



«РОЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

Автор -

доц., к.э.н. Владимир Васильевич Зябриков

2016

Формирование команды по Р.М. Белбину

«Если нет командных обязанностей, значит нет командной работы» (С.183)

«Несовершенные люди могут комплектовать совершенные команды».

Рэймонд Мередит Белбин – английский профессор, психолог.

- Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу/ Пер. Е. Смолиной. – 3-е изд. – Лондон [и др.]: Кивитс, 2009. С.92.
- Волкова Л. Управленческая булава// The CHIEF. N9 (43), 2005. С.8

Роли

- «Командная роль описывает набор поведенческих характеристик того, как один член команды взаимодействует с другими, способствуя достижению результата» (С.151).
- Команда – эта любая группа управленцев, предпочитающая круглый стол для своих совещаний (С.141)
- Генератор идей – Исследователь ресурсов – Аналитик стратег – комбинация ролей.

Команда

- «Особенностью команды является то, что она живет собственной жизнью. Ее состав может изменяться, но команда продолжает существовать. Ее значение не зависит от присутствия какого-то одного индивида и не требует этого присутствия» (С.137).

Классификация ролей по Р.М. Белбину (С.92,142)

Переговорщики S	Руководители R	Интеллектуалы E	Реализаторы T
<p>1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator) (сетевой игрок, «ищейка»), загорается чужой идеей, энтузиаст, экстраверт. <u>Устанавливает внешние контакты.</u></p> <p>Директор по</p>	<p>2. Председатель (Coordinator) (координатор), спокоен, уверен в себе, обладает целеустремленностью.</p> <p><u>Устанавливает цели и направляет движение, раскрывает способности других.</u></p> <p>Генеральный директор</p>	<p>3. Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) (критик, математик, оценщик), беспристрастен, предусмотрителен, трезво мыслит. <u>Анализирует проблемы, ищет истину, просчитывает варианты.</u></p> <p>Финансовый директор</p>	<p>4. Реализатор (Implementer) (работник компании, «рабочая пчелка») обладает здравым смыслом, чувством долга. <u>Реализует планы в практические рабочие действия.</u></p> <p>Директор по производству</p>
<p>5. Душа команды (Teamworker) (коллективист, наставник, вдохновитель) <u>налаживает внутр. отношения (обеспечивает «эффект смазки»)</u>, укрепляет командный дух. Отдел по управлению персоналом</p>	<p>6. Организатор (Shaper) («закройщик», мотиватор, «надсмотрщик над рабами») склонен к доминированию, нервный. <u>Придает форму и формирует структуру, активно и жестко ведет к цели, заставляет всех «шевелиться».</u></p> <p>Администратор</p>	<p>7. Генератор идей (Generator) (провидец) неортодоксальный и креативный индивидуалист обладающий воображением. <u>Предлагает идеи и стратегии, ищет пробелы.</u></p> <p>Директор по развитию и обучению</p>	<p>8. Педант (Completer Finisher) (финишер), перфекционист, добросовестен, методичен, внимателен. <u>Защищает от ошибок, намечает сроки, составляет расписание.</u></p> <p>Директор по контролю качества</p>

Пары «Роли – Должности» по Р.М. Белбину

- Исследователь ресурсов – маркетолог,
- Генератор идей – менеджер по НИОКР,
- Педант – контролер качества (С.161),
- Созидатель – исполнительный менеджер (С.190).

Команда типа «Шумный базар» (с.101).

