

5. Giddens E. Nestrimnij svit: jak globalizacija peretvorjue nashe zhittja / E. Giddens. – K. : Al'terpres, 2004. – 97 s.
6. Giddens Je. Ustroenie obshhestva: Oчерk teorii strukturacii / Je. Giddens. – M. : Akademicheskij Proekt, 2003. – 528 s.
7. Druker P. Zadachi menedzhmenta v HHI veke ; per. s angl. : ucheb. posob. / P. Druker. – M. : Izdatel'skij dom "Vil'jams", 2000. – 272 s.
8. Kovi S. Lider vo mne / S. Kovi. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2012. – 304 s.
9. Maslou A. Novye rubezhi chelovecheskoj prirody ; per. s angl. / A. Maslou. – M. : Smysl, 1999. – 425 s.
10. Moskovichi S. Vek tolp. Istoricheskij traktat po psihologii mass / S. Moskovichi. – M. : Centr psihologii i psihoterapii, 1996. – 412 s.
11. Nejsbit D. Megatrendy ; per. s angl. M.B. Levina / D. Nejsbit. – M. : ООО «Izd-vo AST» ; ZAO NPP «Ermak», 2003. – 380 s.
12. Nojmann Je. Glubinnaja psihologija i novaja jetika. Chelovek misticheskij ; per. V.M. Donec / Je. Nojman. – SPb. : Akademicheskij proekt, 1999. – 206 s.
13. Rodzhers K. Iskustvo konsul'tirovanija i terapii / K. Rodzhers. – M., 2002. – 983 s.
14. Social'na vidpovidal'nist' biznesu v Ukraini / [vidp.red. : Ju. Sajenko]. – K. : Batiskaf, 2002. – 72 s.
15. Fukujama F. Doverie: social'nye dobrodeteli i put' k procvetaniju ; per. s angl. / F. Fukujama. – M. : ООО «Izdatel'stvo AST» ; ZAO NPP «Ermak», 2004. – 730 s.
16. Habermas Ju. Moral'noe soznanie i kommunikativnoe dejstvie ; per. s nem. pod red. D.V. Skljadneva / Ju. Habermas. – SPb. : Nauka, 2000. – 384 s.
17. Shmatko N.A. «Gabitus» v strukture sociologicheskij teorii // Zhurnal sociologii i social'noj antropologii. – T. 1. –1998. – №2. – S. 18–23.
18. Jung K.G. Arhetip i simvol / [sost. i vstup. st. A.M. Rutkevicha] / K.G. Jung. – M. : Rennans, 1991. – 304 s.
19. Business ethics: from theory to practice / Edited by Nijole Vasiljeviene & Ronald Jeurissen. – Vilnius : Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, Centre for Business Ethics, 2002. – 400 p.

Zabolotna, V.O. Ethic and psychological instruments for personal development in professional activities. The article deals with a complex of problems relevant to the application of ethical-psychological instruments for personal development in professional activities as well as the use of social and psychological instruments for measuring employees' ethical development and group values. This allows to design employees' development programs. The management strategy is formed on the principles of ethical development and leadership. Traditionally individual development has been viewed by social psychologists in the context of effective free-time management since relatively few professions were based on the need for creative task accomplishment. Advantages of creativity in contrast to the mechanical reproductivity in change making are due to the effects of scientific and technical factors, informatization, as well as employees' intellectual capabilities and ethical values. The author have taken part in creating programs and projects to develop employees' characteristics relevant to their actualization of ethical principles for professional activities in service sector (airport terminal, fitness club, innovative techno-park), building as well as in employees' recruitment and training in educational innovation projects in Ukraine.

Keywords: moral development, values, leadership, ethical and psychological tools, ethical infrastructure.

Відомості про автора

Заболотна Валерія Олександрівна, кандидат філософських наук, доцент кафедри соціальної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, Україна.

Zabolotna, Valeria Oleksandrivna, PhD, associate professor, department of social psychology, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine.

УДК 159.9.072:005.743

Задворный В.С.

