

ТИЙМ БИЛДИНГЪТ – ЕФИКАСЕН МЕТОД ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОТРАСЪЛ „ТУРИЗЪМ”

доц. д-р Златина Караджова
Университет „Проф. д-р Асен Златаров” – Бургас

THE TEAM BUILDING – EFFICIENT METHOD TO IMPROVE THE COMPETENCE OF HUMAN RESOURCES IN BRANCH „TOURISM”

Assoc. Prof. Zlatina Karadjova, PhD
„Prof. d-r Assen Zlatarov” University – Burgas

Резюме: *В настоящия доклад се разглежда същността и значението на тийм билдинга като средство за повишаване на знанията и уменията на служителите, както и неговата роля за укрепване на колективния дух в туристическите стопански единици. Можем със сигурност да твърдим, че в нашето съвремие, белязано от световната финансова, икономическа, социална и морална криза, тийм билдингът ще играе още по-съществена роля.*

Ключови думи: *тийм билдинг, човешки ресурси, знания, умения, отрасъл „Туризм”.*

Abstract: *This report examines the nature and importance of team building as a means to increase the knowledge and skills of employees, as well as its role in strengthening the team spirit in tourist business units. We can certainly argue that in our time, marked by the global financial, economic, social and moral crisis, teambuilding will play an even more important role.*

Keywords: *team building, human resources, knowledge, skills, branch „Tourism”.*

УВОД

Днес живеем в епохата на информационното общество и глобални социално-икономически промени – промени в същността на работата, в организациите, в човешките ресурси на стопанските организации. Главното, което отличава една компания от друга е именно нейната стратегическа политика по отношение на човешките ресурси. В съвременните условия на динамични промени в обществената среда, особен интерес представлява качеството на човешките ресурси.

Увеличаващата се конкуренция между организациите, състоянието на трудовия пазар, демографските тенденции и ускореното остаряване на човешките знания и умения, насочват вниманието на компаниите във високоразвитите страни към търсене на методи и средства за подобряване компетентностите на персонала с цел повишаване на неговата конкурентоспособност. В условията на глобализиране, икономиките и организациите са изправени пред необходимостта от успешно справяне с непрекъснатите промени и предизвикателствата на външната среда. Възприемането и отчитането на

човешкия потенциал като конкурентното предимство на една организация води до повишаване на производителността и ефективността в работата.

Във време, когато оборудването, технологиите, финансите са леснодостъпни за всички конкуренти в даден бранш, една компания може да се развива само ако успява да подбира и управлява персонала си по най-добрия начин. Това означава създаване на подходяща мотивация и на организационен климат, подпомагащ промените и споделянето на знанията, на управленски практики в синхрон със стратегическите цели на фирмата. Набирането, развитието, използването и управлението на персонала в едно туристическо дружество (независимо от неговата структура и размер) е от изключително значение за неговото съществуване и развитие. В страната ни все повече се утвърждава разбирането, че ключът към постигане на трайно конкурентно предимство е умелото управление на човешките ресурси и непрекъснатото подобряване на техните компетентности.

ХАРАКТЕРИСТИКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

За същността на понятието „човешки ресурси“ са изказани различни мнения. Някои автори разглеждат термина в тесен и широк смисъл. От първия аспект те свързват човешките ресурси с населението на страната. В по-тесния смисъл за човешки ресурси се приемат хората, които в даден момент или за даден период имат реална възможност да вземат участие в някакъв вид трудова дейност. С понятието „човешки ресурси“ се дава обобщена качествена характеристика на възможностите, които икономически активното население или наетите в една организация могат да проявят в процеса на работа. То е подходящо да се използва най-вече в управлението на държавата, ведомствата, регионите и селищата. При управлението на стопанските организации то ще има смисъл само на обобщено понятие за потенциалните възможности на наетите в тях хора. Терминът „Човешки ресурси“ не се свързва с точно определена дейност и те нямат конкретни служебни задължения. При управление на стопанското предприятие човешките ресурси, като качествено понятие, се възприемат и описват като обобщеност за наетите в предприятието хора, които притежават потенциални възможности за извършване на трудова дейност, която не се нуждае от конкретизиране, и не са обвързани и натоварени с определени служебни задължения. [2, с.11] Когато човешките ресурси заемат определени длъжности (и работни места) и се ангажират с изпълнението на някакви конкретни задължения, те прерастват в друга сходна категория – „персонал“ на съответната организация. Ако се обобщат направените разсъждения, може да се приеме, че понятието „човешки ресурси“ е предимно качествено понятие за възможностите на населението, на отделни категории от него или на персонала в организациите да осъществяват необходими за обществото дейности. Човешките ресурси са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно тя да постигне своите стопански цели. ЧР са живи същества, които имат своите материални, духовни и социални потребности и, които се сдружават в професионални организации за защита на собствените си интереси.