Переговорщики S	Руководители P	Интеллектуалы E	Реализаторы T
<p><u>1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator)</u> (сетевой игрок, «ищейка»), загорается чужой идеей, энтузиаст, экстраверт. <u>Устанавливает внешние контакты.</u> Директор по</p>	<p>2. Председатель (Coordinator) (координатор), спокоен, уверен в себе, обладает целеустремленностью. <u>Устанавливает цели и направляет движение, раскрывает способности других.</u> Генеральный директор</p>	<p>3. Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) (критик, математик, оценщик), беспристрастен, предусмотрителен, трезво мыслит. <u>Анализирует проблемы, ищет истину, просчитывает варианты.</u> Финансовый директор</p>	<p>4. <u>Реализатор (Implementer)</u> (работник компании, «рабочая пчелка») обладает здравым смыслом, чувством долга. <u>Реализует планы в практические рабочие действия.</u> Директор по производству</p>
<p>5. Душа команды (Teamworker) (коллективист, наставник, вдохновитель) <u>налаживает внутр. отношения (обеспечивает «эффект смазки»)</u>, укрепляет командный дух. Отдел по управлению персоналом</p>	<p>6. Созидатель (Shaper) («закройщик», мотиватор, «надсмотрщик над рабами») склонен к доминированию, нервный. <u>Придает форму и формирует структуру, активно и жестко ведет к цели, заставляет всех «шевелиться».</u> Администратор</p>	<p><u>7. Генератор идей (Generator)</u> (провидец) неортодоксальный и креативный индивидуалист обладающий воображением. <u>Предлагает идеи и стратегии, ищет пробелы.</u> Директор по развитию и обучению</p>	<p>8. <u>Педант (Completer Finisher)</u> (финишер), перфекционист, добросовестен, методичен, внимателен. <u>Защищает от ошибок, намечает сроки, составляет расписание.</u> Директор по контролю качества</p>

Сплоченная, но не креативная команда 1 (С.100)

Переговорщики S	Руководители P	Интеллектуалы E	Реализаторы T
<p>1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator) (сетевой игрок, «ищейка»), загорается чужой идеей, энтузиаст, экстраверт. <u>Устанавливает внешние контакты.</u></p> <p>Директор по маркетингу</p>	<p>2. Председатель (Coordinator) (координатор), спокоен, уверен в себе, обладает целеустремленностью.</p> <p><u>Устанавливает цели и направляет движение, раскрывает способности других.</u></p> <p>Генеральный директор</p>	<p><u>3. Аналитик-стратег (Monitor Evaluator)</u> (критик, математик, оценщик), беспристрастен, предусмотрителен, трезво мыслит. <u>Анализирует проблемы, ищет истину, просчитывает варианты.</u></p> <p>Финансовый директор</p>	<p><u>4. Реализатор (Implementer)</u> (работник компании, «рабочая пчелка») обладает здравым смыслом, чувством долга. <u>Реализует планы в практические рабочие действия.</u></p> <p>Директор по производству</p>
<p>5. Душа команды (Teamworker) (коллективист, наставник, вдохновитель) <u>налаживает внутр. отношения (обеспечивает «эффект смазки»)</u>, укрепляет командный дух. Отдел по управлению персоналом</p>	<p>6. Созидатель (Shaper) («закройщик», мотиватор, «надсмотрщик над рабами») склонен к доминированию, нервозный. <u>Придает форму и формирует структуру, активно и жестко ведет к цели, заставляет всех «шевелиться».</u></p> <p>Администратор</p>	<p>7. <u>Генератор идей (Generator)</u> (провидец) неортодоксальный и креативный индивидуалист обладающий воображением. <u>Предлагает идеи и стратегии, ищет пробелы.</u></p> <p>Директор по развитию и обучению</p>	<p>8. <u>Педант (Completer Finisher)</u> (финишер), перфекционист, добросовестен, методичен, внимателен. <u>Защищает от ошибок, намечает сроки, составляет расписание.</u></p> <p>Директор по контролю качества</p>

Сплоченная, но не креативная команда 2 (С.100)

