного згуртованого колективу, питання командоутворення.

Генрі Форд, що має прогресивний погляд на організацію праці, говорив: "Хто ставить тільки на прибуток, в остаточному підсумку, має менше, ніж той, хто ставить на людей". Специфіка діяльності підприємств сфери послуг припускає, що колектив повинен взаємодіяти як єдиний організм, зокрема клієнтоорієнтованість підприємства харчування визначається чіткістю й злагодженістю дій усього персоналу включаючи швейцара, офіціанта,

адміністратора, кухарів, кухонної робочої. Ідею командних методів роботи фахівці високоефективного менеджменту стали розглядати менш ніж півстоліття тому. Перші дослідження командної діяльності, опубліковані на початку 1960 років, були присвячені пошукам способів підвищення ефективності й продуктивності управлінської праці. Основною проблемою є відсутність ефективних методів командоутворень, стимулювання продуктивної діяльності їх членів.

Аналіз досліджень і публікацій. В сучасних умовах велика кількість досліджень направлена на організацію командного менеджменту. В працях Уильяма Шутца, Курта Левіна, Брюса Тукмана, Абрахама Маслоу, Мередит Белбин, Элтона Мейо розглянуто лише основні підходи, і не приділено увагу питанням впровадження тимблдингу в діяльність підприємств.

Постановка завдання. Основною метою досліджень є визначення підходів до застосування тимблдингу для підвищення ефективності командного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних результатів. Сьогодні в менеджменті існує окремий напрямок, присвячений командному управлінню – Тайм-менеджмент або командний менеджмент. Командобудування являє собою одну з перспективних технологій підвищення ефективності управлінської праці. Управління за допомогою команди має велику кількість переваг:

- співробітництво на противагу конкуренції;
- збільшення можливостей кожного члена групи;
- уміння ризикувати, а не контролювати;
- децентралізація прийняття розв'язків як механізм "виправлення помилок";
- колегіальні відносини на противагу авторитарності.

Для того щоб трудовий колектив став дійсно міцною командою, керівникові необхідно провести ємну й досить кропітку роботу із поєднання співробітників [1]. У цей час основним методом розвитку командної роботи є тимблдинг або система командоутворення, завдяки якій створюються й корегуються установки співробітників організації й вирівнюються компетентності в області командного менеджменту.

Тимблдинг (від англійського "team building" - "побудова команди") – це заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу.

В Україні тимблдинг з'являється із середини 1990 років, однак широке застосування став одержувати тільки в цей час. Серед причин його популярності – зростання числа злиттів і поглинань у вітчизняному бізнесі, а також необхідність змінювати корпоративну конфігурацію, підбудовуючи її під вимоги часу. Тимблдинг як проект має дві стадії. Перша – створення колективу при відкритті організації. Друга – щоденна робота з підтримки "командного духу", зміцненню взаємин і уникненню конфліктних ситуацій. Створення ефективної команди – процес складний і досить кропіткий. Ефективну команду можна охарактеризувати не тільки загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, але й специфічними рисами – націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива й творчий підхід до розв'язку завдань [2]. Висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант розв'язку, активне й зацікавлене обговорення виникаючих проблем його доповнюють характеристику.

Згідно з думкою Дугласа Макгрегора (Douglas McGregor), що розглядав якісні характеристики ефективності функціонування команд, ефективною можна назвати таку команду, у якій:

- неформальна й невимушена атмосфера;
- завдання добре зрозуміле й схвалюється;
- присутнє обговорення, пов'язане із завданням, у всі якому приймають участь;
- люди виражають як свої ідеї, так і почуття;
- конфлікти й розбіжності присутні, але виражаються й концентруються навколо ідей і методів, а не особистостей;
- учасники слухають один одного;
- розв'язок ґрунтується на згоді, а не на голосуванні більшості.

Розглянемо процес формування команди з погляду різних авторів [1-3]. Так Т. П. Хохлова в процедуру командування включає ряд наступних практичних кроків:

- постановка загальних цілей і завдань;
- планування спільної роботи;
- налагодження системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- стимулювання командних досягнень;
- надання самостійності й ініціативи;
- формування командної культури й ідеології;
- моніторинг командних процесів.

Д. А. Аширов виділяє шість основних етапів командування:

- адаптація (етап взаємного інформування й аналізу завдань);
- групування (етап характеризується створенням об'єднань по інтересах, починають складатися групова самосвідомість на рівні окремих підгруп);
- кооперація (на даній стадії відбувається усвідомлення бажання працювати над розв'язком завдання, характеризується більш відкритим і конструктивним спілкуванням, з'являються елементи солідарності, згуртованості);
- нормування діяльності (розробляються принципи групової взаємодії);
- функціонування (досягається вищий рівень соціально-психологічної зрілості, відрізняється високим рівнем підготовленості, організаційною й психологічною єдністю, характерним для командної субкультури);
- розформування (рано або пізно розформовуються навіть самі успішні команди).