Или с други думи казано, когато говорим за човешки ресурси, имаме предвид перспективата на тяхното развитие, докато, когато говорим за персонал, имаме предвид наличния такъв в една стопанска, в частност туристическа, организация.

Кадрите в туризма са всички служители, заети в туристическото обслужване. В литературата с понятието „кадри“ често пъти се характеризират лицата, които заемат само определени длъжности в туристическото предприятие, а дори още по-тясно – само управленския и експертен персонал. В повечето случаи се приема по-широкото

съдържание на това понятие и то се отъждествява с понятието „персонал” в туризма, който се разделя на управленски (среден и висш) и изпълнителски. Според широкото разбиране, човешкият капитал включва знанието, компетентността, уменията, мотивацията, здравното състояние, опита на индивида – професионален и житейски.[4, с.13] Според Питър Дракър „... реалният, контролиращ източник и безусловно решаващ „фактор на продуктивността” вече не е нито капиталът, нито земята или трудът. Това е знанието... „Продуктивността” и „иновацията” днес създават стойността. И двете са практическо приложение на знанието в работата”. [3, с.12-14] Това означава, че всеки от нас на определен етап от своето развитие притежава даден запас от него, резултат най-малко от естествено придобитото познание за живота, акумулирано не само чрез формални и неформални форми на обучение, а и чрез самообразование.

Според по-ясната икономическа дефиниция това е понятие, с което се означава „нарастването на човешките възможности, на човешкия потенциал в резултат на инвестиции”. [9, с. 11]

Мария Нейчева [7, с. 7] допълва разглеждания в случая термин с твърдението, че „икономическата логика подсказва, че всеки човек, преминал през дадена фаза на обучение, изискваща определени материални и нематериални инвестиции е „капиталов актив” с очаквана възвръщаемост.

Човешкият капитал в системата на туризма включва знанията, уменията и професионалния опит на хората. [5, с. 104] Той е собственост на индивидите, а не на организациите и държавата, респ. нейните институции. Той е единственият ресурс, чиято ефикасност расте с вложените в него инвестиции, успоредно с наличната мотивация да се реализират създадените възможности.

Персоналът е част от човешките ресурси, формиран според потребностите и условията във всяка организация. Понятието „персонал” е винаги конкретен и точно определен състав от професионално подготвени хора в съответствие с потребностите и условията на работа във всяка организация. [6, с. 17-19]

През последните години се наблюдава трайна тенденция към популяризиране на тийм билдинг услугите в България. Пазарът на подобен род програми търпи закономерно еволюционно развитие, пропорционално с нарастващото търсене, както и изисквания към разнообразие и съдържание от страна на клиентите. Въпреки този постоянен тренд, трудно може да се каже, че „компаниите-потребители” разполагат с теоретични и организационни компетенции, за да извлекат максимални ползи от тези програми. За да се случи това е необходимо те да бъдат подробно запознати с идейния характер на тийм билдинга и основните познания за успешното боравене с този продукт.

ТИЙМ БИЛДИНГ – СЪЩНОСТНА ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Понятието „тийм билдинг” у нас е с широко значение. Често тълкуването варира от традиционното клише и буквален превод „сплотяване на колективи” до леко иронизираща и придобил вече разговорен характер синоним за „сядане на маса”. В известна степен правота може да се търси и в двете твърдения. Но най-важно е да се разбере, че тийм билдингът не е еднократно излизане и реализиране на определена програма за екипа на дадена фирма. Напротив, той започва много преди провеждането на въпросното мероприятие, още в офиса, където корпоративните лидери поставят основите на фирмената ценностна система. Тийм билдингът е цялостен процес по изграждане и заздравяване на комуникационните връзки между различните хора и отдели, подобряване на груповата динамика и мотивация в екипите и оптимизиране на работната ефективност, за които, съвсем разбираемо, се изисква време, подход и концепция.

Тийм билдинг е техника за управление, а обучението, посветено на тийм билдинг е средство, с което се управлява ефективността на екипната работа. [11]

Той е съвкупност от разнообразни инструменти с различна сила на въздействие, което способства за комплексното развитие на екипа или само на отделни негови параметри и измерения. [8, с.53-54] Класификацията на задачите, с които се занимава се разделят на два класа:

- ✓ Задачи, свързани с изграждане на екип, формиране на умения и придобиване на знания;
- ✓ Задачи, свързани с екипния дух и изграждане на оптимална атмосфера.

