

Тренинг
командообразования

Морозова И.В.

Введение

- Тренинг был организован в связи с возникновением конфликтной ситуации между сотрудниками филиала. Мы преследовали как учебные, так и консалтинговые цели. Количество часов – 12, количество участников – 18.
- **Цели и задачи обучения:**
 1. Формирование навыков эффективного взаимодействия в команде.
 2. Развитие навыков бесконфликтного общения.
- **Консалтинговые цели и задачи:**
 1. Диагностика конфликтной ситуации. Картография конфликта (выявление сторон конфликта, их интересов, определение предмета конфликта).
 2. Определение психологического климата в коллективе.
 3. Выработка рекомендаций для руководства компании по разрешению конфликтной ситуации и совершенствованию системы управления.

Работа с ожиданиями участников

<p>Чему хотели бы научиться?</p>	<p>Что может максимально повысить эффективность работы на тренинге?</p>	<p>Что может максимально понизить эффективность работы на тренинге?</p>
<p>Избегать конфликты Эффективно взаимодействовать Чувство локтя Решать конфликты безопасным путём Эффективно решать проблемы в коллективе Научиться искренне радоваться успехам других Как достигать собственного успеха Создать команду</p>	<p>Открытость Доверие Искренность Положительный настрой Командный дух Компетентность тренеров Организованность Сплочённость Рассуждения участников, обсуждение Говорить по одному Ответственность Право участника помолчать Перерывы</p>	<p>Несерьёзность отношения Усталость Рассеянность Затянутость Физическая слабость Отвлечение на посторонние дела</p>

Формы и методы работы

1. Упражнение на знакомство «Самый-самый мой плакат»
2. Упражнение на командное взаимодействие «Космическая скорость»
3. Упражнение на принятие командного решения «Полёт на луну»
4. Психопрофилактическое упражнение «Мне в жизни помогает... Мне в жизни мешает...»
5. Упражнение на осознание своих профессиональных проблем (см. заметки)
6. Групповая работа по разбору профессиональных проблем (см заметки)
7. Осознание своей роли и ответственности при разрешении конфликтов и профессиональных проблем (групповое обсуждение: Трудности-Что я могу сделать сам?-Чего я жду от руководства?))
8. Оценка климата в коллективе (результат в заметках)
9. Разминочные упражнения для активизации участников
10. Социометрическое упражнение «Человечки на дереве»
11. Рефлексия своего состояния (обращение к чувствам по поводу тренинга)
12. Подведение итогов тренинга и итоговое анкетирование (см. в разделе «Выводы»)

Учебный результат тренинга

- Участникам была оказана помощь в оценивании собственного профессионального опыта и потребности в обучении.
- Члены коллектива лучше узнали друг друга.
- Усилилась сплочённость группы.
- Исследован стиль принятия групповых решений в коллективе. Отмечены неэффективные стратегии поведения во время группового взаимодействия.
- Сделан шаг по осознанию зоны индивидуальной ответственности членов коллектива.
- Восстановление базы доверия в коллективе благодаря конструктивному выражению чувств участников группы относительно друг друга.

Оценка эффективности тренинга

- Проведено итоговое анкетирование (вопросы в заметках).
- 1. Степень общей удовлетворённости в пределах 50-60%. По ряду вопросов участники не получили исчерпывающих ответов.
- 2. Большинство участников готовы использовать полученный опыт в своей работе. Главное, что они приобрели – это лучшее понимание друг друга, осознание необходимости слушать друг друга и доверять.
- 3. Члены коллектива ждут от руководства справедливых решений, улучшения в области планирования и оценки труда, большего внимания к персоналу и к его нуждам.
- 4. Сотрудники опасаются давления со стороны начальства и нежелания идти на компромиссы при возникновении сложных ситуаций.
- Проведена оценка эмоционального состояния участников. Большинство участников в конце тренинга испытывали чувство эмоционального подъёма, уверенности и надежды, а также усталости от проведённой работы.

Выводы по итогам тренинга

- **Рекомендации по дальнейшему обучению:**

1. Организовать тренинги умений (тренинги общения с клиентами, тренинги самопрезентации, тренинги бесконфликтного общения и др.);
2. Организовать тренинги по формированию корпоративного имиджа.

- **Рекомендации по совершенствованию системы управления:**

1. Провести организационно-кадровый аудит в подразделениях, работающих с клиентами с целью перераспределения обязанностей и выработки критериев оценки качества работы сотрудников.
2. Разработать единое согласованное положение о премировании сотрудников.
3. Организовать семинары для руководителей филиалов по менеджменту и организационному развитию.
4. Совместно с управлением по маркетингу разработать маркетинговую стратегию развития филиалов.

Картография конфликта

Стороны конфликта

Стороны конфликта	Интересы и опасения	Прогнозирование поведения
Н	Стремится сохранить выгодное материальное положение, опасается, что чьи-либо действия подорвут его престиж и нанесут вред материальным интересам	Будет настаивать на сохранении существующего положения вещей, будет стремиться избежать лишней ответственности.
П	Стремится к восстановлению справедливости, чувствует обиду, опасается, что Жуков будет ей мстить.	Будет открыто высказывать своё мнение и отстаивать свои интересы, способна идти на компромисс

Предмет конфликта – неравноправие в оценке труда и размере материального стимулирования.

Второстепенные стороны конфликта: А, Б, В, Г

Рекомендации по разрешению конфликта

1. Введение более справедливой оценки труда и системы материального стимулирования сотрудников.
2. Перемещение П на другой участок работы с введением жёсткого контроля за результатами его работы.
3. Сохранение статуса Н и установление реальных параметров оценки её работы
4. Усиление менеджмента в Н-ом филиале (см. заметки).