

# Управление командой



Ведущий: Соколова Анастасия, канд.психол.наук

# Программа тренинга

- Принципы формирования команды
- Цикл управленческой деятельности
- Стили лидерства
- Постановка задач – наставничество-контроль
- Мотивация и стимулирование команды

# Понятие «команда»

Каковы основные отличия команды от групп людей?



# Команда и группа

Характеристики	Группа	Команда
Преданность общей цели	Преданность участников группы ниже, чем требуется для работы в команде. Участники могут отказаться от работы в команде и быть заменены на середине пути	Преданность и вовлеченность в работу максимальная. Выход из команды возможен только на ранних стадиях ее развития.
Персональный вклад каждого участника	Требуется не всегда, достаточно быть просто хорошим исполнителем в решении поставленных задач	Вклад каждого важен, иначе общая цель может быть не достигнута
Спектр навыков и компетенций участников, уровень необходимого взаимодействия друг с другом	Требуется достаточно узкий спектр навыков и компетенций участников. Эксперты в узких областях привлекаются иногда и по мере необходимости. Общая цель может быть достигнута, когда каждый участник точно выполняет свою работу, постоянное взаимодействие не требуется.	Требуется достаточно широкий спектр навыков и компетенций участников, за счет чего возникает эффект синергии. Взаимодействие участников при выполнении общей задачи максимальное.

# Команда и группа

Характеристики	Группа	Команда
Способ принятия решений	Многие решения принимаются руководителем либо большинством	Большинство решений принимается на основе продуманной процедуры со стопроцентным согласием каждого их участников
Как оценивается вклад каждого участника	Индивидуально	В процессе внутрикомандного обсуждения

# Сплочение команды



# Инструменты сплочения

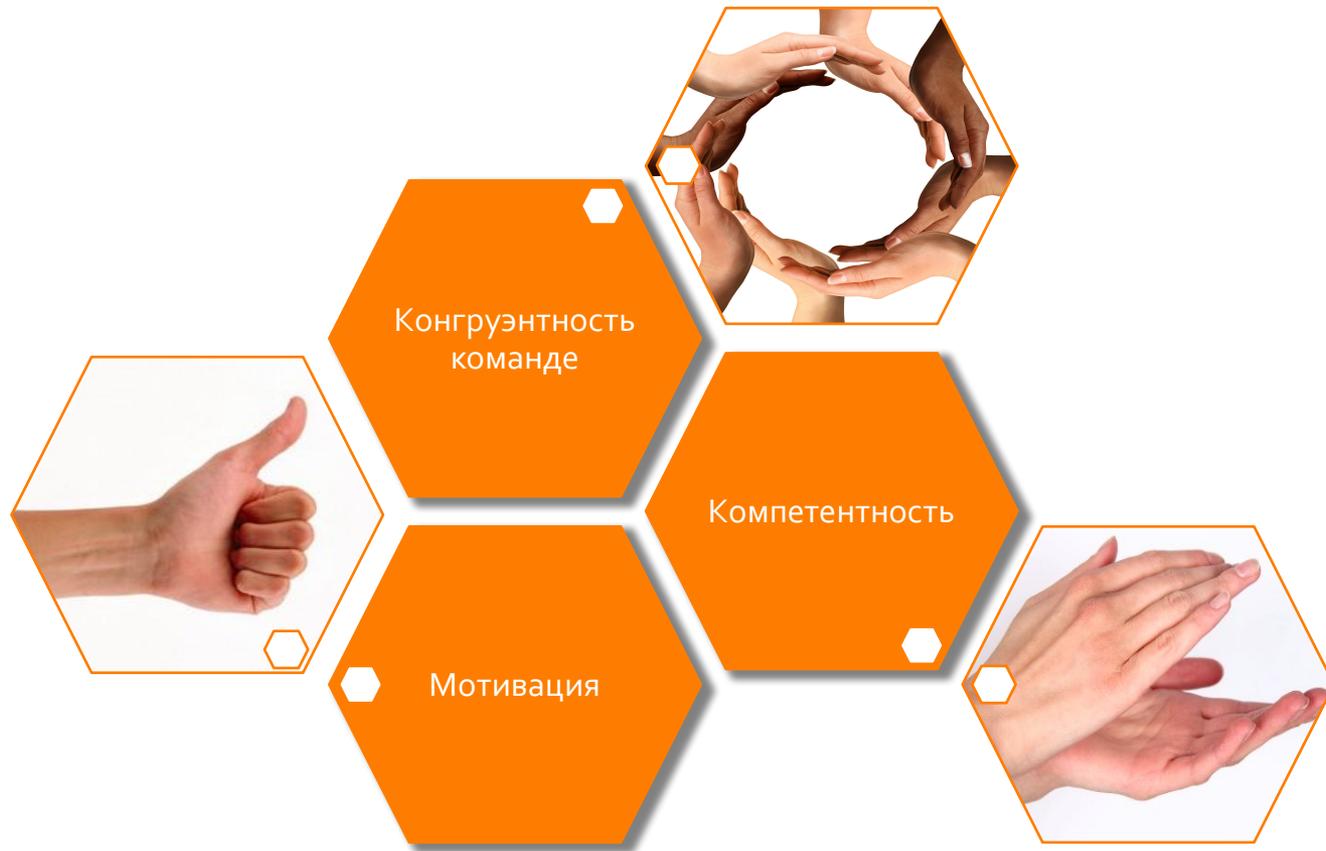


# Понятие «команда»

**Команда** – группа людей, обладающая единой целью, стандартами взаимодействия, функционально-ролевой специализацией и высокой степенью сплочения.



