

УДК: 005.96: 331.107

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДОБУДУВАННЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

TOPICAL ISSUES OF TEAM BUILDING AS EFFICIENT BUSINESS MANAGEMENT FACTOR

Романець І.В.

аспірант,
Запорізький національний університет

Маркова С.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

Головань О.О.

кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

У статті розглянуто проблеми командобудування у сучасному бізнес-середовищі. Визначено, що команда є основним елементом стратегії успішних суб'єктів господарювання. Основна увага кожної бізнес-одиниці може бути зосереджена на сервісі, якості, вартості, швидкості, ефективності, продуктивності, але команди залишаються центральними джерелом досягнення успіху більшості організацій у будь-якій сфері економіки. Розглянуто основні моделі командобудування. Визначено основні проблеми та перешкоди ефективного формуванню згуртованості персоналу як головної форми підвищення ефективності управлінської праці в бізнесі. Розглянуто взаємозалежність ефективно працюючої команди з факторами впливу (внутрішніми та зовнішніми) на їхню діяльність.

Ключові слова: персонал, команда, згуртованість, командобудування, місія, бізнес.

В статье рассмотрены проблемы командопостроения в современной бизнес-среде. Определено, что команда является основным элементом стратегии успешных субъектов хозяйствования. Основное внимание каждой бизнес-единицы может быть сосредоточено на сервисе, качестве, стоимости, скорости, эффективности, производительности, но команда остается центральными источником достижения успеха большинства организаций в любой сфере экономики. Рассмотрены основные модели командопостроения. Определены основные проблемы и препятствия эффективному формированию сплоченности персонала как главной формы повышения эффективности управленческого труда в бизнесе. Рассмотрена взаимозависимость эффективно работающей команды с факторами воздействия (внутренними и внешними) на их деятельность.

Ключевые слова: персонал, команда, сплоченность, командопостроение, миссия, бизнес.

The article deals with the issues of teambuilding in the modern business environment. The authors state that the team is the main element of successful business strategy. The focus of each business unit can be on service, quality, cost, speed, efficiency, productivity, but teams remain the central source of success for most organizations in any field of the economy. Determined the basic problems and obstacles of effective formation of staff cohesion as the main form of increasing the efficiency of managerial work in business. The authors examined the interdependence of the effective working team with the factors of influence (internal and external) on their activities.

Key words: personnel, team, cohesion, team building, mission, business.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне функціонування кожного суб'єкта господарювання повинно мати чіткий вектор діяльності, спрямований на успіх.

Такий успіх лежить у площині вмінь та здібностей людей, які формують основний ресурс (фактор виробництва) – персонал компанії. Персонал – це основний фактор виробництва, який потрібно постійно вдосконалювати та надавати можливості

для розвитку. Безініціативний, демотивований працівник негативно впливає на діяльність компанії: не створюється якісний продукт праці (зниження рівня ВВП та НТП у країні, зростання імпорту); психологічне вигорання людини на роботі (збільшення захворювань, безробіття та негативних соціальних явищ у країні); відсутність згуртованості в колективі (зменшення ділової активності суб'єктів господарювання, зниження купівельної спроможності населення). Таким чином, люди компанії – це той ключовий ресурс, від якого залежать продуктивне функціонування та конкурентоспроможність підприємства й державні інтереси у цілому. Отже, функціонування конкурентоспроможного економічно ефективного підприємства прямо пропорційно залежить від створення згуртованої команди, яка готова працювати не тільки за фінансову винагороду, а й за загальну ідею та успіх усієї компанії. Одними із головних ознак сучасної команди є взаємовиручка, згуртованість, підтримка і водночас вимогливість до себе й інших. Експерти визначають, що найважливіший показник, який підтверджує, що колектив – це «команда» – хороший соціально-психологічний клімат, тобто такий стан у колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його вмінь, здібностей, схильностей та бажань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблемні питання створення, формування та розвитку команд розглядалися у роботах зарубіжних учених: Дж. Адайра, М. Белбіна, Р. Лайкерта, Ч. Маргерісона і Д. МакКена, Е. Портера, Б. Такмена та ін. Наукові здобутки вітчизняних експертів із питань побудови ефективних працюючих команд можна зустріти у наукових працях Т. Базарової, Ю. Жукової, Г. Ложкина [1]. Розробленням та аналізом сучасних методів та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності роботи колективу, займалися П. Друкер, Є. Маковоз [3], В. Журавльова, А. Шиян, О. Мороз [4], І. Волков. Отже, інтерес та важливість зазначеної теми є безперечними, але потребують детального аналізу проблеми та перешкоди, що не дають можливість створити умови для ефективної побудови команди, на прикладі структур вітчизняного бізнесу.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування та систематизація основних проблем та перешкод, які не дають можливість створити умови для ефективної побудови команди у середовищі вітчизняного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасному тлумаченні команда (від лат. *commando* – доручаю, наказую) – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою [2]. Так, П. Мучинські зауважує, що термін «команда» використовується у різних значеннях для опису такого виду економічних операцій, як

