

# ТИМБИЛДИНГ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ

## TEAM BUILDING AS A PROMISING MODEL OF CORPORATE MANAGEMENT OF BELARUSIAN ENTERPRISES

*Степанюк В.Л., Кальчук О.Ю.*

*Брестский государственный технический университет, г. Брест,  
Республика Беларусь*

*Stepanjuk V.L., Kaltsyuk O.J.*

*Brest State Technical University, Brest,  
Republic of Belarus*

### *Аннотация*

*В статье рассматривается тимбилдинг как один из инструментов управления персоналом предприятия. Указаны цели использования тимбилдинга. Представлена разработанная авторами классификация тимбилдинга, подробно рассмотрены представленные виды.*

### *Summary*

*The article deals with team building as a tool for company personnel management. Purposes of use of team building are listed. The author classification of team building are presented, types presented are considered in detail.*

### **Введение**

Человек был и остается основным ресурсом любого бизнеса. Использовать этот ресурс максимально эффективно – задача каждого руководителя. Наблюдения показали, что, несмотря на высокий потенциал компании и возможность существенно повысить общую эффективность работы, достижению таких целей часто мешают следующие обстоятельства.

В первую очередь, это не совсем корректная конкуренция руководителей подразделений, занятых отстаиванием собственной позиции, при этом бывает очень заметна разница подходов в создании рабочих условий для сотрудников.

Затем, персонал бывает и неплохо мотивирован, но нет единства в корпоративных представлениях: каждый специалист в отдельности, будучи сильной единицей, не всегда реализуется полностью, поскольку корпоративная среда не благоприятствует самореализации.

Учитывая эти обстоятельства, для принятия решения о формировании корпоративного культурного пространства, рекомендуется использовать тимбилдинг.

**Тимбилдинг** (англ. team building – построение команды) – это комплекс мероприятий, направленных на повышение результативности работы коллектива.

Для сотрудников тимбилдинг – это возможность определить свое место в коллективе, проявить личные качества и лучше узнать своих коллег.

Можно выделить следующие основные цели тимбилдинга:

- 1) формирование навыков успешного взаимодействия сотрудников в различных ситуациях;
- 2) переход от состояния конкуренции к сотрудничеству;
- 3) повышение уровня личной ответственности за общий результат;
- 4) возможность реализации личностного и командного потенциала участников;

- 5) приверженность к корпоративной культуре и ценностям компании;
- 6) повышение мотивации персонала и корпоративного имиджа;
- 7) укрепление доверия к членам команды и к компании в целом;
- 8) эмоциональное и эстетическое удовольствие от результатов совместной деятельности.

В ходе исследования, проведённого авторами данной научно-исследовательской работы, на основании собранной вторичной информации была разработана следующая классификация тимбилдинга (см. табл.1).

Таблица 1 - Классификация тимбилдинга

Классификационный признак	Виды тимбилдинга
1. Особенности взаимодействия участников	1.1 Спортивный тимбилдинг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• легкий тимбилдинг;</li> <li>• экстремальный тимбилдинг.</li> </ul> 1.2 Интеллектуальный тимбилдинг 1.3 Творческий тимбилдинг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• музыкальный тимбилдинг;</li> <li>• танцевальный тимбилдинг;</li> <li>• театральный тимбилдинг;</li> <li>• вокальный тимбилдинг;</li> <li>• кинематографический;</li> <li>• «hand made» тимбилдинг;</li> <li>• кулинарный тимбилдинг.</li> </ul> 1.4 Смешанный тимбилдинг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• инженерный тимбилдинг;</li> <li>• исторический тимбилдинг;</li> <li>• этнический тимбилдинг.</li> </ul>
2. Место проведения	2.1 Закрытый тимбилдинг 2.2 Открытый тимбилдинг
3. Характер решаемых задач	3.1 Тимбилдинг с решением бизнес-задач 3.2 Тимбилдинг с решением социальных задач
4. Охват аудитории	4.1 Массовый тимбилдинг 4.2 Селективный тимбилдинг
5. Частота проведения	5.1 Разовый тимбилдинг 5.2 Систематический тимбилдинг

Рассмотрим более подробно каждый вид тимбилдинга, указанный в таблице.

Учитывая такой признак классификации, как *особенности взаимодействия участников*, можно выделить следующие виды тимбилдинга: спортивный, интеллектуальный, творческий и смешанный.

**Спортивный** тимбилдинг направлен на физическую активность участников, поэтому более подходит для коллектива, состоящего преимущественно из молодежи. Он может быть легким или экстремальным.