Могат да се отделят седем основни направления и техните варианти, в които тийм билдингът може да даде своя принос:

❖ **Усъвършенстване на комуникациите в екипа:** придобиване на теоретични знания за създаване на екип; развитие на компетенции за екипно взаимодействие; подобряване на междуекипните комуникации; развитие на неформалните хоризонтални връзки; развитие на неформалните комуникации с контрагенти.

❖ **Развитие на лидерството:** развитие на лидерството в екстремални условия; развитие на отговорности за личен принос в успеха на екипа; развитие на способност за ситуационно лидерство; придобиване на умения за стабилна и сплотена работа в кризисни ситуации.

❖ **Вземане на решения:** развитие на умения за търсене на нестандартни решения; развитие на способности за поемане на риск; развитие на умения за разрешаване на конфликти и ефективно взаимодействие при наличие на такива; развитие на умения за вземане на решения в стресови ситуации; развитие на умения за вземане на решения в условия на психологическо напрежение.

❖ **Ролево разпределение:** осмисляне от страна на участниците на техните роли и функции; осмисляне от страна на участниците на техните роли и функции; развитие на умения за делегиране и пълномощия; развитие на умения за поемане на отговорности; развитие на способности за изпълнение на различни роли.

❖ **Самооценка и самоосведоменост:** повишаване на самооценката вследствие на постигнати резултати; получаване на информация за себе си и особеностите на своето взаимодействие; получаване на информация за собствените силни и слаби страни в работата на екипа.

❖ **Разкриване на вътрешни резерви:** разкриване на скритите възможности в непривична обстановка и възможност по нов начин да се погледне на колегите; формиране на екипи за амбициозни проекти; разкриване на вътрешните резерви на екипа, най-вече положителните и ярки страни на участниците; разкриване на вътрешните индивидуални резерви на сътрудниците.

❖ **Повишаване на ефективността на взаимодействието:** повишаване на ефективността на работата на бизнес екипа; повишаване на производителността на сътрудниците; развитие на способности за използване на различията на членовете в полза на екипа; развитие на вътрешното съзнание на екипа.

Втората, не по-малко важна група задачи е „Team spirit”. Тя предполага развитие в рамките на тийм билдинга не на „твърди”, а на „меки” качества и характеристики на екипа и компанията. Необходимо е да се има предвид, че правилата, нормите, законите, регламентите имат ограничено влияние, а висша ценност представляват човешките отношения, доверието. Стабилен екип може да се изгради само чрез създаване на доверие между хората, а не само чрез правила и норми. Петте основни направления за

развитие, на които може да се използва инструментариумът на тиймбилдинга са както следва:

❖ **Усилване на корпоративния дух:** създаване на необичайна атмосфера, риск, хазарт, нови усещания; даване на възможност за емоционално разреждане; транслиране на корпоративните ценности.

❖ **Формиране на доверие:** развитие на взаимно разбиране при неформално общуване; повишаване на доверието и сплотеността на колектива посредством положителния опит за достигане на общи цели, съвместно преодоляване на трудностите; откриване на новото и позитивното в колегите; формиране на чувство за взаимопомощ и искрена поддръжка.

❖ **Повишаване на мотивацията:** повишаване на мотивацията за работа в екип; повишаване на мотивацията за достигане на целите; получаване на нов заряд от енергия на екипа.

❖ **Принос за развитие на корпоративната култура:** развитие на корпоративната култура; внедряване на прогресивни разработки в областта на УЧР; подобряване на корпоративния имидж; повишаване на имиджа на фирменото ръководство; повишаване на лоялността на персонала към компанията.

❖ **Нарастване на удовлетвореността на сътрудниците:** повишаване на удовлетвореността на сътрудниците; увеличаване на ефективността на дейностите; подобряване на производителността на труда; придобиване и развитие на нови емоции и опит.

ТУРИЗМЪТ КАТО ЯВЛЕНИЕ

Изследването и определянето същността на туризма като социално-икономическо явление е свързано с редица трудности и проблеми. Значителна част от тях произтичат обективно от самия характер на явлението. Останалите се дължат главно на субективизма при използването и тълкуването на основните термини, включени в понятийния апарат на теорията за туризма.

Туризмът може да се характеризира преди всичко като ново социално-икономическо явление. То се появява на доста по-късен стадий от еволюцията на човешките потребности и общественото разделение на труда, тъй като обективно изисква по-зряла степен на тяхното развитие. Въпреки че в хилядолетната история на пътуванията се срещат примери и за такива, които са осъществявани с аналогични на туристическите мотиви и цели за туризъм, за него, в днешния смисъл на това понятие, можем да говорим едва след първата половина на 19-ти век. Преди този период явлението е имало предимно индивидуален, случаен, инцидентен и елитарен характер.