проекування, розроблення та продаж нової продукції, зниження витрат [3, с. 98]. В. Гайда вважає, що командою можуть бути різні групи: робітники, що здійснюють будівництво; студенти, що спільно виконують поставлене викладачем завдання; проектувальники нової будівлі тощо. Однак співробітники, які просто звітують перед керівництвом про різні завдання, не є командою. Також існує думка, що команда – це група людей із чітко регламентованим складом та диференціацією ролей між ними. При цьому суттєвим є те, що члени команди володіють уміннями, які доповнюють уміння інших учасників групи. Якщо будь-яке місце не зайнято потрібною людиною, це перешкоджає роботі всієї команди. Кожен у команді посідає те місце, яке відповідає його здібностям та можливостям, кожен відчуває себе значущим та незамінним, а це, як відомо, є найважливішою умовою задоволеності професійною діяльністю.

За об'єднання колективу підвищуються працездатність і залученість співробітників. У працівників підвищується інтерес до виконуваної роботи, повністю змінюється підхід до завдань, збільшується швидкість виконання проектів. У всіх теоріях ефективного управління давно відомо, що якщо кожному співробітнику зручно і психологічно легко працювати у своєму колективі, він буде набагато більше націлений на якісне виконання своїх функцій, а отже, компанія зможе швидко та якісно досягти запланованої стратегії [4].

Тож побудова команди – важлива та необхідна функція існування підприємства. Основні цілі командобудування визначено на рис. 1. Зазначимо, що кожна ціль взаємопов'язана та має вплив на інші.

Отже, створення сприятливих умов для ефективної роботи команди – складний та важливий етап функціонування бізнес-одиниць. Знання типу команди важливе для того, щоб допомогти вибрати, як спланувати роботу і що можна очікувати, тобто яким буде результат. У світовій практиці виділяють різні моделі команд (табл. 1) [5].

Підбираючи людей у команду, як правило, здійснюється вибір кандидатів виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для забезпечення ефективної діяльності команди важливі не тільки навички, знання і досвід, а й особисті якості та характеристики членів команди.

Вітчизняний досвід ефективного командобудування знаходиться на етапі становлення та пізнання, тому українським компаніям доречно орієнтуватися на іноземний досвід, методи та інструменти впливу на згуртованість колективу. Провівши аналіз основних проблем, які впливають на ефективну роботу команди, можна їх згрупувати так (табл. 2).

Отже, основними рішеннями проблем, які впливають на ефективну роботу команди, тісно пов'язані з проведенням бесід та тренінгів із людьми компанії.

Середовище міжнародного європейського бізнесу має значні доробки в напрямі командобу-


Почуття єдності, організованості і згуртованості колективу	Психологічне розвантаження співробітників	Створення комфортної атмосфери в робочому колективі
Розвиток поняття співпраці і здорової конкуренції		Підвищення продуктивності команди
Вироблення розуміння у робочому процесі		
Прищеплення командного духу	Створення і розвиток мотивації	Зміцнення авторитету топ-менеджменту на неофіційному рівні

