ISSN 2304-120X
КОНЦЕПТ
научно-методический электронный журнал

Куликова Т. И. Технология командообразования в современной организации // Концепт. – 2015. – № 09 (сентябрь). – ART 15305. – 0,4 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2015/15305.htm. – ISSN 2304-120X.

ART 15305 **УДК 316.334.22**

Куликова Татьяна Ивановна,
кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогики ФГБОУ ВПО «Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого», г. Тула
tativkul@gmail.com

Технология командообразования в современной организации

Аннотация. *В статье рассматривается роль командообразования в условиях современной организации. Автор описывает технологию процесса командообразования на конкретном предприятии и предлагает реализованную в эмпирическом исследовании модель командообразования.*
Ключевые слова: *команда, командообразование, технология и модель командообразования.*
Раздел: *(03) философия; социология; политология; правоведение; науковедение.*

На сегодняшний день сложилась ситуация, когда все чаще в научной (социологической, психологической, экономической и др.) литературе и в бизнесе употребляется термин «команда». Однако до сих пор отсутствует четкое, единое понимание смысла этого термина и его конкретное определение. Чаще всего командой называют небольшое количество людей, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли) [1].

В современном обществе большое значение имеет работа с командами во всех сферах деятельности. Команды являются неотъемлемой частью жизни любого человека и сопровождают его деятельность на протяжении всего времени. Командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как «чувство локтя», «дух партнерства и товарищества», могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Даже беря во внимание тот аспект, что работа в команде связана с некоторыми трудностями, вряд ли можно встретить человека, которому хотя бы раз в жизни не приходилось участвовать в командной работе. Команды создаются для решения определенных задач, а хорошие команды являются результатом тщательно спланированной и кропотливой работы. Для того чтобы добиться правильной и слаженной работы команды, необходимо всесторонне понимать процессы, происходящие в ней.

В условиях современной экономики командный метод работы (в отличие от жесткого административного управления) является более эффективным в управлении организацией, поэтому вопросу командообразования в организациях уделяется все большее внимание. Те предприятия, которые занимаются командной работой, работой по сплочению коллектива, мотивацией сотрудников, формированием благоприятного психологического климата, являются более успешными по сравнению с теми, которые такую работу не проводят. Процесс формирования команд в организации – процесс трудоемкий и долгий. Данный процесс является комплексным и требует индивидуального подхода в каждом отдельном случае.

Наиболее распространенная модель командообразования – модель группового развития, предложенная Б. Такменом. Первоначально данная модель основывалась преимущественно на анализе сущностных характеристик тренинговых и психотерапевтических групп. В дальнейшем модель группового развития Б. Такмена, описывающая последовательность стадий развития, стала применяться для анализа бизнес-групп. На сегодняшний день данная модель считается наиболее универсальной. Согласно модели Такмена, процесс командообразования проходит ряд стадий. Первая стадия («формирование») помогает участникам группы сориентироваться в обстановке, друг в друге, в отношениях между собой и руководством. Вторая стадия называется штормом. Это фаза конфронтации или войны со всеми и против всех. Стадия «шторм» может длиться до тех пор, пока всем или, по крайней мере, влиятельному большинству не станет понятно, что пора договариваться о «правилах игры», вводить действенные регуляторы взаимодействия. С этого момента начинается следующая стадия – «нормирование». После установления правил и норм, с которыми члены группы вынуждены согласиться, группа переходит на новую стадию – «работа» – и может достаточно плодотворно работать [2].

Большинство авторов, работающих по проблеме командообразования, ограничиваются четырьмя вышеописанными стадиями. У отдельных авторов можно встретить пятую стадию – «расставание». Как и любая группа с точки зрения ее динамики приходит к распаду, так и команда должна быть готова достойно встретить свой конец. Тем не менее при анализе развития команды необходимо учитывать динамику группового процесса, исходя из учета условий, в которых формируется группа.

Абсолютно понятно, что команды в организации не создаются на пустом месте (если только речь не идет о вновь создаваемом предприятии или подразделении), поэтому немаловажную роль играют уже сложившееся межличностные отношения.