Одна з найпоширеніших моделей включає п'ять основних стадій формування команди:

- формування;
- сум'яття;
- нормалізація;
- виконання;
- розпуск.

Кожний з етапів має різну тривалість, яка залежить, у першу чергу, від діяльності керівника. Як відзначалося раніше, другою стадією тимбилдинга є щоденна робота з підтримки "командного духу", зміцнення взаємин і уникнення конфліктних ситуацій.

У якості інструментів процесу командування можна відзначити проведення щоденних зборів, планерок. Це самий доступний і очевидний засіб згуртувати команду. Проведення зборів найбільш оптимальним чином –

завдання керівника, якому необхідно оцінити очікування, бажання та звички співробітників.

Дослідження безпосередньо в компанії "Форум-сервіс", яка працює в сфері ресторанного бізнесу, дали можливість створення умов для сприйняття організації працівниками, як цілісної системи. Створено методичку досліджень проведення зборів обслуговуючого та виробничого персоналу. Керівники розглядають тимбілдинг як ряд заходів, пов'язаних із тренінгами й корпоративними зустрічами.

Автори розробили підходи для створення в компанії власних тренінгових навчальних центрів, де запроваджуються комплекси: програми навчання персоналу, загальнокорпоративні свята й виїзди, адаптаційні заняття з новим персоналом, спрямовані на згуртування колективу. Грамотна послідовність і комбінація заходів дозволяють досягти необхідного результату. Робота з персоналом у компанії "Форум-сервіс" за методиками авторів статті підпорядкована певній послідовності. Спочатку вступні тренінги та навчання для обслуговуючого персоналу, потім приєднується виробничий персонал, спільні з керівництвом заходи, святкове відкриття. На другому етапі, коли заклад уже працює – щоденні підведення підсумків, зустрічі з керуючими компанією, спільні зі співробітниками інших компаній тренінги, корпоративні свята, виїзди, що підтримує і зміцнює уявлення про команду.

Ключовою процедурою програми тимбілдингу є ділові ігри, де потрібно розв'язання певного завдання, досягнення поставленої мети [5-6]. Для посилення тренінгових занять використовуються імітаційні ігри, що мають наступний алгоритм – конкуренція усередині команди на першій стадії гри при розподілі ролей, кооперація на другій стадії за рахунок компетентності й розуміння загальної мети; і зімкнення на третій стадії за рахунок протистояння негативним обставинам (незаселений острів) або іншій команді (конкуренти).

Більш дієвий ефект в процесі командування й розвитку лояльності персоналу відіграють ділові ігри, в основу яких авторами покладений розв'язок реальної проблеми організації. В даному випадку гра буде не функціонально-поведінковою, а аналітико-результативною.

У якості одного з варіантів формування працездатної команди на наш погляд слід використовувати організацію конкурсів професійної майстерності, в результатах яких бажання може бути одним із кращих, більш діючою мотивацією, ніж грошова винагорода. Однак змагальність не повинна переходити у тверду конкуренцію всередині колективу. Найкраще, якщо фіналісти таких внутрішніх чемпіонатів потім одержать можливість участі в такому заході з колегами з інших організацій, при цьому буде відбуватися згуртування співробітників, оскільки за кожного учасника будуть вболівати його колеги. Конкурси не тільки стимулюють ріст професійної майстерності, але й забезпечують "горизонтальний" кар'єрний ріст, перспективу їх розвитку.

Ефективність розвитку персоналу методикою визначається на основі трендового аналізу – прогнозу одного з показників. Це продуктивність праці, визначає тенденцію зміни показника до проведення процедур тимбілдингу й зіставляється з отриманими в підсумку фактичними даними. Різниця між трендом і фактичним результатом є відображенням впливу проведеної програми тимбілдингу. Слід зазначити, що процедура оцінювання включає

також анкетування персоналу організації до та після проведення командоутворюючих заходів, що дозволяє зрівняти отримані результати опитування з первісними й зробити відповідний аналіз.

Висновки. Таким чином, впровадження авторської методики тимблдингу в організаціях сфери послуг є ефективним методом активізації діяльності персоналу. Формування команди та проведення професійних ігор на підприємстві дало можливість якісно змінити існуючу систему управління, вибудувати найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити більш ніж на третину ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність підприємства. Використання розроблених методів є основою для подальших досліджень.

Список використаних джерел та літератури:

1. Аширов Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов – М.: Проспект, 2011. – 360 с.
2. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб пособие / Т.П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2009. – 509 с.
3. Стернин И.Г. Деловая игра как инструмент развития корпоративной культуры (<http://www.corpculture.ru/content/delovaya-igra-kak-instrument-razvitiya-korporativnoi-kultury> 21/12/2012)
4. Шаклеина М. Коллективизация // Ресторатор. – 2012. – №3. – С. 32-37.
5. Шаповалова И. Технология одной команды // Управление персоналом. – 2013. – №2. – С. 93-95.
6. Электронный журнал «Работа с персоналом» www.ufo.ru.