Рис. 1. Сукупність основних цілей командобудування

Таблиця 1

Види моделей команд

Назва	Характеристика
1. Традиційна модель	Це група людей із традиційним лідером. Керівник команди також розділяє з її членами повноваження і відповідальність. Величина цієї відповідальності залежить від обсягу розглянутих питань, однак відповідальний за все традиційний керівник команди може дозволити іншим членам команди взяти на себе роль лідера.
2. Модель командного духу	Група людей, які працюють на одного керівника. Члени команди задоволені та натхненні від роботи, бо в команді існує командний дух, і все, здається, йде добре. Однак насправді це не зовсім команда, тому що завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Окрім того, немає обміну владою або відповідальністю.
3. Модель переднього краю	Група людей, які управляють самі собою. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, де кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються.
4. Модель цільових завдань	Команда, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням. Така команда традиційно називається цільовою групою, або проектною командою.
5. Модель кіберкоманди	У такій моделі члени команди зустрічаються один з одним дуже рідко. Вони відомі як кібер-, або віртуальні, команди. Ці команди відрізняються від інших тим, що команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітися тільки на початку свого проекту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відеоконференції.

Таблиця 2

Основні проблеми та рішення, які впливають на ефективну роботу команди

Проблеми	Характеристика	Рішення
Ієрархія	Дуже непродуктивно, коли звичайні працівники отримують розпорядження й накази, але не мають змоги висловити власну думку. Вони краще знають усі аспекти роботи, розуміють, як варто чинити, а як – ні.	Круглі столи, мозкові штурми
Страх	Часто колектив боїться лідера й зробити щось не так. Коли всюди суворий контроль, працівники не наважуються на експерименти, рідко пропонують власні ініціативи. А саме такі речі здатні зробити команду успішною.	Бесіди, тренінги, майстер-класи
Відсутність мети	Неможливо організувати та проводити тренінги з тимблдингу, якщо команда не бачить перед собою мети. Кожен член команди повинен розуміти цінності компанії, кінцеву мету, кроки для її досягнення. Тоді з'явиться стимул ставати кращими.	Бесіди, тренінги, майстер-класи
Упередженість	«А ми завжди так робили», «а так заведено» – ці фрази блокують можливість розвитку команди. Люди починають із недовірою та підозрою ставитися до «не таких» колег, у колективі панує недоброзичлива атмосфера, де не сприймають зміни й немає змоги вільно висловлювати думку.	Бесіди, тренінги

дування, а саме тимблдингу (teambuilding), – це спеціальні заходи корпоративного відпочинку, які спрямовані на згуртування колективу; широко використовується в останні роки у сфері бізнесу, комунікаційного та корпоративного

менеджменту. Саме слово походить від англійських слів team (команда) і building (побудова, утворення), тобто українською перекладається як «командоутворення», «командобудування». Тімблдинг – це термін, що здебільшого викорис-