С целью определения психологического климата в коллективе и оценки сильных и слабых сторон развития коммуникации внутри компании мы провели диагностическое обследование на базе филиала одного из проектных институтов г. Тулы. Данный филиал функционировал на рынке проектных организаций более 50 лет, в связи со сложившейся экономической ситуацией в стране в ноябре 2014 г. был выкуплен индивидуальным предпринимателем. Интересным феноменом был момент перехода Тульского филиала из состава одной организации в другую. Более 4 месяцев сотрудники были лишены заработной платы, аренда за помещения не платилась – и людям приходилось брать работу на дом. Но из 110 сотрудников филиала уволились по собственному желанию только 5 человек. На первичных беседах с сотрудниками было выявлено, что одним из главных факторов, который держал людей на этой работе, был «хороший дружеский коллектив». Среди прочих равных факторов наличие сплоченной команды и благоприятной атмосферы в коллективе позволило сохранить организацию и преодолеть кризисную ситуацию. В исследовании приняли участие 40 человек: 28 женщин и 12 мужчин в возрасте от 22 до 56 лет. Средний возраст испытуемых составил 39 лет.

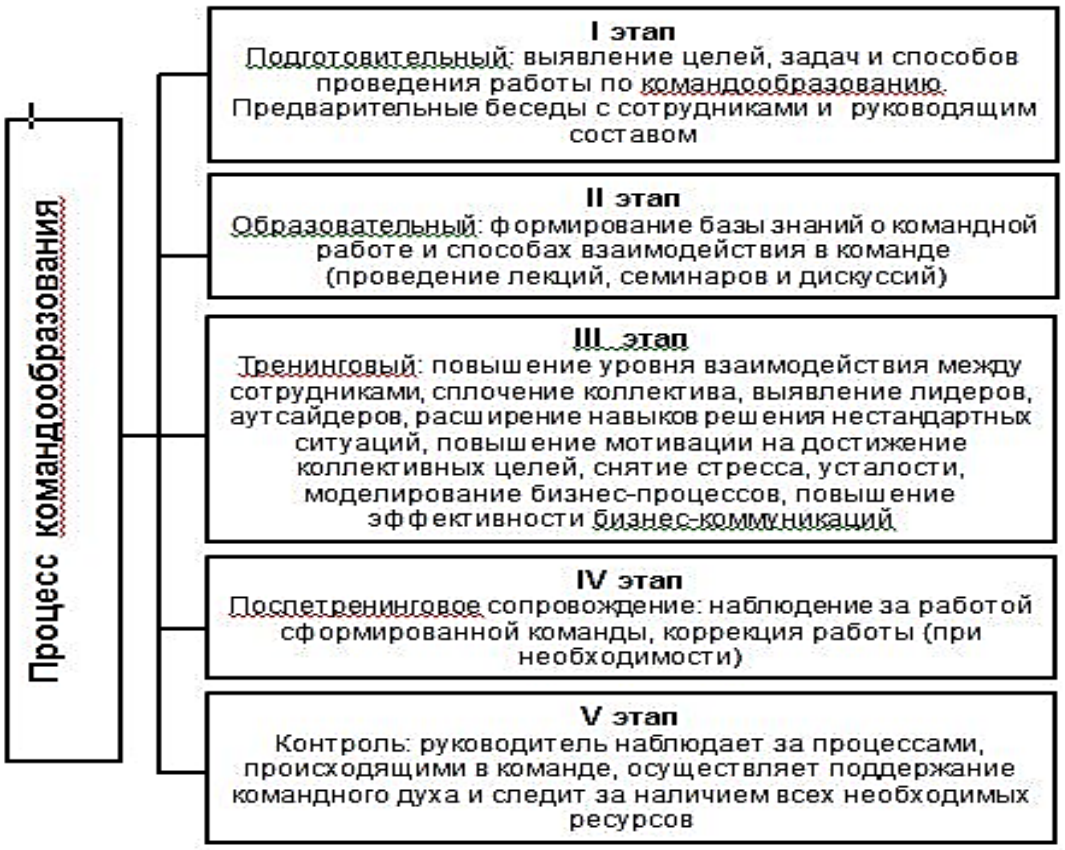
По результатам анкеты «Определение психологического климата в коллективе» «идеальными» являются такие показатели, как «ответственность» (19%), «организованность» (16%) и «информированность» (16%). Это может быть связано со спецификой работы организации. Сотрудники филиала несут уголовную ответственность за работу, которую выполняют. С этим и связаны высокие показатели критерия «ответственность», к тому же проекты должны быть сданы в определенный срок и вся деятельность регламентирована. «Организованность» и «информированность» имеют высокие показатели

благодаря системе взаимоотношений в организации. Так как компания выполняет большие заказы, то вся работа делится не только по отделам, но и внутри них. Ни одно действие не может быть выполнено без согласования. Поэтому в компании хорошо налажены процессы коммуникации и обмена информацией.