Туризмът е и динамично по характер явление. Това от една страна се определя от обстоятелството, че то генетично се свързва с движението, пътуването, преместването от едно място на друго. От друга страна, вследствие на по-късната си поява, туризмът „стартира“ доста устремно и се развива с изключително бързи темпове, което се отнася особено за периода след Втората световна война. Динамичният характер на явлението можем да свържем и с постоянните изменения на неговите съдържателни характеристики, с непрекъснатото развитие, обогатяване и качествено усъвършенстване на конкретните негови разновидности и форми на проявление.

Туризмът е сложно и многозначно по съдържание явление. Краткият и ускорен процес на неговото историческо развитие при същевременното заимстване на елементи от други сродни обществени сектори са основните причини за това. В процеса на своята еволюция явлението преминава през два основни стадия, които го характеризират

рат последователно и едновременно и като индивидуална, и като обществена потребност. Първоначално то започва развитието си под формата на съвкупност от различни дейности на индивида. В последствие, обаче постепенно утвърждава своите обществени функции и се развива като система от условия за осигуряване процеса на индивидуалното туристическо потребление. Сложната и противоречива природа на туризма се дължи и на много други обстоятелства. Така например той включва в съдържанието си както динамични, така и статични елементи, особен вид „производствени“ дейности, но и множество обслужващи процеси.

Туризмът е интегрално и комплексно явление. В процеса на формирането и потреблението на неговия специфичен продукт той обединява множество разнородни елементи в рамките на една своеобразна индустрия, която освен типично туристически (хотелиерство, ресторантьорство, туроператорска дейност) включва и редица други сектори и дейности: транспорт, търговия, строителство, архитектура, индустрия, медицина, изкуство, култура и пр. Освен това туризмът приобщава активности и взаимодействия и в по-широките съдържателни граници на „индустрията на свободното време“. Днес той не може да реализира обществените си функции, без да използва наследството от развитието на почти всички елементи от природната и социалната среда.

Дефинирането на туризма занимава много учени и специалисти с цел разширяване и задълбочаване на знанията за отрасъла за основните дейности, за продуктите на основните туристически дейности. Туризмът може да бъде дефиниран като масово социално-икономическо явление, обединяващо в себе си пътуване, отдих, развлечения, свързано със свободното време на хората и тяхната платежоспособност.

ПРОЦЕСЪТ НА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП В ТУРИЗМА

Процесът на изграждане на екип и екипна нагласа за работа е продължителен, рядко изпълнен с трудности и проблеми. Той включва преодоляването на множество препятствия, сред които оспорване и преосмисляне на изградените до този момент работни навици на голям процент от работещите хора единствено да изпълняват заповеди и разпореждания, без да (искат да) носят отговорност, да споделят, да общуват, да творят. [10]

Екипът, от своя страна, е група хора, които работят заедно за постигането на обща цел. Сравнена с индивидуалната работа, работата в екип има следните предимства:

- ❖ повече глави раждат повече идеи;
- ❖ повече очи дават повече гледни точки;
- ❖ повече хора могат да свършат повече работа за по-кратко време.

За да ги има предимствата обаче, групата трябва да работи добре като екип. А това се случва, когато:

- ❖ Налице е споделена визия за постигането на целта;
- ❖ Задачите и отговорностите са разпределени между членовете на екипа във времето и пространството;
- ❖ Решенията се взимат съвместно и с консенсус;
- ❖ Членовете на екипа свободно споделят идеи, коментари, мнения;
- ❖ Различията се толерират, приемат, насърчават и използват.
- ❖ Насърчава се експериментирането и поемането на риск. Членовете на екипа са гъвкави – готови са да променят предварителния план и установените схеми според ситуацията;

- ❖ Избягва се критиката на лична основа (критикуват се идеи, не хора) и етикетирането;
- ❖ Членовете на екипа се подкрепят взаимно, насърчават се, признават и ознаменуват успехите на своите колеги. Те си имат доверие;
- ❖ Членовете на екипа се грижат не само за своето развитие, но и за развитието на своите колеги в екипа.

Между членовете на екипа има установени неформални контакти. Като цяло ориентацията е върху ресурсите (лични и екипни), а не върху дефицитите. Екипът очаква с вяра във възможностите си предизвикателствата на утрешния ден.

