

## **МОНИТОРИНГ ГРУППОВЫХ ПРОЦЕССОВ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ**

Тенденции современного бизнес-образования таковы, что образовательное учреждение стремится отвечать не только за передачу знаний и технологий работы менеджера, но и за такие процессы как трансляция корпоративной культуры, формирование управленческой команды, управление проектами, трансляция корпоративных знаний, учебно-методическая работа преподавательского состава. Для отслеживания динамики всех этих процессов необходима действующая система оценки эффективности обучения, связанная со стратегическими целями организации-заказчика обучения и проблемным полем организации. Мониторинг групповых процессов в корпоративном обучении и бизнес-образовании является одной из значимых составляющих оценки эффективности обучения.

Помимо получения необходимых знаний и навыков эффективного управления, бизнес-образование позволяет завязать сеть деловых знакомств, полезную в профессиональной деятельности, однако, к сожалению, далеко не все отечественные образовательные учреждения позиционируют эту цель в качестве одной из ведущих.

Одной из важных задач руководства образовательной программы становится выработка системы мероприятий для формирования из группы слушателей эффективной управленческой команды. Особенно это актуально для долгосрочного корпоративного обучения, где возрастает потенциал эффективности образования. Обучение, длящееся 1-2 года, это отличная площадка для установления прочных деловых связей, создания эффективной команды.

В этой статье мы описываем схему мониторинга, необходимого для понимания течения таких групповых процессов, как лидерство, развитие деловых и неформальных связей в группе, распределение командных и управленческих ролей в группе, увеличение сплоченности и др. Мониторинг групповых процессов в долгосрочном корпоративном обучении стал одной из недавно разработанных Консалтинговой Группой «Арбор» и успешно внедренных в MBA-образовании инноваций - на базе Факультета Академических Программ Обучения Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Мониторинг групповых процессов может проводиться в виде опросов, наблюдений и интервью, также он включает в себя предоставление регулярной обратной связи по полученным результатам и их обсуждение с членами группы. Мониторинг осуществляется в течение всего периода обучения и отвечает за отслеживание динамики по следующим групповым процессам: (1) становление профессиональной идентичности; (2) формирование благоприятного социально-психологического климата группы; (3) ролевая дифференциация в группе; (4) лидерство в группе; (5) отношение к организационным изменениям, происходящим в компании.

Что касается причин выбора тех или иных диагностических методик, то мы взяли за основу методики, широко известные и хорошо зарекомендовавшие себя в организационной диагностике. В процессе их применения в корпоративном обучении и бизнес-образовании сопутствующей задачей мониторинга групповых процессов стало выявление наиболее эффективно работающих методик. В организационной диагностике обычно производится сравнение результатов, полученных в разных отделах или на разных управленческих уровнях. А в процессе обучения отслеживается динамика происходящих в группе изменений, связанных со

становлением группы, а также влиянием обучения на профессиональное развитие слушателей.

Состав диагностических методик может варьироваться в зависимости от группы слушателей, от целей и ожидаемых результатов, в процессе мониторинга одни и те же методики проводятся 2-4 раза за период обучения. При подготовке системы мониторинга происходит распределение методик по всем учебным модулям, из которых состоит курс обучения. Конечно же, наиболее интересны стартовый и итоговый замеры - как групповой ситуации, так и профессиональных компетенций слушателей.

Особенно полезен такой мониторинг для слушателей, обучающихся по программе «Управление персоналом», так как позволяет пополнить их профессиональный арсенал новыми методиками и способами интерпретации полученных по ним данных.

В Таблице 1. представлен перечень и краткое описание методик, которые использовались нами при проведении мониторинга для отслеживания основных групповых процессов.

Говоря об эффективности выбранных нами и перечисленных выше методик, в первую очередь, важно разобраться с критериями эффективности. Например, могут использоваться следующие критерии:

1. Дифференцированность получаемых результатов в противовес социально желательным результатам. Так, опросники, построенные по типу шкалирования, стабильно давали однообразную умеренно позитивную картину, не изменяющуюся при итоговых замерах.
2. Возможность получить специфические и индивидуальные результаты, отклоняющиеся от среднего. Анализируя результаты такого типа, можно выявить членов группы, обладающих независимостью взглядов, и сделать шаг в направлении формирования инновационного ядра группы.
3. Возможность строить интерпретацию результатов на противоречиях, завязывать конструктивный дискурс, выявляющий истинную картину групповой ситуации.

По результатам проводимого в течение полутора лет мониторинга выяснилось, что лучше для решения поставленных задач работают методики, позволяющие провести качественный анализ, увидеть индивидуальность слушателей и специфику группы. Так, наиболее интересную, многомерную и близкую к истине картину, с нашей точки зрения, дают такие методики, как «Социометрия», «Анализ ключевых задач», «Диагностика управленческих ролей», «Опросник самовосприятия», «Отношение к организационным изменениям».

Таким образом, поиск или разработка методик, подходящих для диагностики групповой ситуации становится отдельной задачей в рамках построения системы оценки эффективности корпоративного обучения.

В каждом учебном цикле слушателям предоставляется обратная связь по результатам мониторинга, проходящая в форме презентации с последующим обсуждением. Это позволяет более активно и осознанно отнестись к процессам, происходящим в группе, и легче перенести конструктивные наработки в свою регулярную деятельность. Обратная связь по полученным в ходе мониторинга результатам позволяет постоянно находиться в диалоге со слушателями, поддерживать их включенность в процесс. Слушатели узнают о том, какие социально-психологические процессы протекают в их группе, что изменяется по сравнению с начальной ситуацией, учатся анализировать и интерпретировать полученные результаты.

