

Быстрый способ превратить коллектив в команду...

Кейс-стади внутрифирменного маркетинга. Опыт реализации тренингового проекта по Командообразованию

Продукт

Тренинговая программа, направленная на повышение эффективности внутрикомандного взаимодействия, увеличение внутригрупповых коммуникаций, выработке продуктивных групповых норм и правил.

Информация о заказчике

Управляющая компания «АЛЬФА ДЕВЕЛОПМЕНТ ГРУПП» - входит в состав крупного холдинга «ГРАНД КЭПИТАЛ ГРУПП» со штатом сотрудников более 170 человек. Основанная в 2005 году, компания являлась одним из крупнейших игроков на рынке строительства и управления складов класса «А» и «В+»

(размерами от 10 000 до 100 000 м2) в крупных городах Центральной Украины: Днепропетровск, Запорожье, Киев, Одесса, Симферополь.

Ситуация заказчика

В 2008 году компания переживала период бурного развития, которое выразилось в увеличении количества проектов с 1 до 7, расширение географии работы и увеличении численности персонала с 40 до 170 человек практически одновременно. Это привело к серьезным трудностям в управлении персоналом, с которыми столкнулся Генеральный

Директор компании. Начальнику управления по работе с персоналом было поручено организовать тренинг по теме «Командообразование». Цель - сплочение коллектива и повышения его производительности.

Процесс выбора поставщика

Начальник управления по работе с персоналом провел тендер среди компаний, организующих подобные тренинги. Было отобрано несколько компаний. После общения с тренерами этих компаний Заказчик принял решение о сотрудничестве с Компанией UCG.

Критерии окончательного выбора поставщика

Решение о выборе нас в качестве подрядчика основывалось на следующих факторах:

1. специализация компании на подобных тренингах
2. соответствие программы ожиданиям, целям и задачам директора
3. профессионализм подрядчика, который выражался в общем с заказчиком понимании процесса командообразования, предполагающего качественную тренировку команды, а не «корпоративную попойку»
4. нестандартность предложенной программы (начало в 7 утра, необычное место проведения)
5. адекватность стоимости программы

... и, как выяснилось в последствии, немаловажную роль сыграл превосходный внешний вид тренера ...

Описание проекта

По нашему опыту, запрос на тренинг по Командообразованию может свидетельствовать о совершенно различных управленческих и организационных проблемах внутри компании. И не все управленческие проблемы решаются командообразованием. Поэтому проект начался с:

Интервьюирование руководства

Подробное интервью с Генеральным Директором и Начальником управления по работе с персоналом. В результате анализа собранной информации нам пришлось сразу выделить ключевые задачи, которые могут быть решены с помощью тренинга, а какие должны решаться другими средствами (например, материальная мотивация персонала, карьерное планирование, корпоративное целеполагание).

Формулирование действительных проблем

В результате анализа информации, полученной от руководства были сформулированы пять ключевых проблем, которые можно устранить в рамках и средствами тренинга «Командообразование».

А именно:

1. Работники плохо знали друг друга (очень много новых людей и большие расстояния между городами)
2. Внутриккомандные коммуникации были недостаточно эффективны
3. Отсутствовал обмен опытом между работниками
4. Не было осознания причастности к единой команде
5. Мало взаимодействовали при решении рабочих задач

Перевод проблем в задачи

На следующем этапе данные проблемы были переведены в задачи тренинга:

1. Повышение уровня знаний обо всех членах команды
2. Осознание степени влияния на команду и роли каждого члена команды в достижении совместных результатов
3. Тренировка командной эффективности в достижении совместных целей

Формирование группы участников

Далее мы определились с тренинговой командой – количество участников было 71 человек, мужчин и женщин было приблизительно поровну, почти все участники имели высшее образование.

Для того, что бы уложиться во времени и эффективно выполнить все поставленные задачи команда была разделена на 5 команд.

В каждой команде присутствовали сотрудники, которые ранее не взаимодействовали друг с другом, плюс обязательно формальные и неформальные лидеры.