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДООБРАЗУЮЩИХ ТРЕНИНГОВ

Задворный В.С. Анализ основных факторов эффективности командообразующих тренингов. В статье на основании проведенного анализа результатов практической работы автора проанализированы основные факторы, влияющие на эффективность командообразующих тренингов, а также предложены рекомендации по усилению силы воздействия и продолжительности действия эффекта от проведенных тренингов. Среди факторов, влияющих на эффективность командообразующих тренингов, выделены и проанализированы такие факторы, как тип организационной культуры в компании и статус участника тренинга в иерархии компании. А также выделены и проанализированы факторы, влияющие на длительность эффекта от проведения командообразующих тренингов.

Ключевые слова: командообразующий тренинг, командообразование, тип организационной культуры, эффективность командообразующих тренингов, этапы командообразующих тренингов.

Задворний В.С. Аналіз основних факторів ефективності командостворюючих тренінгів. У статті на основі проведеного аналізу результатів практичної роботи автора проаналізовано основні фактори, які впливають на ефективність командостворюючих тренінгів, а також запропоновано рекомендації щодо посилення сили впливу та тривалості дії ефекту від проведених тренінгів. Серед факторів, що впливають на ефективність командостворюючих тренінгів, виділено та проаналізовано такі фактори, як тип організаційної культури та статус учасника тренінгу в ієрархії компанії. А також виділено та проаналізовано фактори, які впливають на ефективність та тривалість ефекту від проведення командостворюючих тренінгів.

Ключові слова: командостворюючий тренінг, командоутворення, тип організаційної культури, ефективність командостворюючих тренінгів, етапи командостворюючих тренінгів.

Постановка проблемы. Командообразующие тренинги играют значительную роль в построении эффективной и успешной организации. Для того чтобы тренинги давали необходимый результат и эффект, необходимо понимание того, какие нужны условия для их проведения, закрепления новых навыков и моделей поведения.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ отечественных и зарубежных материалов [1–3; 5–6] показал, что проблема эффективности обучения и развития персонала является актуальной и активно изучается. Разработано много различных командообразующих тренингов, учебных материалов и методик. Определена взаимосвязь между успешно проведенными тренингами и эффективностью деятельности организаций. Разработаны методики оценки эффективности взаимодействия персонала, оценки лояльности и удовлетворенности людей существующим положением дел в коллективе.

Исходя из актуальности и перспективности данной темы, а также неполного ее исследования на данный момент, нами была определена **цель исследования:** анализ факторов, влияющих на эффективность командообразующих тренингов для коллективов коммерческих организаций.

Изложение основного материала и результатов исследования. В настоящее время отечественные и зарубежные компании для улучшения межличностных отношений в коллективе и повышения эффективности командного взаимодействия внутри компании активно используют такой инструмент, как интерактивные командообразующие тренинги [1]. Суть этих тренингов заключается в выполнении участниками какой-либо совместной деятельности. Это может быть физическая деятельность, творческая, интеллектуальная и всевозможные их комбинации.

Данное исследование базируется на материалах, собранных в результате полученной обратной связи от участников командообразующих тренингов, тренеров, проводивших данные тренинги, а также представителей служб персонала коммерческих организаций и их руководителей.

Исследуемая аудитория – это сотрудники, занимающие должности, начиная с работников самого нижнего уровня (рядовые исполнители) до высшего руководства компаний (директора, главные инженеры, владельцы компаний). Исследуемые компании ведут свою деятельность в торговой, производственной, финансовой, аграрной, обслуживающей и других экономических сферах.

Во время проведения командообразующих тренингов мы столкнулись с тем, что проведение одних и тех же тренингов для разных участников при прочих равных условиях дает различный конечный результат. Это проявляется как в вовлеченности участников и степени их взаимодействия во время проведения тренинга, так и в силе и длительности посттренингового эффекта.

Из опросов представителей служб персонала, а также тренеров, непосредственно проводящих тренинги командного взаимодействия, можно выделить несколько основных целей, которые ставят организации и предприятия при проведении тренингов данного типа. Ниже приведены основные из них:

- укрепление интерперсональных связей между сотрудниками;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- психологическая разрядка коллектива;
- выработка навыков командной работы;
- развитие личностных качеств сотрудников;
- мотивация сотрудников к совместной работе на общий результат;
- выявление проблемных мест в коллективе и последующая выработка мер по их устранению.