**Легкий тимбилдинг** – это активные мероприятия, в которых отлично сочетается отдых и командная работа. Представляет собой популярные командные игры, модифицированные под конкретную команду (пейнтбол, волейбол, баскетбол и другие игры). Это могут быть также различные командные мероприятия с дистанциями типа «веревочного тренинга», «поиска сокровищ», состязания в духе олимпийских игр или спартакиад. Одним из интересных примеров легкого тимбилдинга является «Корпоративный кёрлинг» (см. рис. 1).



*Рисунок 1 - Пример легкого тимбилдинга – «Корпоративный кёрлинг»*

*Экстремальный тимбилдинг* требует уже более серьезной физической и психологической подготовки. Основная идея – это поместить группу людей в нестандартные тяжелые условия, в ко-

торых только при четком взаимодействии друг с другом возможно достижение результата. Это могут быть прыжки с парашюта, сплав по реке на плотках, подъем в горы и многое другое (см. рис. 2).



*Рисунок 2 - Пример экстремального тимбилдинга - «Корпоративная регата»*

Учитывая приключения, которые были пройдены вместе, сотрудники почувствуют себя частью команды и значительно повысят уровень доверия друг к другу. Но необходимо понимать, что данный вид подойдет не каждой организации. Перед проведением такого тимбилдинга стоит учесть психологические особенности каждого сотрудника.

Если работники молоды, энергичны, готовы к риску, вынуждены работать в условиях жесткой конкуренции, их деятельность требует постоянного взаимодействия друг с другом, то именно экстремальный тимбилдинг поможет повысить эффективность деятельности команды. Однако данный вид, как правило, требует немалых финансовых вложений.

**Интеллектуальный** тимбилдинг направлен на интеллектуальную активность участников. Он не требует каких-либо физических усилий или специальных навыков. Это достаточно спокойные мероприятия. Для него требуется отдельное помещение или площадка на свежем воздухе и определенные реквизиты. Такие виды тимбилдинга проводят на базе, как готовых интеллектуальных игр, так и придумывая различные сценарии, ставящие участникам сложные логические задачи. Эти задачи можно решить только путем коллективного обсуждения, концентрации и собранности. Самым ярким примером будет тимбилдинг, основанный на всем известной игре «Что? Где? Когда?».

**Творческий тимбилдинг** – это различные творческие мероприятия, направленные на формирование команды путем выполнения творческих заданий. Данный вид тимбилдинга позволяет открыть каждому сотруднику новые таланты. Благоприятно влияет на психологический климат в команде, эффективно сплачивает сотрудников. Во время творческого тимбилдинга сотрудники имеют возможность сменить социальные роли, совместно создать нечто новое и прекрасное.

Можно выделить следующие разновидности творческого тимбилдинга.

**Музыкальный тимбилдинг.** За основу берется исполнение музыки. Может проводиться в самых различных жанрах с использованием любых инструментов. Итог музыкального тимбилдинга – команда становится своего рода оркестром,

сплоченным и понимающим друг друга. В результате команда получает необычайный опыт и массу эмоций. Так, например, одна из школ этнических барабанов организует тимбилдинг «Барабанный круг» (рис. 3).



*Рисунок 3 - Пример музыкального тимбилдинга*

Это обучение людей взаимодействию при помощи барабанов. Каждый участник выбирает себе инструмент, который ему наиболее интересен (барабан, колокольчик, шейкер, маракасы). Далее разучивают ритмы, получают различные задания, в результате которых создаются композиции. В процессе игры сотрудники учатся слушать друг друга, концентрировать внимание. Выделяются солисты и рядовые музыканты. Это дает возможность рассмотреть потенциальных лидеров. И, конечно же, происходит психологическая разрядка, рождается масса положительных впечатлений.

**Танцевальный тимбилдинг.** Этот вид используется для лучшего понимания партнера, отработки ведущих и ведомых ролей, сплочения команды на эмоциональном уровне. Могут использоваться самые различные танцевальные направления – от вальса до хип-хопа (см. рис. 4).



*Рисунок 4 - Пример танцевального тимбилдинга*

**Вокальный тимбилдинг** – основной задачей участников является пение. Как самый яркий пример можно рассмотреть караоке. Отдельные агентства предлагают окунуться участникам в атмосферу Евровидения, где имеются свои солисты и группы поддержки. Разворачивается настоящая борьба. В конце выбирается команда - победитель.



**Театральный тимбилдинг.** Сущность его заключается в том, что под руководством режиссера сотрудники ставят спектакль (рис. 5).

*Рисунок 5 - Пример театрального тимбилдинга*

Раздаются роли, подбираются костюмы, необходимые декорации. Его премьера может проходить, например, на вечеринке.

**Кинематографический тимбилдинг.** Данный вид предполагает создание фильма, героями которого будут сами сотрудники. Могут использоваться уже существующие сценарии, либо написанные работниками самого предприятия. Возможно проведение такого тимбилдинга в форме конкурса, от чего мероприятие станет еще интереснее.

