

Студент 6 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ТОМАСА**

*Анотація. Обґрунтовано доцільність використання системи Томаса для створення ефективної управлінської команди.*

*Аннотация. Обоснована целесообразность применения системы Томаса для создания эффективной управленческой команды.*

*Annotation. Expedience of Thomas system application was grounded for creation of effective administrative team.*

*Ключові слова: команда, ефективна управлінська команда, система Томаса, інструменти системи Томаса.*

У сучасних організаціях створення команд та колективна робота над проектом є основою для успішної конкуренції підприємства на ринку, а також збільшення об'ємів продажу та доходу. Вміння працювати в команді – основна вимога до менеджерів проектів при відборі персоналу. На сьогоднішній день для багатьох компаній вкрай важливим стає питання щодо алгоритмів створення управлінських команд й інструментів подальшого підвищення їх ефективності.

Дослідженням питань створення команд та командного управління займалися такі вчені, як Дж. Льюїс, Ч. Маргерисон, М. Белбін та багато інших. Також у 1928 році Муолтон Марсон розробив теорію, яка розглядала поведінку нормальної людини як реакцію на сприятливе та несприятливе зовнішнє середовище. На основі цієї теорії згодом була створена тестингова система Томаса [1].

На сьогоднішній день економічний успіх підприємства залежить не тільки від наявності сировини, доступних інвестицій та ефективних технологій, але й може бути забезпечений за рахунок використання управлінського ресурсу, тобто організації управління підприємством шляхом створення високоефективних управлінських команд.

Проте створенню ідеальної менеджерської команди заважають декілька об'єктивних факторів. По-перше, діяльність компанії в умовах нестабільного ринку призводить до швидкої зміни вимог до виконавців. По-друге, існуючі процедури тестування при прийомі на роботу не дозволяють ідеально підібрати відповідного нового члена команди.

Оскільки на основі цих методів оцінки кандидата неможливо прорахувати його плюси і мінуси, то ідеально розподілити функції між членами команди також не виходить. Основна складність при побудові команди управлінців полягає в тому, що, як правило, роботодавець набирає у команду людей, схожих на себе. Але лише різні за профілем співробітники роблять команду по справжньому сильною [2].

Тож, основним стає завдання щодо створення такої системи підбору персоналу, яка б дозволяла швидко та легко визначити найважливіші особисті якості працівника, його поведінку у різних ситуаціях, його мотивацію та ситуації, які можуть призвести до виникнення стресів або конфліктів. Таку можливість цілком забезпечує система Томсона – автоматизована система з оцінки персоналу, що дозволяє у короткий термін отримувати інформацію про поведінкові характеристики своїх колег і співробітників та значно підвищити ККД використання людських ресурсів і якість управлінських рішень [3].

Теорія, на якій ґрунтується система Томаса, з'явилася на початку ХХ століття. У 1928 році доктор Мултон В. Марстон в своїй книзі "Емоції звичайних людей" ("Emotions of normal people") [4] описав, що поведінка людини є реакцією індивідуума на його довкілля. Цю поведінку усередині даного середовища він оцінив за шкалою від ворожого (недружного) до позитивного (доброзичливого), а реакцію особи уздовж бази – від пасивної до активної.

Виходячи з цієї системи, розрізняють чотири типові приклади взаємодії індивідуума з його середовищем:

домінування (Dominance) – активна, позитивна поведінка в недружному середовищі;

вплив (Inducement) – активна, позитивна поведінка в дружному середовищі;

підпорядкування (Submission) – пасивна згода в дружному середовищі;

адаптивність (Compliance) – обережна, нерішуча відповідь на недружнє середовище (щоб пом'якшити ворожість).

Доктор Марстон вважав, що люди прагнуть вивчати уявлення про власну особу, яке в основному відповідає одному з чотирьох чинників. Таким чином, використовуючи теорію Марстона, стає можливим застосовувати силу наукових спостережень до поведінки людини, що є швидше об'єктивною і образною, ніж суб'єктивною і залежною від думок.

Систематизувавши дані цього методу, Томас Хендріксон в середині ХХ століття розробив систему тестів для визначення особових характеристик людини, яка після трансформувалася в програмну версію тестування і оцінки – систему Томаса.

Основними інструментами системи Томаса є [1]:

1. Профільний аналіз особи (PPA) – практичне оцінювання, яке розкриває психоемоційні особливості поведінки людей, використовується на всіх етапах перебування людини в організації: відбір, оцінка, ротация

Використання інструменту PPA допомагає співробітникові або кандидатові краще зрозуміти себе, надає можливість освідомити свої сильні сторони та зони розвитку, а працедавцеві або рекрутеру дозволяє визначити, в рамках якої посади людина буде найбільш результативною, в яких професійних областях зможе досягти максимальної задоволеності своєю працею.

2. Профільний аналіз посади (HJA) – аналіз посади і функція "Job Create" (Створення профілю посади) визначає робочу поведінку, ідеальну для кожної конкретної посади. Використовуючи профільний аналіз посади, підібрати потрібну людину можна досить швидко та об'єктивно.

3. Командна оцінка (TA) – інструмент, що використовується для аналізу і побудови команд. Розробляє ідеальний профіль команди на основі конкретних завдань і цілей організації. Використання даного інструменту у віртуальному режимі дозволяє проводити оцінку реально існуючої команди, модифікувати її, вносити корективи до складу членів команди тощо, та прогнозувати подальший реальний результат, який команда може досягти. Унікальність системи в тому, що вона виявляє першопричину всіх проблем команди протягом декількох годин, а не місяців.

Перевагами методу, за думками експертів, виступають:

висока точність (погрішність мінімальна, не більше 8 – 10 %);

наукова об'єктивність;

неможливість давати соціально бажані відповіді;

простота інсталяції;

стилістичність і доступність опису;

незначні часові та трудові витрати (базова тестова процедура займає 8 – 10 хв.).

Системі Томаса віддають перевагу такі транснаціональні корпорації, як Procter&Gamble, General Motors, NESTLE, AVON Cosmetics, IKEA, Austrian Airlines, ABB, SKANSKA, VOLVO та ін, що підтверджує її ефективність [5].

Таким чином, система Томаса – це комплексний аналітичний інструмент з вивільнення прихованих резервів персоналу, підвищення ефективності роботи підприємства без залучення додаткових матеріальних ресурсів. Вона дозволяє подолати основні труднощі у побудові команди управлінців та створити управлінську модель, адекватну потребам компанії. Однією з основних переваг системи є можливість сформулювати стратегію управлінських рішень, спираючись на аналіз поведінкових характеристик людини (профільний аналіз особи, профільний аналіз посади, командна оцінка).

*Наук. керівн. Заславська К. А.*

---

**Література:** 1. Анализ и оценка методики "Профильный анализ личности" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.jansen.com.ua/ru/studies/publications/analiz\\_i\\_ocenka\\_metodiki.php?sphrase\\_id=97](http://www.jansen.com.ua/ru/studies/publications/analiz_i_ocenka_metodiki.php?sphrase_id=97). 2. Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / М. Белбин. – М. : HIPPO, 2003. – 315 с. 3. Система Томаса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mip.com.ua/ru/projects/thomas>. 4. William Moulton Marston. Emotions of Normal People. Taylor & Francis Ltd., 1999. 5. Методология Thomas [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ict-training.ru/index.php/-thomas?showall=1>.