Большинство командообразующих тренингов состоит из нескольких *этапов*.

Первый этап является вступительным. На этом этапе тренер знакомится с участниками, рассказывает о том, что предстоит сделать во время тренинга, о его целях и задачах.

Второй этап – подготовительный. Во время подготовительного этапа участники объединяются в команды, инструктируются о правилах и условиях выполнения заданий, выполняются разминочные упражнения «ледоколы», направленные на снятие психологического напряжения, создание непринужденной обстановки и позитивного настроения среди участников.

Третий этап является основным. В это время происходит основная работа участников с тренерами, отрабатываются необходимые навыки командного взаимодействия, происходит осознание важности происходящего и ценности командной работы. Формируется необходимое психологическое состояние счастья и радости от успешного выполнения командных заданий, ощущение важности каждого члена команды и его вклада в общее дело на основе позитивного опыта и эмоций.

Четвертый этап – кульминация всего тренинга и имеет очень сильный психологический и объединяющий эффект. Чаще всего это совместное выполнение очень сложного и эффективного задания всем коллективом.

На пятом этапе осуществляется обратная связь участников с тренерами, что позволяет участникам поделиться своими эмоциями и переживаниями, а тренерам закрепить достигнутый эффект от тренинга через обсуждение результатов тренинга и подведение его итогов.

Если тренинг проведен успешно, то благодаря сильным положительным эмоциональным переживаниям и опыту успешной совместной деятельности в участников на некоторое время формируется эмоциональный и духовный подъем, повышается лояльность к компании и коллективу, улучшается психологический климат в коллективе.

По итогам многократно проведенных тренингов наблюдается связь между степенью эффективности командообразующих тренингов, длительностью эффекта от их проведения и такими факторами, как:

- тип организационной культуры в компании;
- статус участника тренинга в иерархии компании.

В рамках данной статьи не рассматриваются факторы, влияющие на эффективность командообразующих тренингов со стороны тренеров и организаторов тренингов.

Рассмотрим подробнее влияние каждого из перечисленных выше факторов.

Что касается *типа организационной культуры в компании*, то нами был проведен анализ с использованием одной из наиболее известных типологий организационной культуры, разработанной К Камероном и Р. Куинном [4] (рис. 1).



Рис. 1. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна [4]

Рассмотрим, как влияют командообразующие тренинги на персонал организаций с различными типами организационной культуры.

Коллективы организаций, в которых доминирующим является клановый тип культуры, психологически предрасположены к участию в командообразующих тренингах и восприятию несущих ими ценностей. Сами тренинги подтверждают правильность установившихся ценностей, принципов и правил, действующих в компании. Коллективы таких компаний легко включаются в тренинг и очень активно в нем участвуют.

Коллективы, в которых преобладает адхократический тип организационной культуры, также предрасположены к идеям и ценностям, которые несут тренинги командного взаимодействия. Такие принципы, как нестандартное мышление, свобода мнений, умение слышать и слушать друг друга, соответствуют самой идее командообразующих тренингов.

Персонал организаций с доминирующим иерархическим типом организационной культуры менее предрасположен к участию в командообразующих тренингах, тяжелее включается в работу и намного более скуп на позитивные эмоции и активное обсуждение во время проведения обратной связи. Так как в таких организациях люди привыкли в большинстве случаев действовать согласно инструкций и директив от руководства, то они и во время тренинга ожидают, что ими будут руководить, говорить, что и как делать. Инициатива во время тренингов в таких коллективах проявляется намного слабее. В поведении участников больше наигранности и неискренних проявлений чувств и эмоций. Руководителям таких коллективов рекомендуется во время проведения тренинга занимать пассивную, наблюдательную позицию и дать возможность сотрудникам себя проявить и реализовать. Также сотрудники понимают, что в их повседневной трудовой деятельности ценности и принципы, реализуемые и проповедуемые во время тренинга, мало

реализуются, соответственно, снижается доверие к данному инструменту. Тренинг больше воспринимается как развлечение.