Сбор информации о лидерах

На следующем этапе мы выявили личностные особенности ключевых членов команды и прояснили неформальную структуру лидерства с точки зрения руководства. Это дало нам информацию о том, кто из членов коллектива привык быть на первых ролях, а кто старается всегда оставаться в тени.

Далее мы выяснили какие на сегодняшний день у компании есть планы на этих людей. Другими словами, на кого руководство собирается ставить в дальнейшем.

Именно вокруг работы с этими лидерами (как явными, так и не явными) шла основная работа при построении структуры тренинга.

Выбор формата тренинга

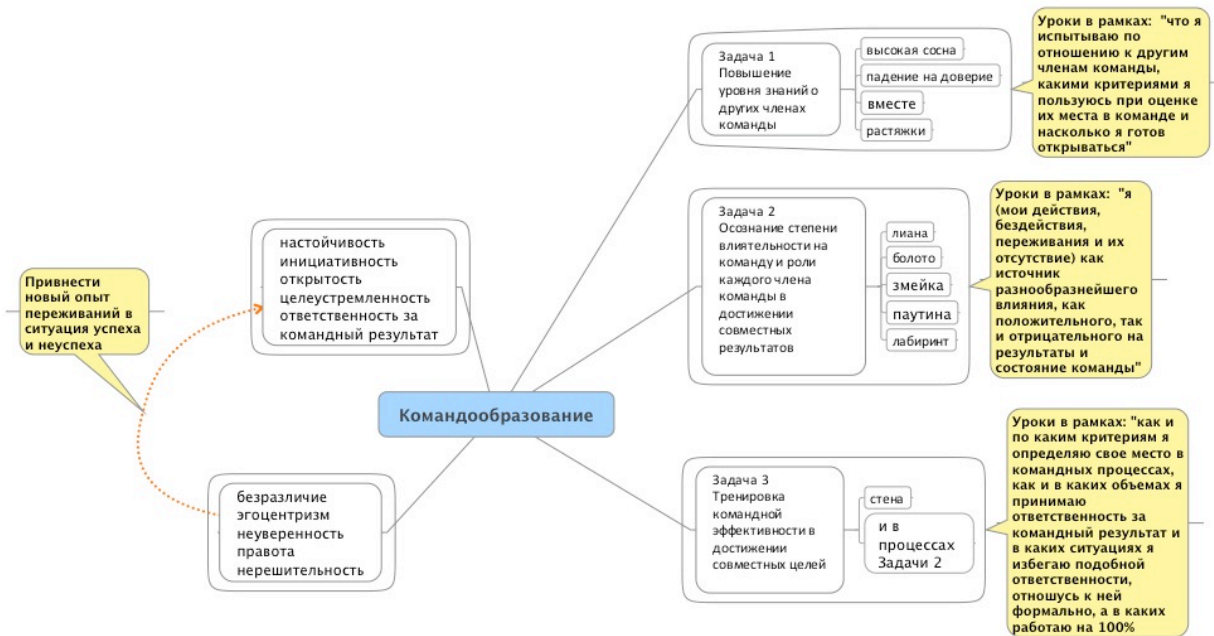
Так как группа была большой, из разных городов и полной занятостью, было решено проводить тренинг 1 день, в воскресенье. Это с одной стороны ограничивало нас по времени, но с другой позволяло проводить тренинг с большей интенсивностью, 100% выводя его за рамки простых лекционных занятий. Учитывая, что компания развивалась быстро, напряженность мероприятия логично накладывалась на ситуацию в целом. Плюс, создание на тренинге ситуации «с места в карьер» мгновенно убирает обычные на любом подобном мероприятии предварительные подстройки персонала под личность тренера и позволяет наблюдать участников «как есть», с их установками, самоограничениями и стереотипами.

...меры предосторожности

тренинг было решено проводить в лесу, что хорошо создавало почву для неформального общения. Для того, что бы тренинг не превратился в банальный «корпоративчик» или попросту пьянку, мы наполнили день упражнениями, которые продолжались и на перерывах. Привезенное же участниками спиртное предусмотрительно уехало на автобусах, которыми прибыли участники...