Переговорщики S	Руководители P	Интеллектуалы E	Реализаторы T
<p>1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator) (сетевой игрок, «ищейка»), загорается чужой идеей, энтузиаст, экстраверт. <u>Устанавливает внешние контакты.</u></p> <p>Директор по маркетингу</p>	<p>2. Председатель (Coordinator) (координатор), спокоен, уверен в себе, обладает целеустремленностью.</p> <p><u>Устанавливает цели и направляет движение, раскрывает способности других.</u></p> <p>Генеральный директор</p>	<p>3. Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) (критик, математик, оценщик), беспристрастен, предусмотрителен, трезво мыслит. <u>Анализирует проблемы, ищет истину, просчитывает варианты.</u></p> <p>Финансовый директор</p>	<p>4. Реализатор (Implementer) (работник компании, «рабочая пчелка») обладает здравым смыслом, чувством долга. <u>Реализует планы в практические рабочие действия.</u></p> <p>Директор по производству</p>
<p><u>5. Душа команды (Teamworker)</u> (коллективист, наставник, вдохновитель) <u>налаживает внутр. отношения (обеспечивает «эффект смазки»)</u>, укрепляет командный дух. Отдел по управлению персоналом</p>	<p>6. Организатор (Shaper) («закройщик», мотиватор, «надсмотрщик над рабами») склонен к доминированию, нервный. <u>Придает форму и формирует структуру, активно и жестко ведет к цели, заставляет всех «шевелиться».</u></p> <p>Администратор</p>	<p>7. <u>Генератор идей (Generator)</u> (провидец) неортодоксальный и креативный индивидуалист обладающий воображением. <u>Предлагает идеи и стратегии, ищет пробелы.</u></p> <p>Директор по развитию и обучению</p>	<p>8. Педант (Completer Finisher) (финишер), перфекционист, добросовестен, методичен, внимателен. <u>Защищает от ошибок, намечает сроки, составляет расписание.</u></p> <p>Директор по контролю качества</p>

Медлительная команда типа «Тормоз»(С.101)

Переговорщики S	Руководители P	Интеллектуалы E	Реализаторы T
<p>1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator) (сетевой игрок, «ищейка»), загорается чужой идеей, энтузиаст, экстраверт. <u>Устанавливает внешние контакты.</u></p> <p>Директор по маркетингу</p>	<p>2. Председатель (Coordinator) (координатор), спокоен, уверен в себе, обладает целеустремленностью.</p> <p><u>Устанавливает цели и направляет движение, раскрывает способности других.</u></p> <p>Генеральный директор</p>	<p>3. Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) (критик, математик, оценщик), беспристрастен, предусмотрителен, трезво мыслит. <u>Анализирует проблемы, ищет истину, просчитывает варианты.</u></p> <p>Финансовый директор</p>	<p>4. Реализатор (Implementer) (работник компании, «рабочая пчелка») обладает здравым смыслом, чувством долга. <u>Реализует планы в практические рабочие действия.</u></p> <p>Директор по производству</p>
<p>5. Душа команды (Teamworker) (коллективист, наставник, вдохновитель) <u>налаживает внутр. отношения (обеспечивает «эффект смазки»)</u>, укрепляет командный дух. Отдел по управлению персоналом</p>	<p>6. Организатор (Shaper) («закройщик», мотиватор, «надсмотрщик над рабами») склонен к доминированию, нервный. <u>Придает форму и формирует структуру, активно и жестко ведет к цели, заставляет всех «шевелиться».</u></p> <p>Администратор</p>	<p>7. <u>Генератор идей (Generator)</u> (провидец) неортодоксальный и креативный индивидуалист обладающий воображением. <u>Предлагает идеи и стратегии, ищет пробелы.</u></p> <p>Директор по развитию и обучению</p>	<p>8. Педант (Completer Finisher) (финишер), перфекционист, добросовестен, методичен, внимателен. <u>Защищает от ошибок, намечает сроки, составляет расписание.</u></p> <p>Директор по контролю качества</p>

Разбалансированная команда (с.101).