**«Hand Made» тимбилдинг** («сделано своими руками») - это создание сотрудниками предприятия чего-то нового совместными усилиями. Возможна масса вариантов: пошив одежды, резьба по дереву, гончарное дело, изготовление сувениров и т. д. (рис. 6 а-б).



а) резьба по дереву



б) рисование картины

**Рисунок 6 - Примеры «hand made» тимбилдинга**

**Кулинарный тимбилдинг** предполагает использование кулинарного искусства как основы для командной деятельности. Коллектив делится на команды, после чего каждая может выбрать страну или народ, чьи блюда будут готовить. Далее распределяются роли, и начинается интересный и яркий процесс готовки. В конце происходит дегустация шедевров, приготовленных сотрудниками (рис. 7).



**Рисунок 7 - Пример кулинарного тимбилдинга**

**Смешанный** – это тимбилдинг, который может содержать элементы творческого, интеллектуального или спортивного. В настоящее время это наиболее распространенный вид командообразования, т. к. он требует проявления не только физической силы и ловкости, но и креативности, интеллектуальных способностей.

Разновидностями смешанного тимбилдинга могут быть следующие.

**Инженерный тимбилдинг** совмещает в себя элементы творческого, интеллектуального и спортивного тимбилдинга с элементами конструирования. Основная идея – это создание совместными усилиями какого-либо объекта. Такое мероприятие наиболее подойдет для сотрудников технических специальностей.

Как наиболее простой пример – строительство торгового центра, замка, корабля, автомобиля и др. из картонных коробок, скотча, клеенки и других подручных материалов, при этом уделив внимание не только технической стороне вопроса, но и его оформлению.



Сотрудникам одной из компаний была поставлена задача разработать концепцию и создать автомобиль всего за 2 часа, а в дальнейшем принять участие в ралли на изготовленных ими же автомобилях (см. рис. 8).

**Рисунок 8 - Пример инженерного тимбилдинга - «Крутой тюнинг»**

**Исторический тимбилдинг** – это игры, в которых восстанавливаются определенные исторические события. Это могут быть как театральные постановки, так и ряд определенных тематических заданий, викторин, конкурсов. Отличительной чертой исторического тимбилдинга является использование атрибутики определенного времени.

Одно из праздничных агентств организовало для своих заказчиков исторический тимбилдинг по средневековой тематике (см. рис. 9). Гостям предлагалось посвящение в рыцари, а для этого необходимо было пройти множество испытаний (метания дротиков, стрельба из лука и гигантской рогатки и др.).



*Рисунок 9 - Пример исторического тимбилдинга*

Участники должны были защищать от осады рыцарями свою крепость. После чего их ждал большой средневековый праздник с танцами и играми того времени.

**Этнический тимбилдинг** – это командообразующие мероприятия, в которых воссоздается атмосфера определенного этноса. Начиная от одежды и обуви, заканчивая традициями. Данный вид тимбилдинга – это отличный способ дать возможность сотрудникам более тесно познакомиться с культурой, укладом жизни, обычаями различных народов, не покидая пределы страны.

В качестве примера приведем тимбилдинг под названием «Индейцы» (рис. 10). В рамках мероприятия предлагается знакомство с индейскими свадебными танцами, музыкой, ритуалами. У сотрудников будет возможность поучаствовать в обрядах, выкурить трубку мира и испить «огненной воды» с вождем племени.



*Рисунок 10 - Пример этнического тимбилдинга*

В зависимости от места проведения следует определить такие виды тимбилдинга, как:

- **закрытый** тимбилдинг, он проводится в помещении, например, в спортивном зале, кафе, офисном помещении и др. Преимуществом закрытого тимбилдинга является возможность легко применять новейшие технологии, отсутствие воздействия погодных условий. В большинстве случаев закрытый тимбилдинг более бюджетный, чем открытый;

• **открытый** тимбилдинг проводится на природе: в лесу, на берегу реки или моря, в горах и т. д. Его основным преимуществом являются не ограниченные площади, а, как следствие, большие возможности организовать яркое пышное мероприятие, не ограничиваясь количеством человек. При проведении открытого тимбилдинга сотрудникам будет проще войти в кураж вне стен офиса.

Относительно *характера решаемых задач* можно выделить такие виды тимбилдинга, как:

• **тимбилдинг с решением бизнес-задач** – это мероприятия, где в рамках тимбилдинга ставятся еще и реальные бизнес-задачи предприятия. Для проведения коммерческого тимбилдинга рекомендуется работа двух бизнес-тренеров. Первый – профессионал в командообразовании, второй – в области решаемой задачи. Тренеры корректируют распределение ролей, подходы к решению проблем, распределение ответственности, не выпуская из вида саму задачу;

• **тимбилдинг с решением социальных задач**. Такой вид тимбилдинга основан на социально-значимых задачах, т. е. происходит работа над созданием эффективной команды, одновременно с предоставлением безвозмездной помощи обществу.



