

# **Тренинг «Сплоченная команда»**

Факультет государственного  
управления

Кафедра управления персоналом

Опарина Н.Н.

Май 2014года

- «Если поле намагничено, то оно притягивает сразу много предметов. Если не намагничено, то каждый предмет на поле надо перетягивать поодиночке»

- Буквы «Я» нет в слове КОМАНДА



# Виды команд



# Ключевые характеристики команды

**ЦЕЛЬ КОМАНДЫ** - Образ конечного результата, для достижения которого создана команда. Характеристики цели: конкретность, измеримость, амбициозность, но достижимость, определенность во времени.

**ЛИДЕР** - Участник, наиболее авторитетный и компетентный в реализации цели команды или командное лидерство.

**СОСТАВ** - Все члены команды, где каждый член команды полностью разделяет цель и воспринимает ее как свою личную. Имеет необходимые компетенции и потенциал развития для реализации цели, закрепленную зону ответственности в командной работе.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ** - Процесс совместной деятельности членов команды, направленный на реализацию цели и решение общих задач для ее достижения. Наличие культуры командной работы, закрепленной в стандартах поведения.

### **1. Этап формирования (стадия рабочей группы)**

Характеристика этапа. Неопределенность и пробные действия, серьезные темы и чувства избегаются. Руководящие указания могут быть неясными, цели и ожидания неясны, выполняется очень мало работы.

### **2. Этап контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды)**

Характеристика этапа. Проявление конфликта, соперничество за лидерство, цели по-прежнему могут быть неясны, враждебность и неясная позиция, достаточно низкая производительность.

### **3. Этап выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды)**

Характеристика этапа. Члены команды полностью не посвящают себя заданию, конфликты прорабатываются, появление чувства командной компетентности, принадлежности и гордости, удовольствие от совместной работы, производительность от средней до высокой.

### **4. Этап сотрудничества, или рабочий этап (стадия реальной команды)**

Характеристика этапа. Члены команды работают в полную силу и взаимозависимы, команда чрезвычайно гибко самоорганизуется, нововведения и экспериментирование при решении проблем,

# Командная работа

- Ориентированность на цели и задачи
- Работа в соответствии с ролями в команде или перераспределение ролей
- Неукоснительное соблюдение правил и норм командной работы
- Процесс взаимодействия, сфокусированный на достижение целей
- Оценка эффективности работы команды, возможные корректировки целей, ролей, норм

# Эффективность команды

## Групповой процесс:

- решение проблем;
- принятие решений;
- конфликты;
- коммуникации.

## Групповая структура:

- цели;
- задачи;
- роли;
- время;
- нормы.

## Организационная среда:

- видение;
- миссия.

# Подходы к формированию команды

- Целевой
- Межличностный
- Ролевой
- Через решение проблем
- Комплексный



# Цели формирования команды

- Руководитель хочет найти дополнительные нематериальные ресурсы для повышения эффективности сотрудников.
- Руководитель хочет повысить творческую активность сотрудников.
- Появилась необходимость изменения корпоративной культуры, норм, правил поведения.
- Личные цели сотрудников начинают преобладать над общими целями предприятия: сотрудники работают больше на себя, чем на предприятие.
- непонимание и несогласованность целей предприятия на разных уровнях иерархии.
- Плохое распределение функций – у одних возникает ощущение, что они делают больше, чем другие.
- Руководство уделяет мало внимания оценке деятельности подчиненных: система мотивации построена односторонне (только материальное стимулирование или наказание).
- непонимание сотрудниками того, что на данный момент происходит на предприятии.
- Недостатки в системе делегирования: сотрудники плохо подчиняются, руководители неудовлетворительно руководят.
- несогласованность работы между подразделениями, отделами.
- Неверие в возможность достижения общих целей.
- Отказ сотрудников от обучения, повышения квалификации.
- Сотрудники не применяют на рабочих местах полученные знания во время обучения.
- При конфликтах или ошибках преобладает тенденция искать виновных, уходить от ответственности.

# Инструменты формирования и сплочения команды

- Определение цели
- Распределение ролей
- Выработка норм, принципов мотивирования
- Составление планов развития команды
- Решение общих производственных задач
- Оценка сплоченности команды
- Выявление и решение проблем команды
- Реализация планов развития команды

# Командные роли

Председатель  
/  
координатор

Формировате  
ль

Внедренец

Гуру/  
мыслитель

Исследовател  
ь ресурсов

Контролер/  
оценщик

Исполнитель

Командный  
игрок/  
КОЛЛЕКТИВИСТ

# Правила и нормы командной работы

- Внутри команды:

Коммуникации

Принятие решений

Распределение зон ответственности и полномочий

Взаимодействие формальное и неформальное, искусство взаимопомощи

Информирование:

Коммуницирование: мотивирующее

Инструктирование

Консультирование

Оценочная коммуникация

Обратная связь

Решение конфликтов

Внутреннее мотивирование

- Вне команды:

Коммуникации

Взаимодействие

Информирование

Внешнее мотивирование

# Развитие команды

- **Управленческая команда.**

**Состав:** топ-менеджеры, линейные руководители

**Цель деятельности:** разработка и реализация стратегии, формирование развивающей среды организации

**Инструменты развития:**

- Сессии стратегического планирования
- Тренинги формирования команды с экстремальной составляющей (развитие слаженности, взаимопомощи, умения принимать решения в ситуации неопределенности)
- Развитие компетенций руководства (целеполагание, планирование, постановка задач, лидерство, развитие сотрудников, контроль и обратная связь)
- Работа в проектных командах
- Формирование и трансляция корпоративной культуры
- Групповые формы работы с коллективом сотрудников (совещания, собрания, встречи, участие в , пр)

# Развитие команды

- **Функциональная команда.**

**Состав:** сотрудники подразделения, департамента

**Цель деятельности:** достижение целей в рамках разработанной стратегии

**Инструменты развития:**

- Корпоративное обучение с целью развития необходимых знаний и навыков для профессиональной деятельности
- Тренинг формирования команды на основе ценностей и принципов деятельности организации
- Социальные проекты, в которых команда работает на внешнюю задачу (строительство детской площадки, очистка леса от мусора или благоустройство парка, др)
- Участие в развивающих сессиях по улучшению качества работы
- Работа в проектных командах

# Развитие команды

- **Проектная команда.**

**Состав:** участники проектной команды

**Цель деятельности:** достижение цели проекта

**Инструменты развития:**

- Тренинг формирования команды с целью определения командных ролей, правил работы в проекте, формирования алгоритма командной работы в проекте
- Знаниевые семинары по развитию необходимых компетенций для реализации проекта

- **Организационная команда**

**Состав:** все сотрудники организации

**Цель деятельности:** реализация миссии и долгосрочных целей организации

**Инструменты развития:**

- Совместное корпоративное обучение сотрудников из разных подразделений/департаментов с целью развития необходимых знаний и навыков для профессиональной деятельности и навыков совместной деятельности
- Тренинг формирования команды на основе ценностей и принципов деятельности организации (на тренинге сотрудники работают в «смешанных» командах по вертикали и горизонтали управления)
- Социальные проекты, в которых команда работает на внешнюю задачу (строительство детской площадки, очистка леса от мусора или благоустройство парка, др)
- Участие в развивающих сессиях по улучшению качества совместной работы
- Работа в проектных командах по оптимизации деятельности бизнес-процессов
- Корпоративные праздники
- Корпоративный отдых

# Шаблон диаграммы Ишикавы