Переговорщики S	Руководители P	Интеллектуалы E	Реализаторы T
<p>1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator) (сетевой игрок, «ищейка»), загорается чужой идеей, энтузиаст, экстраверт. <u>Устанавливает внешние контакты.</u></p> <p>Директор по маркетингу</p>	<p>2. Председатель (Coordinator) (координатор), спокоен, уверен в себе, обладает целеустремленностью.</p> <p><u>Устанавливает цели и направляет движение, раскрывает способности других.</u></p> <p>Генеральный директор</p>	<p>3. Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) (критик, математик, оценщик), беспристрастен, предусмотрителен, трезво мыслит. <u>Анализирует проблемы, ищет истину, просчитывает варианты.</u></p> <p>Финансовый директор</p>	<p>4. Реализатор (Implementer) (работник компании, «рабочая пчелка») обладает здравым смыслом, чувством долга. <u>Реализует планы в практические рабочие действия.</u></p> <p>Директор по производству</p>
<p>5. Душа команды (Teamworker) (коллективист, наставник, вдохновитель) <u>налаживает внутр. отношения (обеспечивает «эффект смазки»), укрепляет командный дух.</u> Отдел по управлению персоналом</p>	<p><u>6. Организатор (Shaper)</u> («закройщик», мотиватор, «надсмотрщик над рабами») склонен к доминированию, нервный. <u>Придает форму и формирует структуру, активно и жестко ведет к цели, заставляет всех «шевелиться».</u></p> <p>Администратор</p>	<p><u>7. Генератор идей (Generator)</u> (провидец) неортодоксальный и креативный индивидуалист обладающий воображением. <u>Предлагает идеи и стратегии, ищет пробелы.</u></p> <p>Директор по развитию и обучению</p>	<p>8. <u>Педант</u> (Completer Finisher) (финишер), перфекционист, добросовестен, методичен, внимателен. <u>Защищает от ошибок, намечает сроки, составляет расписание.</u></p> <p>Директор по контролю качества</p>

Неэффективные команды

N	1.ИР	2.ПР	3.А-С	4.РЕ	5.ДК	6.ОР	7.ГИ	8.ПЕ
1	<u>±</u>		«Шумный базар»				+	
2	Некреативная 1	<u>±</u>	+	+			?	?
3	Некреативная 2		+	<u>±</u>			?	+
4	«Тормоз»	+	+				?	<u>±</u>
5	Разбалансированная			+		<u>±</u>	+	?
Обязательные роли:				+			+	+

Оптимальное ядро команды

Генератор идей нуждается в Аналитике-стратее или Исследователе ресурсов для «оттачивания» идей и в Председателе, чтобы не отвечать за их исполнение.

Поэтому успешная команда (по последовательности формирования):

- 1. Генератор идей +**
- 2. Партнер Генератора идей - умный участник команды (Аналитик-стратег или Исследователь ресурсов) +**
- 3. Председатель**

Пример инновационной команды

1. **Председатель / Душа команды**
2. Генератор идей
3. Аналитик-стратег / Реализатор
4. Исследователь ресурсов / Душа команды
5. Реализатор / Педант (С.160).

Взаимодополняющие роли

- Председатель (объединитель) => Организатор (нарушает равновесие) (с.80). (Опасно для председателя. С. 83)
- Созидатель (напор) => Душа команды (мягкость) (с.85)
- Генератор идей (креативность) <=> Аналитик-стратег (критика) (с.111)
- Генератор идей (интроверт) <=> Исследователь ресурсов (экстраверт) (с.80)

Роли уравнивают и усиливают воздействие друг друга (эффект компенсации недостатков).

Сравнение наборов ролей менеджмента

	S	P	E	T
Зябриков В.В.	Лидеры	Бюрократы	Предприниматели	Профессионалы
Белбин Р. М.	Переговорщики: - исследователь ресурсов, - душа команды	Руководители: - председатель - организатор	Интеллектуалы: - аналитик-стратег, - генератор идей	Реализаторы: - реализатор, - педант
Минцберг Г.	Переговорщики	Лидеры	Распределители ресурсов	Устраняющие нарушения
Адизес И. К. (роли)	Целеполагание P	Администрирование A	Предпринимательство E	Интеграция I

Переговорщики (S социо-культурные роли).