Построение структуры тренинга

На основании всех этих данных была написана тренинговая программа.



Она включала в себя несколько ключевых блоков:

1. Концептуальный – в нем для участников вводились основные понятия, вокруг которых построен тренинг, и давалась модель эффективного поведения члена группы с точки зрения командной результативности
2. Разминочный – его главная цель включение в активную работу всех участников, сокращение дистанции взаимодействия
 - i. «вместе»
 - ii. «змейка»



3. Тренировочный – самый большой блок. Именно в этой части тренинга происходит тренировка команды. В этом блоке нет никаких объяснений «правильного поведения в правильной команде», а происходит ежеминутная работа над созданием команды. Мы выбрали 8 основных процессов
 - i. «болото»



- ii. «лиана»



iii. «паутина»



iv. «лабиринт»



v. «высокая сосна»



vi. «падение на доверие»



vii. «растяжки»



viii. окончательным процессом тренинга было выбрано упражнение «стена», где все участники должны были взаимодействовать друг с другом.



4. Итоговый – подведение итогов тренинга, главные уроки

Организационная работа

После этого был решен ряд организационных вопросов, поскольку чтобы 71 человек, находясь в одном месте, вели себя организованно и целенаправленно, необходимо было учесть и предусмотреть много мелочей.

На этом этапе было сделано следующее:

1. Подготовлено место проведения. Это была специальная площадка в лесу и договоренности с лесниками.
2. Разослано, за неделю до тренинга, специальное письмо всем участникам от тренера, которое побуждало их формировать какие-либо ожидания от тренинга, причем оно было составлено таким образом, чтобы дать минимум конкретной информации и заранее погрузить участников в ситуацию неопределенности и готовности к любым неожиданностям
3. Сформирована тренинговая команда, которая включала в себя:
 - a. 5 тренеров (в ходе тренинга вся команда делилась на 5 малых групп). Расписание работы с ними было согласовано по часам, чтобы все команды успевали проходить упражнения, разбирать уроки каждого участника, перекусывать на перерывах и обеде.
 - b. 4 инструктора по безопасности
 - c. доктор
 - d. консультант
4. Организован сбор всех участников в назначенное время на месте
5. Проведен контрольный опрос о состоянии здоровья каждого участника, подписаны страховки и проведен инструктаж с теми, у кого выявлены критические ограничения по состоянию здоровья.

После всех коротких подготовительных процедур под легким дождем мы начали тренинг.

Тренинг шел по разработанной программе. Мелкие изменения вносились оперативно по ходу.

Рекомендации для руководства

Спустя 3 дня после проведения тренинга на встрече с Генеральным Директором тренер дал конкретные управленческие рекомендации как в целом по команде, так и по отдельным членам.

Эти рекомендации опирались на анализ мотивации поведения участников тренинга в ходе решения командных задач и были направлены на то, чтобы дать руководителю дополнительные рычаги влияния на повышение командной эффективности своих подчиненных.

В качестве бонуса мы передали видеоматериалы, отснятые в ходе тренинга, для повторного ознакомления и самоанализа участников тренинга.

Результаты тренинга

“До проведения тренинга, слово команда звучало из наших уст не совсем уверенно, но после работы с вами мы с гордостью говорим “МЫ КОМАНДА!!!”.

В результате тренинга наши сотрудники сплотились адаптировались друг к другу и преодолели барьер формального общения. Появилось осознание последствий и ответственности перед командой за свои действия. Тренеры UCG помогли нам понять себя в команде; видеть, анализировать и принимать других.

Руководство компании смогло проанализировать, как отношение руководителя влияет на формирование психологического климата в коллективе и получило ряд полезных советов, как из группы подчиненных создать команду, работающую в едином ритме и ради общей цели».

**Генеральный директор
ООО «УК «Альфа Девелопмент Групп»
Левитан Я.А.**