Сотрудники компаний с преобладающим рыночным типом организационной культуры также менее предрасположены к восприятию принципов и ценностей, которые несет в себе тренинг. Это вызвано во многом тем, что в повседневной жизни организации реализуются принципы конкуренции и борьбы, а не сотрудничества и взаимодействия. Сотрудники компаний с данным типом организационной культуры активно принимают участие в командообразующих тренингах, проявляют инициативу, но мало ориентированы на достижение общего результата. Соответственно, тренинг тоже воспринимается больше как развлекательное мероприятие, чем обучающее.

Что касается *статуса участника тренинга в иерархии компании*, то следует отметить, что в большинстве случаев, в ходе проведения командообразующих тренингов наблюдалась прямая закономерность между уровнем занимаемого положения участниками в компании и силой эффекта, оказываемого на участников тренингом. Сотрудники, занимающие низкие должности в организациях, обычно меньше всего предрасположены к активному участию в тренингах и восприятию идей и принципов, которые доносятся путем проведения этих тренингов. Руководящий состав организаций, наоборот, в большинстве случаев проявляет высокую заинтересованность и понимание важности происходящего.

На основании наблюдений за поведением участников сделаны выводы, что данная ситуация вызвана такими *причинами*:

1. Для рядовых сотрудников:

- сотрудники не видят в повседневной работе организации подтверждения правил и принципов, реализуемых во время тренингов, а иногда наблюдают и прямое противоречие в действительности;
- данные сотрудники часто имеют низкую мотивацию и психологическую готовность к личностному развитию по причине отсутствия морально-психологических сил или желания что-то изменить в своей жизни и в работе в частности;
- сложность преодоления устоявшихся моделей поведения и выйти за рамки их социальных ролей в коллективе.

2. Для сотрудников, занимающих более высокое положение в организации:

- из личного опыта в ходе рабочих процессов они понимают важность командной работы, хотя на практике они могут это и не реализовывать по разным причинам;
- эти люди часто попадают в стрессовые ситуации, выходят из зоны комфорта, получают новый опыт и знания и соответственно предрасположены к этому;
- имеют мотивацию к личностному росту и развитию.

Перечисленные выше факторы существенно влияют на эффект от проведенного командообразующего тренинга. В большинстве случаев через тренинг удается достичь улучшения психологического климата в коллективе, коммуникаций и доверия в коллективе. Иногда, благодаря тренингу, вскрываются внутренние проблемы и конфликты в коллективе, которые оказывают влияние на деятельность отдельных подразделений или даже компании в целом. В дальнейшем это дает возможность руководству найти решение существующей проблеме и в целом улучшить работу организации.

Эффект от проведения тренинга является небесконечным и со временем затухает. Быстрота затухания зависит от многих причин, основными из них являются такие:

- степень соответствия психологического климата в коллективе тому, который создается во время проведения тренинга. Чем сильнее отличие, тем меньше продолжительность эффекта от тренинга и его сила;
- частота проведения мероприятий, направленных на сплочение коллектива и улучшения психологического климата в организации.

Выводы. В результате проведенных исследований и наблюдений был сделан ряд выводов, которые могут помочь достичь более высоких результатов и более длительного эффекта от проведения командообразующих тренингов.

Для достижения хороших результатов важно следующее:

- проведение предварительной морально-психологической подготовки участников к тренингу путем объяснения целей и задач данного мероприятия и их важности;
- предоставление сотрудникам, обладающим низкой инициативой и мотивацией, особенно занимающим неруководящие должности, во время тренинга максимум свобод и возможностей для проявления своих качеств, а также максимально снизить влияние на их действия руководящего состава организации;
- избегание критической оценки действий участников тренинга как со стороны руководства, так и со стороны тренера;
- создание непринужденной и комфортной психологической атмосферы среди участников тренинга.

Как и в любом другом обучении, понимание и навыки командного взаимодействия должны постоянно закрепляться на практике во время рабочих процессов в организации и всячески поощряться руководством.

Развитие и обучение команды совместной работе – это непрерывный процесс, которому нужно регулярно выделять ресурсы организации.

Наиболее успешные компании во всем мире придерживаются именно такой политики по отношению к персоналу, и во многом именно это и является залогом их успешной деятельности и длительного существования.

Перспективы дальнейших исследований. Среди перспектив дальнейших исследований можно назвать исследование влияния командообразующих тренингов на интерперсональные (межличностные) взаимоотношения сотрудников коммерческих организаций.