**Таблица 1. Распределение методик мониторинга по целевым процессам**

Процессы, подлежащие мониторингу	Методики мониторинга <sup>1</sup>	Краткое описание методик
Организационная культура, идентичность	Методика социально-психологической диагностики организационной культуры С.Липатова	Оценка типа взаимоотношений между руководством и персоналом. Определение перспективных направлений развития.
	Методика «Шкалы организационных парадигм» Л.Константина.	Выявление организационных моделей по осям: организационная гибкость и организационная связность - закрытая, случайная, открытая и синхронная. Измерение образа реальной и идеальной организации показывает различие между фактическим и желаемым состоянием.
	Опросники Ю.Липпонена.	Оценка уровня идентификации с организацией и воспринимаемого престижа организации/отдела.
Социально-психологический климат группы	Методика «Социально-психологическая самооценка коллектива» О.Немова.	Оценка основных показателей социально-психологического климата коллектива: стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность.
	Опросник трудового стресса Ч.Шпильбергера (адаптирован А.Б. Леоновой и С.Б. Величковской);	Изучение 30 факторов стресса в профессиональной деятельности – частоты и силы их проявлений.
	Методика социометрии Дж.Морено.	Исследование межличностных отношений в группе, сплоченности группы, лидерства, групповых коалиций и конфликтных групп, интеграторов и аутсайдеров групповой коммуникации. Позволяет оценить социально-психологический климат в группе, рассчитать индекс групповой сплоченности, отражающий уровень развития группы.
Ролевая дифференциация	Методика анализа ключевых задач в профессиональной деятельности.	Определение основных типов управленческих задач, реально решаемых и предпочитаемых сотрудниками: управленческие, организаторские, административные и задачи руководства
	Методика «Управленческие роли» Т.Базарова	Позволяет диагностировать профессионально-управленческие роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента: процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы и способы деятельности.
	«Опросник самовосприятия» М.Белбина.	Диагностика командных ролей для комплектования и эффективной реализации потенциала команды.
	Опросник Кейрси	Методика оценки темперамента и типа личности, позволяет выявить сильные и слабые профессиональные стороны.
Лидерство	Методика «Самооценка стиля управления» А.Аграшенкова.	Выявление склонности к определенному стилю руководства - авторитарному, демократическому или либеральному.
	Методика К.Левина и П.Леппита;	Диагностика стиля лидерства.
Организационные изменения	Опросник «Отношение к организационным изменениям» О.Мотовилиной *	Оценка готовности и отношения к организационным изменениям. *Методика применяется в корпоративном обучении, когда в компании происходят серьезные преобразования.

<sup>1</sup> Тексты опросников и ключи к ним размещены на сайте [www.arborcg.org](http://www.arborcg.org)

При предоставлении обратной связи все данные фигурируют только в обобщенном виде, но по личному запросу слушатели могут узнать собственные результаты по каждой методике.

Слушателям предоставляются в электронном виде все методики, используемые в процессе мониторинга, ключи и формы, необходимые для их обработки, а также примеры обработки и анализа данных. По желанию слушателей могут быть проведены подробные разъяснения по обработке и интерпретации данных, а также возможно проведение консультаций по самостоятельному конструированию опросников под конкретную задачу.

Что касается групповой динамики в процессе мониторинга, то зачастую сначала слушатели демонстрируют закрытость и недоверие к самому мониторингу, что выражается в однообразных социально желательных результатах, полученных по различным методикам. Именно на этом этапе интересен анализ индивидуальных результатов слушателей, который позволяет выявить членов группы, демонстрирующих независимые взгляды и не стремящихся транслировать социально желательный тип поведения.

Благодаря регулярной обратной связи и совместным обсуждениям результатов ситуация изменяется в третьем-четвертом учебном модуле, когда удается достичь большей открытости слушателей в коммуникации, восприимчивости к негативным результатам и конструктивной реакции на критику.

Наиболее интересные результаты мониторинга выявляются в самом конце курса обучения при их сопоставлении с данными, относящимися к началу обучения. Статистическая обработка данных позволяет установить динамику развития социально-психологической ситуации в группе, значимость различий стартовых и финишных замеров. Заметим, что именно регулярность мониторинга в каждом учебном цикле позволяет получить крайне интересную и сложную картину в итоге.

Результаты мониторинга групповых процессов полезны всем заинтересованным сторонам. Программа мониторинга разрабатывается таким образом, чтобы полученные данные представляли интерес, во-первых, для самих слушателей, во-вторых, для вышестоящего руководства компании и, в-третьих, для организаторов обучения.

По результатам мониторинга руководство компании–заказчика обучения может получить:

- Отчет по прохождению программы обучения и рекомендации по планированию подобных образовательных программ в будущем, которые бы учитывали специфику протекания социально-психологических процессов в учебной группе.
- Данные о специфике групповой ситуации, о степени скоординированности группы, объединенной близостью регулярных задач.
- Данные о развитии в процессе обучения социально-психологических характеристик слушателей (командная, управленческая роль, предпочитаемый стиль лидерства, неформальный статус, мотивационный профиль и т.п.) и формировании идентичности с компанией.

Учреждение, проводящее обучение, получает возможность развить образовательные технологии и впоследствии представлять заказчикам комплексное обслуживание, а также использовать результаты мониторинга групповых процессов как составляющую оценки эффективности обучения.