N	Тип роли	Характеристики	Положительные качества	Допустимые недостатки
1	Исследователь ресурсов (Resource Investigator) («Ищейка»)	Экстраверт, энтузиаст, любознателен, коммуникабелен (любитель телефонов), не сидит в кабинете	Умение устанавливать контакты и исследовать все новое, способность решать проблемы	Чрезмерный оптимизм, низкий уровень критического мышления. Склонен терять интерес после того, как проходит начальная увлеченность
5	Душа команды (Teamworker) (коллективист, наставник, вдохновитель, дипломат)	Социально ориентирован, мягок, чувствителен, готов пойти на личную жертву в интересах команды	Отзывчивость и способность «войти в положение», поднять командный дух, незаметно наладить сотрудничество	Проявляет нерешительность в кризисных ситуациях

Руководители (Р политические роли)

N	Тип роли	Характеристики	Положительные качества	Допустимые недостатки
2	Председатель (Coordinator)	Спокоен, уверен в себе, обладает развитым самообладанием, контролирует продвижение команды к цели	Непредвзято относится к сотрудникам, наилучшим образом использует потенциал каждого. Целеустремленность	Заурядный интеллект и творческие способности. Избегает самостоятельной работы
6	Организатор (Shaper) («надсмотрщик над рабами», мотиватор)	Нервозен, общителен, динамичен, сам выбирает путь к цели	Напористость, готовность преодолевать инерцию, бороться с неэффективностью, самообманом	Склонность к провоцированию, раздражительности и нетерпению

Интеллектуалы (Е экономические роли)

№	Тип роли	Характеристики	Положительные качества	Допустимые недостатки
3	Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) (критик, математик, «оценщик»)	Трезвый взгляд, стратегическое мышление и проницательность, неэмоционален, предусмотрителен	Рассудительность, прозорливость, расчетливость, внимание к мелочам, полнота рассматриваемых вариантов, выносит точные оценки	Отсутствие энергетика и способности вдохновлять других, медлительность. Самоотключается без внимания руководства
7	Генератор идей (Plant) (Созидатель)	Индивидуалист, неортодоксален, «горит» идеями, обладает отвагой в сочетании с радикальным мышлением	Талант, воображение, интеллект, знания, умение решать сложные проблемы. Креативность, которая важнее ума	Витает в облаках, игнорирует практические детали и протокол

Реализаторы (Т технологические роли)

№	Тип роли	Характеристики	Положительные качества	Допустимые недостатки
4	Реализатор (Implementer) (работник компании, исполнитель, «рабочая пчелка»)	Консервативен, обладает развитым чувством долга, предсказуем, ортодоксален	Практический здравый смысл, работоспособность, самодисциплина, продуктивность	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
8	Педант (Completer Finisher) («завершитель», финишер)	Старателен, методичен, добросовестен, невротичен	Способность к выполнению работы, требующей особого внимания, доведению любого дела до конца, поиску ошибок. Перфекционист	Зарывается в мелочи, необоснованно беспокоится, неохотно отступает от задуманного, не делегирует полномочия

Принципы составления команд

1. Принцип необходимых ролей. Наличие основных (обязательных) ролей (Генератор идей, Реализатор, Педант) (С.115). Как минимум в команде должен быть один интроверт и один экстраверт (С.112).

2. Принцип максимального разнообразия. Для классической смешанной команды, которая обеспечивает стабильный хороший результат, нужна максимальная дифференциация (полнота представления) ролей. Команды из членов с одинаковыми ролями и умственными способностями неэффективны (С.112, 121).

Принцип максимального разнообразия:

«Чем дольше команда менеджеров подвергается воздействию проблем реального мира, тем острее необходимость быть готовыми к полному спектру проблем и ситуаций и обладать ресурсами в команде, способными справиться с ними» (С.43).

«...команды с широким разбросом баллов за умственные способности работали дружнее, чем однородные в интеллектуальном плане команды» (С.112)

3. Принцип соответствия. Необходимо добиваться соответствия личных характеристик членов команды характеристикам ролей (С.107, 113).
4. Принцип психологических предпочтений. Дисциплинированные и ориентированные на командную работу стабильные экстраверты, обладающие достаточными умственными способностями, образуют хорошие команды (С.119, 128)

5. Принцип оптимальной численности.