Основная особенность этого вида тимбилдинга – морально-эстетическая сторона. Это могут быть самые различные мероприятия, такие как: озеленение городов, благоустройство детских домов, приютов, больниц, строительство храмов и т. д. (рис. 11).

*Рисунок 11 - Пример социального тимбилдинга*

Социальный тимбилдинг, как правило, не требует больших финансовых вложений и способствует формированию положительного имиджа компании.

Рассматривая такой признак классификации, как *охват целевой аудитории*, можно выявить:

• **массовый** (всеохватывающий) тимбилдинг, в нем принимают участие сотрудники всех структурных подразделений организации, начиная от высшего звена – начальства, заканчивая обычными рядовыми работниками предприятия;

• **селективный** (выборочный) тимбилдинг организуется не для всей организации, а лишь для какой-то ее части (филиала, отдела, цеха и т. д.). Если необходима «встряска» для конкретного подразделения, от которого зависит дальнейшее развитие бизнеса, то рациональным будет выбор селективного тимбилдинга.

*По частоте проведения* тимбилдинг может быть следующих видов:

• **разовый** тимбилдинг – это процесс командообразования, осуществляемый в течение одного мероприятия. Разовый тимбилдинг не повлечет мгновенного рождения идеальной команды, но встряхнет коллектив, даст возможность получить массу незабываемых эмоций, повысить уровень доверия друг к другу, проявить себя по-новому, взглянуть с другой стороны на своих коллег и, как следствие, повысить эффективность труда работников;

• **систематический** тимбилдинг. Для создания команды, работающей как единый организм, необходима планомерная работа, которую невозможно провести в рамках одного мероприятия. Для этого рекомендуется использование систематического тимбилдинга – это ряд мероприятий, проводимых последовательно. На каждом этапе осуществляется работа над проблемами коллектива. Ставится ряд тактических задач, вследствие решения которых, будет совершенствоваться работа команды.

**Заключение.** При принятии решения о проведении тимбилдинга необходимо внимательно подойти к выбору агентства для его организации. В настоящее время на рынке услуг существует множество предприятий, которые предлагают свои услуги в этой сфере. Но, к сожалению, далеко не все подходят к этому вопросу достаточно профессионально. При грамотном подходе необходимо учесть множество факторов, таких как сфера деятельности участников, возраст, пол, уровень подготовки и др.

Далее необходимо произвести предварительную диагностику ситуации, сложившейся в коллективе (выделение слабых и сильных сторон во взаимодействии сотрудников). И только после проведенного анализа должны подбираться конкретные методы решения выделенных проблем, на основе которых происходит написание сценариев. И последняя, но не менее важная стадия - это подведение итогов тимбилдинга.

Ошибочно считать, что после первого же выезда производительность труда возрастет в несколько раз. Чудес не бывает, и тут понадобится терпение. Результат дает команда, а тимбилдинг направлен на ее формирование. А поскольку командный стиль работы требует доверия и взаимопонимания между людьми, то и его внедрение займет какое-то время. Между старыми друзьями такая связь может возникнуть сразу, такая возможность не исключена, в то время как для незнакомых между собой сотрудников придется раз за разом устраивать командообразующие мероприятия.

Однако результат стоит усилий. Специалисты отмечают, что рентабельность бизнеса возрастает на 20–60%. Сотрудники приобретают такие качества, как умение быстро развиваться, обмениваться опытом, быстро реагировать на смену бизнес-среды, применять накопленный опыт в новых условиях, появляются патриотические чувства к компании. Также из положительных моментов следует отметить снижение текучести кадров и укрепление имиджа компании.

### **Литература**

1. *Исхакова, М. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности.* - СПб.: Речь, 2010.
2. *Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования* СПб.: Речь, 2005.
3. *Зинкевич-Евстигнеева, Т. Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко.* - СПб: Речь, 2004.
4. <http://www.dengodel.com/management/22-что-такое-timbilding>
5. <http://www.ru.wikipedia.org/wiki/Командообразование>
6. <http://www.goodtime.by>
7. <http://www.belsoft.by>
8. <http://www.etb.by>
9. [http://www.psyfactor.org/lib/hotornskiy\\_experiment](http://www.psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment)
10. <http://www.eventum.by>
11. <http://www.stranniktut.by>
12. <http://www.efsol.ru/articles/teambuilding-results-and-perseptiviy>