По результатам опросника Дэниела Деннисона было выявлено, что 36% испытуемых считают, что в данном коллективе есть четкое представление о корпоративных задачах и стратегических целях. Ясное представление о стратегии компании у сотрудников обеспечивает понимание того, какой вклад в реализацию стратегии могут внести члены организации.

Из общего числа испытуемых 22% респондентов говорят о достаточно развитом уровне вовлеченности. Компания активно развивает у своих сотрудников чувство сопричастности и ответственности. Сотрудники наделены правом, необходимыми полномочиями, инициативой и возможностями управлять собственным рабочим процессом.

На основе анализа существующих моделей формирования команды и данных эмпирического исследования нами разработана и предложена модель формирования команды в современной организации (см. рисунок).



Модель формирования команды в современной организации

Данная модель позволяет представить технологию формирования команд, которую можно разделить на несколько этапов.

I этап: подготовительный. В ходе данного этапа проводят полный анализ организации, ее специфики, особенностей и условий труда. Проводятся предварительные беседы, опросы, собеседования с руководством и сотрудниками для определения целей и задач последующей работы. Необходимо четко определить желаемый конечный результат и уже исходя из этого строить дальнейшую работу. Также на данном этапе

проводятся диагностические методики для выявления уровня сплоченности коллектива, определения наличия или отсутствия внутригрупповых связей, определения личностных особенностей сотрудников.

II этап: проведение тематических лекций, бесед и дискуссий на заданную тему. Данная работа предназначена для расширения и углубления знаний о командной работе. Понимание сотрудниками механизмов командного взаимодействия приведет к формированию благоприятной «почвы» для проведения тренинговой работы. Дискуссии в данном случае будут служить механизмом обратной связи, можно проследить, правильно ли полученная информация понимается сотрудниками организации, как они настроены на проведение данной работы.

III этап: подготовка плана тренинга командообразования. Цели, задачи и план тренинга согласовываются с руководителем предприятия. Окончательно уточняются состав участников тренинга и организационные моменты его проведения: длительность, режим работы, место проведения, необходимое оснащение и т. п.

По мнению большинства специалистов, наиболее популярными командообразующими (групповыми) мероприятиями на сегодняшний день являются активные тренинги с элементами ролевых игр. Технику командообразования часто реализуют в ходе проигрывания различных активных сюжетов за счет создания игровой реальности, где участникам легче погрузиться в процесс выполнения заданий. В ходе тренинга группа может пройти все стадии групповой динамики, включая агрессию и обратную связь. Задача психолога-тренера состоит в помощи участникам эффективно проанализировать полученный опыт и перенести его на реальные рабочие ситуации. Результатом тренингов становится повышение общей эффективности работы коллектива как комплексный результат, складывающийся из влияния различных факторов. Повышается уровень доверия в коллективе, появляется команда, сплоченная вокруг общей цели, с настоящим лидером. Новый тип отношений внутри команды, основанный на глубоком принятии и понимании друг друга, способствует повышению личной ответственности членов команды за достижение общей цели. Снижается уровень конфликтности, возрастают конструктивность работников и творческая активность команды, что создает условия для личностного развития [3].

Целями тренинга командообразования могут быть:

1. Командообразование. Оно включает в себя развитие навыков работы в команде, распределение ролей, установление внутригрупповых связей, постановку общекомандных целей, мотивацию сотрудников на совместную деятельность и достижение поставленных целей.
2. Сплочение коллектива с целью более результативного обмена информацией, усиления креативности и объединения усилий для достижения целей предприятия в целом.
3. Выработка доверия у участников друг к другу. В комфортной дружественной обстановке сотрудники более охотно предлагают новые идеи, раскрывают свой потенциал, что благотворно отражается на производительности. Также доверительные отношения приводят к сплочению группы и желанию сохранить данный коллектив при любых обстоятельствах.
4. Другие цели, заявленные руководством предприятия.

В зависимости от выбранной цели разрабатывается программа тренинга, формируются тренинговые группы.