Численность команды должна составлять от 4 до 10 человек включительно. При совмещении ролей оптимальная численность - 6 человек (обеспечивает стабильность группы) (С.131-135).

6. Принцип выбора руководителя.

Председателем должен быть терпеливый, но властный человек, умеющий распознавать и использовать способности членов группы (С.110).

7. Принцип совершенствования команды.

- эффект вовлеченности,
- коллегиальность (совещательность) управления и командная работа усиливают и стабилизируют группу (С.124).
Необходимо использовать коучинг для развития менеджеров (С.208).
Нужна корректировка ролей при обнаружении дисбаланса (С.110).

Команда суперзвезды

- «В маленьких фирмах возглавляемая суперзвездой команда может еще долго выдавать хорошие результаты. Тем не менее, ее нельзя с уверенностью рекомендовать в общем порядке. Чрезмерная зависимость от одного человека – верный залог постоянной неуверенности в том, что может принести будущее» (С.128).

Вредные сочетания ролей в команде

- Несколько напористых Организаторов
- Несколько конкурирующих Генераторов идей (С.49)

Роли, легко совместимые в одном менеджере

- **Аналитик-стратег + Педант** – умны и беспристрастны (интроверты)
- **Исследователь ресурсов + Душа команды** – легкий контакт с окружающими, пристрастие к новому (экстраверты) (С.91).

Пример производственной команды поддержки лидера

1. Созидатель / Педант
2. Аналитик-стратег / Душа команды
3. Душа команды / Реализатор
4. Реализатор / Душа команды
5. Педант / Душа команды (С.160).

Роль культуры по Р.М. Белбину

- «Культура любой организации-работодателя тяготеет к предпочтению определенного типа личности» /при приеме на работу/ (С.33).
- «... культура лежит в основании того, чего способна достичь компания» (С.41).
- Культура «превращается в формовочный пресс, создающий тип коллективного характера» (С.98).

Р.М. Белбин о менеджменте

- «Человеческая организация все еще основывается на принципе альфа-самца – особенность, общая для всех стадных млекопитающих» (С.184).
- Р.М. Белбин твердо возражал против «оплаты /менеджерам/, связанной с результативностью», поскольку «полагал, что культура стимулирования плодит руководителей негативного толка» (С.184).

Конфликты по Р.М. Белбину

«Умение спорить не объединяет людей. Пожалуй, оно порождает и обнажает расхождения и разлад» (С.31).

Жизненный цикл фирмы по Р.М. Белбину

- «Необходимые для организации фирмы способности и качества заметно отличаются от способностей и качеств, необходимых для закрепления ее успеха. Таким образом, блестящий предприниматель может стать как залогом подъема фирмы, так и причиной ее краха» (С.57).

Структура по Р.М. Белбину

- «Чем крепче структура, тем меньше терпимость к инакомыслию или проявлению любых отклонений» (С.130).

Систематизация стадий жизненного цикла

N	Зябрикова А.В., Зябриков В.В.	Грейнер А. (1972)	Адизес И. (1989)	
4		5.Сотруд- ничество		
3	Предприни- мательская культура E	4.Коорди- нация	5. Расцвет paEi	6. Поздний расцвет/спад PaEi
2	Бюрократи- ческая культура P	3.Делеги- рование	4.Юность pAEi, PAei 3. «Давай- давай» PaEi	7.Аристокра- тизм pAei 8.Салем Сити 0A0i 9.Бюрокра- тизация 0A00
1	Лидерская культура S	2.Дирек- тивное руковод- ство	2.Младен- чество Paei	10.Смерть 0000
0	Професси- ональная культура T	1.Креатив- ность	1.Ухажива- ние paEi	