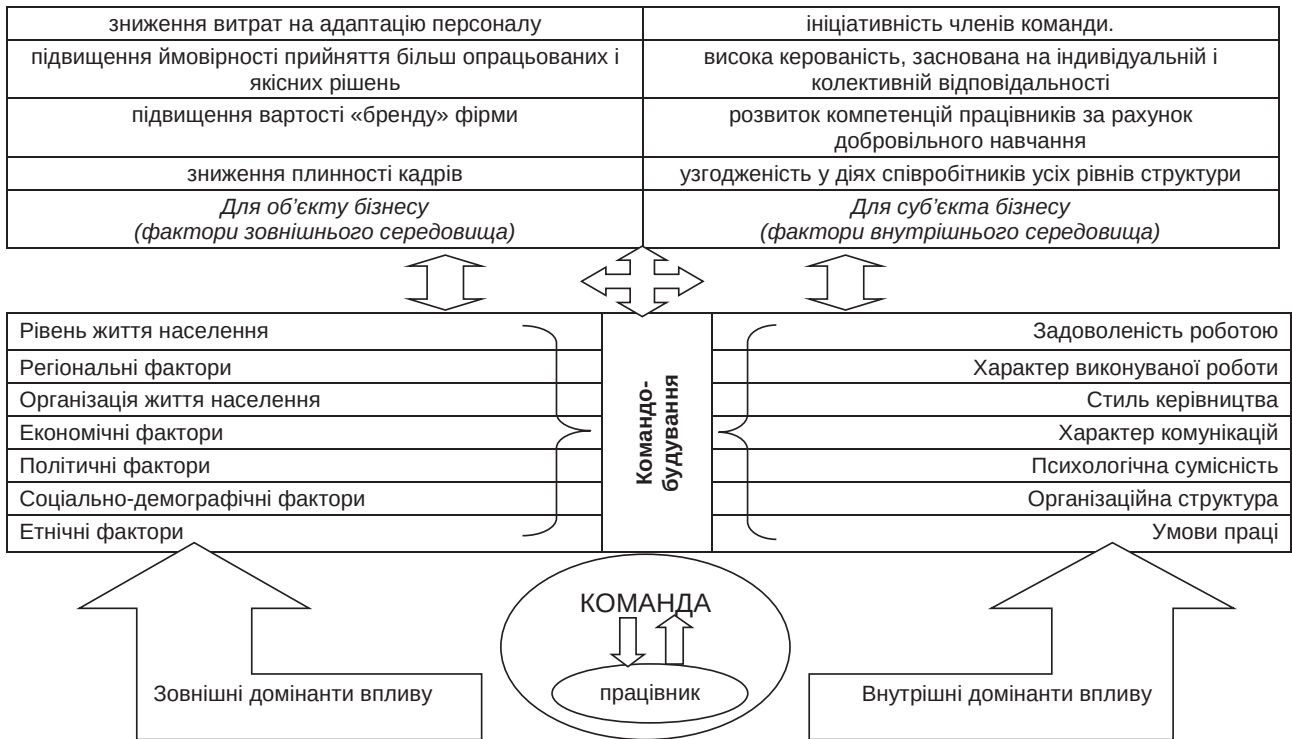


Рис. 2. Зовнішні та внутрішні домінанти впливу на формування командобудування

товується у бізнесі й спорті для опису сукупності процесів і технологій, спрямованих на поліпшення результатів роботи колективу [6].

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. Курс виявився настільки вдалим, що його одразу 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 й західноєвропейської. Японці, виховані в дусі колективізму й орієнтовані на командні дії, зуміли за короткий термін зробити величезний економічний стрибок – «японське диво», – чим поставили в глухий кут світове співтовариство. Це стало першим поштовхом, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи [7]. Тімблдинг у більш вузькому сенсі розглядається як активний корпоративний відпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди [8]. У це поняття входять і корпоративні свята, і психологічні (ігрові) тренінги, що моделюють життя колективу, навчання його спільній активній діяльності, яка спрямована на: створення атмосфери неформального спілкування; безпосередньо побудову команди; вироблення командного духу та вміння працю-

вати в команді; виявлення лідерів; згуртування команди; психологічне розвантаження.

Побудова ефективної команди в сучасному бізнес-середовищі створює сприятливі умови для функціонування та подальшого економічно-соціального розвитку компанії (зовнішні детермінанти впливу) (рис. 2): підвищується зацікавленість у роботі, а отже, продуктивність праці, що призводить до збільшення кількісно-якісних показників діяльності бізнесу (збільшення обсягів виробничої програми); підвищення лояльності працівників до бреду бізнесу – збільшення неформальної реклами та популярності продукту праці; цікава та бажана робота – початок та активізація інноваційних розробок у компанії. Внутрішні домінанти впливу ефективності командобудування активізують ініціативність працівників; підвищують рівень бажання та якості виконання посадових обов'язків, рівень відповідальності; активізують згуртованість, добровільну взаємодопомогу між учасниками команди, яка працює у бізнес-структурі. Наслідком таких процесів є згуртована команда, яка ефективно працює на постійне підвищення економічного результату бізнесу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, топ-менеджменту бізнесу-структур різного рівня для створення ефективної команди, поліпшення взаємодії між учасниками, створення відчуття братерства та довіри, підвищення лояльності до продукту діяльності з боку персоналу потрібно створити тісний комунікаційний зв'язок між учасниками команди.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта; 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2002. 196 с.
2. Тімблдінг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 20.04.2018).
3. Маковоз Е.У., Сторожилова У.Л. Необходимость тимбилдинга на всех стадиях коллективного развития. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 25. С. 124–125.
4. Мороз О.В., Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників при ладо-будівних підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 252 с.
5. Team Models. Different types of teams. URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm> (дата звернення: 20.04.2018).
6. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. СПб.: Речь, 2010. 256 с.
7. Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімблдінг як основа ефективного розвитку колективу. Економічний простір. 2016. № 59. С. 218–225.
8. Корпоративные тренинги, тимбилдинг. URL: <http://www.teambuildingpro.ru/teambuildings> (дата звернення: 20.04.2018).