Последним шагом данного этапа является непосредственно проведение тренинга, получение обратной связи от участников и подготовка отчетов для руководителя.

III этап: послетренинговое сопровождение с целью адаптации сформированной

команды и ее работы в условиях предприятия. На этом этапе команда может работать самостоятельно, так как все, что происходило на тренинге командообразования, объяснялось его участникам. Механизмы и процессы, происходящие в группе, а затем и в команде, были разобраны.

Также важна слаженная работа как внешних консультантов, так и менеджеров по персоналу данной компании. В процессе формирования команды необходимо задействовать директора по персоналу. Участие в подготовительном этапе, а затем в тренинге позволит ему увидеть сотрудников более объемно и понять, какие цели и задачи на предприятии будет решать сформированная команда.

На этом этапе происходит формализация новых форм общения, созданных сотрудниками во время тренинга. Например, вводятся четкие схемы документооборота, изменяются функции и взаимоотношения между отделами предприятия.

Процесс командообразования тесно связан со спецификой предприятия и требует от каждого участника оптимальной отдачи. Но «игра стоит свеч», так как сформированная команда решает проблемы, которые казались ранее неразрешимыми, предприятие выходит на новый уровень развития, увеличиваются прибыли. И все это происходит при минимальных затратах временных и материальных ресурсов.

IV этап: этап контроля. Обсуждается эффективность взаимодействия в команде, и при необходимости осуществляется коррекция. Поощряется критический подход. Производится анализ достаточности ресурсов. Руководитель обеспечивает поддержание командного духа, установление системы контроля и поощрение самоконтроля, замену членов команды в случае, если они не захотят или не смогут действовать в соответствии с принятыми стандартами и нормами.

Таким образом, результатом внедрения модели командообразования на предприятии является:

1. Усиление креативности в области командных взаимодействий.
2. Формирование понимания общих целей и задач предприятия и соотнесения их с личными целями и задачами сотрудников.
3. Осознание взаимозависимости в достижении целей и задач предприятия и удовлетворения личных потребностей сотрудников.
4. Улучшение психологического климата.
5. Повышение работоспособности и дисциплины.
6. Усиление лояльности сотрудников.
7. Устранение барьеров при прохождении информационных потоков, уменьшение искажения информации.
8. Улучшение личных взаимоотношений между сотрудниками.
9. Проявление и разрешение конфликтных ситуаций.
10. Появление новых форм мотивации персонала.
11. Повышение потребности персонала в дополнительном обучении и применении полученных навыков на практике.
12. Прорыв в развитии новых направлений деятельности предприятия.

Ссылки на источники

1. Жуков Ю. М., Павлова Е. Н., Журавлев А. В. Технологии командообразования. – М.: Аспект-Пресс, 2014. – С. 15.
2. Бронштейн М. Управление командами: Теория и практика построения эффективной команды. – М., 2004. – 234 с.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. – СПб.: Речь, 2013. – 248 с.

Tatyana Kulikova,
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor at the chair of Psychology and Pedagogy, Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University, Tula
tativkul@gmail.com

Technology of teambuilding at modern enterprises

Abstract. The paper examines the role of teambuilding at modern enterprises. The author describes the process of teambuilding technology at the concrete enterprise and proposes model of teambuilding realized in the empirical research.

Keywords*:* team, teambuilding, technology and model of teambuilding.

References

1. Zhukov, Ju. M., Pavlova, E. N. & Zhuravlev, A. V. (2014) *Tehnologii komandoobrazovanija*, Aspekt-Press, Moscow, p. 15 (in Russian).
2. Bronshtejn, M. (2004) *Upravlenie komandami: Teorija i praktika postroenija jeffektivnoj komandy*, Moscow, 234 p. (in Russian).
3. Zinkevich-Evstigneeva, T. D. (2013) *Jeffektivnaja komanda: shagi k sozdaniju. Rukovodstvo dlja teh, kto hochet sozdat' svoju komandu,* Rech', St. Petersburg, 248 p. (in Russian).

Рекомендовано к публикации:
Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию *Received*	06.07.15	Получена положительная рецензия *Received a positive review*	10.07.15
Принята к публикации *Accepted for publication*	10.07.15	Опубликована *Published*	28.09.15

ISSN 2304-120X
www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015
© Куликова Т. И., 2015