Стадия детства

- Направляющая роль **P (Purposeful)**
- Целеполагание, прояснение потребностей и ожиданий своих клиентов
- Краткосрочная эффективность
- Функция планирования
- Социокультурный фактор **S, автократия, культура лидера (семейная, клановая)**

Стадия юности

- Административная роль **A (administrative)**
«чтобы нужные события происходили в
нужное время, с нужной интенсивностью и в
нужной последовательности»,
регламентирование, планирование и
организация
- Краткосрочная продуктивность
- Функции организации
- Политический фактор **Р бюрократия,
бюрократическая культура**

Стадия зрелости

- Роль «Предпринимательство» **(Entrepreneurial) E** креативное предвидение будущего и проактивное позиционирование организации с учетом этого видения, определение того, «что надо делать сегодня с учетом того, что мы ожидаем и хотим от завтрашнего дня»
- Долгосрочная эффективность
- Функция руководства (мотивации)
- Экономический фактор **E - меритократия, культура предпринимателя (рыночная)**

Стадия старости

- Интегрирующая функция **I (Integrative)**
- Культура «взаимозависимости и родственности», «ориентацию на людей в их взаимодействии», управление на основе влияния «с помощью информации, которая убеждает людей вести себя желательным образом», осведомленность, осознание реальной и потенциальной взаимосвязанности, родственная близость, I не создается, она всегда существует как данность.
- Долгосрочная продуктивность
- Функция контроля
- Технологический фактор **T, адхократия, культура профессионала**

Жизненный цикл организации



Р против Е

- Направляющая роль **Р** (**Purposeful**)
- целеполагание, прояснение потребностей и ожиданий своих клиентов
- «Предпринимательство» (**Entrepreneurial**) **Е**
- креативное предвидение будущего и проактивное позиционирование организации с учетом этого видения, определение того, «что надо делать сегодня с учетом того, что мы ожидаем и хотим от завтрашнего дня»

А против I

- Административная роль **A (administrative)**
- «чтобы нужные события происходили в нужное время, с нужной интенсивностью и в нужной последовательности», регламентирование, планирование и организация
- Интегрирующая функция **I (Integrative)**
- культура «взаимозависимости и родственности», «ориентацию на людей в их взаимодействии», управление на основе влияния «с помощью информации, которая убеждает людей вести себя желательным образом», осведомленность, осознание реальной и потенциальной взаимосвязанности, родственная близость, I не создается, она всегда существует как данность

Выводы:

1. Проведена систематизация ролей менеджмента по Р.М. Белбину, позволяющая применять теорию Р.М. Белбина в бизнес-практике
2. Обнаружено взаимное соответствие ролей менеджмента по Г. Минцбергу, Р.М. Белбину и функций менеджмента по И. Адизесу (стадий процесса управления).

Выводы:

3. На основании данных Р.М. Белбина сформулированы принципы формирования команд.

Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2008.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу/ Пер. Е. Смолиной. – 3-е изд. – Лондон [и др.]: Кивитс, 2009. 240 с.
3. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы. Проблемы современной экономики: Евразийский межрегиональный аналитический журнал, Гл. ред. Н. Ф. Газизуллин. N 4, 2014. С.123-126.
4. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры. Проблемы современной экономики: Евразийский межрегиональный аналитический журнал, Гл. ред. Н. Ф. Газизуллин. N 1, 2015.

Спасибо за внимание

Типы власти (Дж.Френч и Б.Рейвен, 1959):

Е

С

Р

Т

N	Источник	Название	Доктрина	
1	Вознаграждение 	Поощрительная	«КНУТ И ПРЯНИК»	
2	Насилие и страх 	Принудительная		
3	Харизма и инстинкт подражательства 	Эталонная (референтная)	«ДЕЛАЙ, КАК Я»	М А К С
4	Привычка, обычай 	Традиционная	«ПРАВИЛА УЛИЧНОГО ДВИЖЕНИЯ»	
5	Законы, инструкции 	Нормативная (легитимная)		
6	Знание 	Экспертная	«САДОВНИК»	