

УДК 621.311

О.Б. Бажанова (асп., каф. УКТИ), В.И. Маслов, д.т.н., проф.

## ПРОЦЕСС КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

По данным американских и европейских исследований в последние годы произошли изменения в оценке конкурентоспособности компании. А именно, изменилось соотношение материальной и духовной сторон бизнеса. Если в 70-х гг. это соотношение было 50 на 50, то есть половину успеха должны были составлять товар, финансы, оборудование, а другую – так называемые нематериальные активы, то есть то, что связано с репутацией компании, отношения внутри компании и за ее пределами, с покупателями и владельцами. В 90-х на основе экономических исследований пришли к выводу, что это соотношение составляет 20:80. На Западе традиционные экономические механизмы уже не срабатывают, поскольку материальных ресурсов и так много. Чтобы привлечь покупателя и продать ему товар, задействуются психологические механизмы. Эти механизмы работают и внутри самой компании. Чем больше сотрудники удовлетворены своей работой, чем выше у них вовлеченность и мотивация, тем больше возможностей у компании достичь поставленных целей.

В конце 80х - начале 90х годов в деловой среде США и Западной Европы появился и быстро завоевал популярность такой метод развития организации, как командообразование.

Сам метод командообразования ведет свое начало из двух подходов: подход вовлечения персонала (Employee Involvement) - служащих нижнего звена - в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса, и вообще обратной связи на решения руководства. И менеджмент качества (Total Quality Management), который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы. Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу.

В данной работе кратко рассмотрены основные аспекты понятий “команда” и “командообразование”, изложена роль практического тренинга, как метода командообразования, и предложена программа такого тренинга.

Под термином “организационное развитие” в отличие от “развития организаций” подразумевается целенаправленная работа, осуществляемая высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений в процессах, протекающих в ней, используя знания и методы науки о поведении и управлении.

Команда - это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Команда проходит эволюцию от рабочей группы (*Working Group*), которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества (*High Performance Team*). Обычно развитие команды представляет собой естественный процесс, происходящий без присутствия консультанта или тренера и длящийся годами. Поэтому под командообразованием мы будем понимать целенаправленное формирование особого способа взаимодействия людей в команде, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям команды.

Психодиагностические методы позволяют разобраться в индивидуально-психологических особенностях сотрудников, внести коррективы в принятое до этого распределение функций между ними. С их помощью осуществляется главный принцип командообразования - команда тем эффективней, чем она гетерогенней по все параметрам: возраст, пол, тип интеллекта, характер. Но при высоком уровне гетерогенности на начальном этапе формирования команды усложняется коммуникация, и тогда на помощь приходят групповые формы работы или практические тренинги.

Основные цели практического тренинга:

- выявление проблемных узлов,
- развитие системы коммуникации среди участников команды,
- развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии,
- создание позитивного социального окружения.

В ходе тренинга члены команды получают возможность открыть в себе и отработать все необходимые навыки. А также перенести их в свою непосредственную деятельность. Особо важное значение имеет тренинг в ходе работы уже сложившейся команды. Полезно периодически выходить за рамки работы и “встряхнуться”. Это позволяет, как освежить навыки, уже выработанные в ходе предварительных тренингов, так и обсудить создавшиеся проблемы.

Программа командообразования предназначена для продолжительной работы с группой, предполагающей ряд регулярных встреч по 1-2 часа с интервалами между ними. Дополнительно могут даваться домашние задания, направленные на дополнительное отрефлексирование каждодневных упражнений и закрепление полученных навыков. Перед началом занятий также полезно провести некоторые методики исследования качества межличностных отношений в группе. Это может быть социометрия или иные измерения социально-психологического климата. После каждого занятия проводится мини-опрос с помощью методики “ПИН” (полезно-интересно-нужно). В результате прослеживается общая динамика группы, выявляются функциональные и эмоциональные лидеры и задаются критерии для совершенствования технологии работы с группой на последующем занятии.

На пути командообразования также отмечен ряд серьезных проблем, таких как недостаточно эффективная организация деятельности, в целом, неадекватный морально-психологический настрой или/и низкий уровень профессионализма.

В дальнейших разработках представляется интересным провести параллель между понятиями “команда” и “коллектив” и рассмотреть более подробно с теоретической точки зрения схему процессов, происходящих в развивающейся команде, как в малой группе.