Список использованных источников

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
2. Евдокимов В.О. Обоснование процесса создания команды как фактор повышения эффективности деятельности государственной службы / В.О. Евдокимов // Экономика и государство. – 2006. – №4. – С. 71–72.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд) / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов. – СПб. : Речь, 2003. – 144 с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол.ред.) та ін.]. – Том. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Ч. 24 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2010. – С. 196–208.
6. Карамушка Л.Н. Формирование команды как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимателей / Л.Н. Карамушка, О.А. Филь // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности: материалы Первого международного конгресса (Минск, 16–17 декабря 2005 г.) [Текст] / Лицей БГУ. – Мн.: Бестпринт, 2005. – С. 15–18.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ.] ; под ред. В.А. Спивака / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

Spisok ispol'zovannyh istochnikov

1. Avdeev V.V. Upravlenie personalom: tehnologija formirovanija komandy / V.V. Avdeev. – M. : Finansy i statistika, 2002. – 544 s.
2. Evdokimov V.O. Obosnovanie processa sozdaniya komandy kak faktor povysheniya jeffektivnosti dejatel'nosti gosudarstvennoj sluzhby / V.O. Evdokimov // Jekonomika i gosudarstvo. – 2006. – №4. – S. 71–72.
3. Zinkevich-Evstigneeva T. Komanda na rynke: strategija i metody (rukovodstvo dlja jeffektivnyh komand) / T. Zinkevich-Evstigneeva, D. Frolov. – SPb. : Rech', 2003. – 144 s.
4. Kameron K. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury / K. Kameron, R. Kuinn / per. s angl. pod red. I.V. Andreevoj. – SPb. : Piter, 2001. – 320 s.
5. Karamushka L.M. Dizajn doslidzhennja ta diagnostichnij instrumentarij dlja vivchennja psihologichnih osoblivostej organizacijnogo rozvitku / L.M. Karamushka // Aktual'ni problemi psihologiji / [red. kol. : S.D. Maksimenko (gol.red.) ta in.]. – Tom. 1 : Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija. – Ch. 24 / za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki. – K. : Vid-vo «A.S.K.», 2010. – S. 196–208.
6. Karamushka L.N. Formirovanie komandy kak faktor obespechenija konkurentosposobnosti predprinimatelej / L.N. Karamushka, O.A. Fil' // Psihologija i sociologija v biznese: aktual'nye problemy sovremennosti : materialy Pervogo mezhdunarodnogo kongressa (Minsk, 16–17 dekabrja 2005 g.) [Tekst] / Licej BGU. – Mn. : Bestprint, 2005. – S. 15–18.
7. Shejn Je.H. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo / [per. s angl.] ; pod red. V.A. Spivaka / Je.H. Shejn. – SPb. : Piter, 2002. – 336 s.

Zadvorny, V.S. Analysis of the main factors of team-building training effectiveness. The author analyzes the results of his work as a team-building trainer and the main factors influencing the effectiveness of team-building training, as well as gives recommendations on strengthening the training's effects. The basic goals set by organizations in conducting team-building training include improvement of interpersonal relationships between employees, improvement of psychological climate and reduction of emotional tension in the organization, development of employees' teamwork skills, teamwork-relevant attributes and teamwork motivation, as well as identification of problems in team functioning with their subsequent resolution. Among the factors enhancing the effectiveness of team-building trainings there are the organizational culture type and the trainee's position in the organization's hierarchy. The article discusses the team-building training's stages (the introductory, preparatory, primary, peak, and feedback), the factors that improve its effectiveness, the relationships between the organizational culture types (the clan, adhocratic, market, and hierarchical) and the team-building training's effectiveness, as well as gives recommendations to improve the effectiveness of team-building trainings.

Keywords: team-building, team-building training, organizational culture type, team-building training's effectiveness, team-building training's stages.

Сведения об авторе

Задворный Владимир Станиславович, аспирант лаборатории организационной психологии Института психологии имени Г.С. Костюка НАПН Украины, Киев, Украина.

Zadvorny, Volodymyr Stanislavovych, postgraduate student, Laboratory of Organizational Psychology, G.S.Kostiuk Institute of psychology, NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: vzadvorny@gmail.com