Тревогите на всеки мениджър са свързани с контрола върху екипа, за който отговаря и спазването на сроковете и качеството на проектите, по които работи този екип. В самия проект са заложили междинни и крайни срокове, които в повечето случаи са задължителни и не могат да бъдат променяни. Ръководителят на екипа е този, който следи за изпълнението на сроковете, но може да делегира върху човек от екипа отговорността за по-стриктното следене и напомняне: за предаване на документация, за завършване на дейности по проекта и др. Важно е целия екип да е убеден в ползите от делегирането на задачи и в това, че не прехвърляте върху някого чужда или своя задача. На целия екип следва да е ясно защо точно тези хора са избрани, за да им се възложи задачата. Томас Браун [1], консултант, водещ тренинги за лидери в големи корпорации в книгата „Изкуството да делегираме” съветва да се спазват следните основни моменти:

- ясно описание на работата (цел, обхват на отговорности, срокове за приключване, от каква допълнителна информация се нуждае служителят, кой ще му помага, ако се наложи);
- постигане на съгласие за качеството, начина на измерване на прогреса и начина за отчитане на този прогрес;
- ясно определена степен на отговорност при възлагане на задачата (да взема решение, когато се налага без да се консултира с вас или да взема решение само след консултация с вас, да дава препоръки, да предоставя алтернативи, от които вие ще избирате и т.н.);
- система за обратна връзка.

Томас Браун съветва всичко, което се коментира със служителя при възлагане на задачата да бъде описано и както служителят, така и ръководителят да разполагат с копие от документа. Ръководителят може да помогне на екипа и в изработването на механизъм за делегиране на задачи между колеги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Провеждането на ежегодна тим билдинг програма е значим, но все пак само един елемент от цялостния план на ръководството на една туристическа компания по отношение на неговата политика за необходимостта от непрекъснато повишаване компетентността на кадрите. В наши дни сме облагодетелствани от изобилието на инструменти за реализиране на предварителни проучвания сред екипите. Ако приемем, че всяка фирма е изградила свой генерален и дългосрочен „тим билдинг план” за работа, идва и следващата стъпка – подбор на конкретни програми – Indoor, Outdoor, аналитичен тим билдинг, вечерни програми, които по подразбиране се провеждат извън работна атмосфера. Могат да се реализират и програми в офиса или

в града на фирмата - клиент, което дава възможност за по-голяма гъвкавост и разнообразие в осъществяването на търсените цели. За да реагира на неблагоприятната икономическа ситуация ивент мениджмънтът следва да разработва различен тип по-гъвкави програми. Все по-популярни стават профилираните модули за компании, засегнати от кризата. За тази цел се категоризират и систематизират хобитата и интересите на различните хора. Нещата, които харесват, се превръщат в катализатор на екипното изграждане.

Тийм билдингът остава един от ключовите елементи при изграждането на ефективен екип. Няма да е пресилено твърдението, че в наши дни, белязани от световната финансова, икономическа, социална и морална криза, той играе още по-съществена роля. Именно в тези трудни времена туристическите компании и тийм билдинг агенции осъзнават най-силно нуждата един от друг. Разработването и прилагането на тийм билдинг програми допринася за повишаване на нивото на компетентността на служителите в туризма, скрепява колективния дух и е гаранция за бизнес успех.

Литература:

1. Браун, Т., Изкуството да делегираме, ИК „Мениджър”, 2009.
2. Дечев, З., Екскурзоводски длъжности в туризма, Бургас, 2014, с.11.
3. Дракар, П., Пост-капиталистическото общество, И. „ЛИК”, 2000, с. 12-14.
4. Казаков, Ат., Човешкият капитал, УИ „Стопанство”, София, 2001, с. 13.
5. Караджова, Зл., Управление на малкия бизнес в туризма, Изд. „Университет „Проф. д-р Асен Златаров”, Бургас, 2014, ISBN 978-619-7123-04-3, с. 104.
6. Кънчев, М. Управление на човешките ресурси, Албатрос, София, 2002, с.17-19.
7. Нейчева, М., Изследване на образованието на работната сила и влиянието му върху икономическия растеж, Изд. Флат – Бургас, 2012., с. 7.
8. Овчарова, С., Тиймбилдингът в туристическия бизнес, Научен алманах на ВСУ „Черноризец Храбър”, кн. 9., 2012, с. 53-54.
9. Сотирова, М., Пазарна оценка на публичните и частни инвестиции в човешки капитал, формиран в степените на висшето образование, Сборник материали, ИК „Труд и право”, София, 2009, с. 11.
10. <http://www.novavizia.com/1349.html>, Тиймбилдингът не е събитие, а процес.
11. <http://www.novavizia.com/1211.html>, Кои са истинските ползи от тиймбилдинг обученията?