# Принципы отбора людей в команду



# Управленческая деятельность

**Лидерство** – это управление деятельностью людей и организаций на основе способности к влиянию. Основа отношений – доверие, главный принцип – добровольность.

**Руководство** – это управление деятельностью людей и организаций на основе официальных полномочий. Основа отношений – должностные инструкции, главный принцип – подчинение.

**Понятие «управление»** - шире всех перечисленных понятий и включает в себя все остальные – лидерство, руководство, менеджмент.

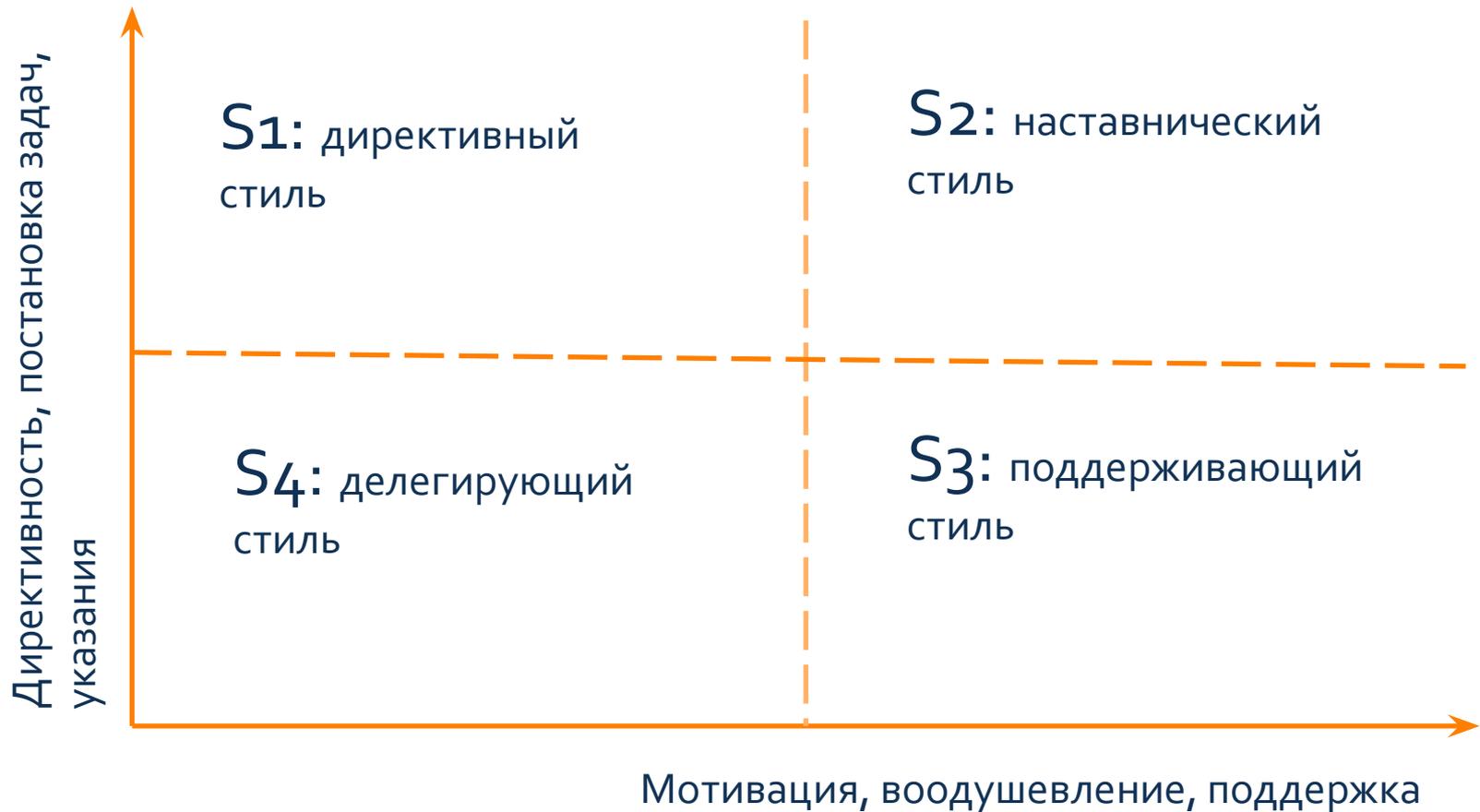
# Цикл управленческой деятельности



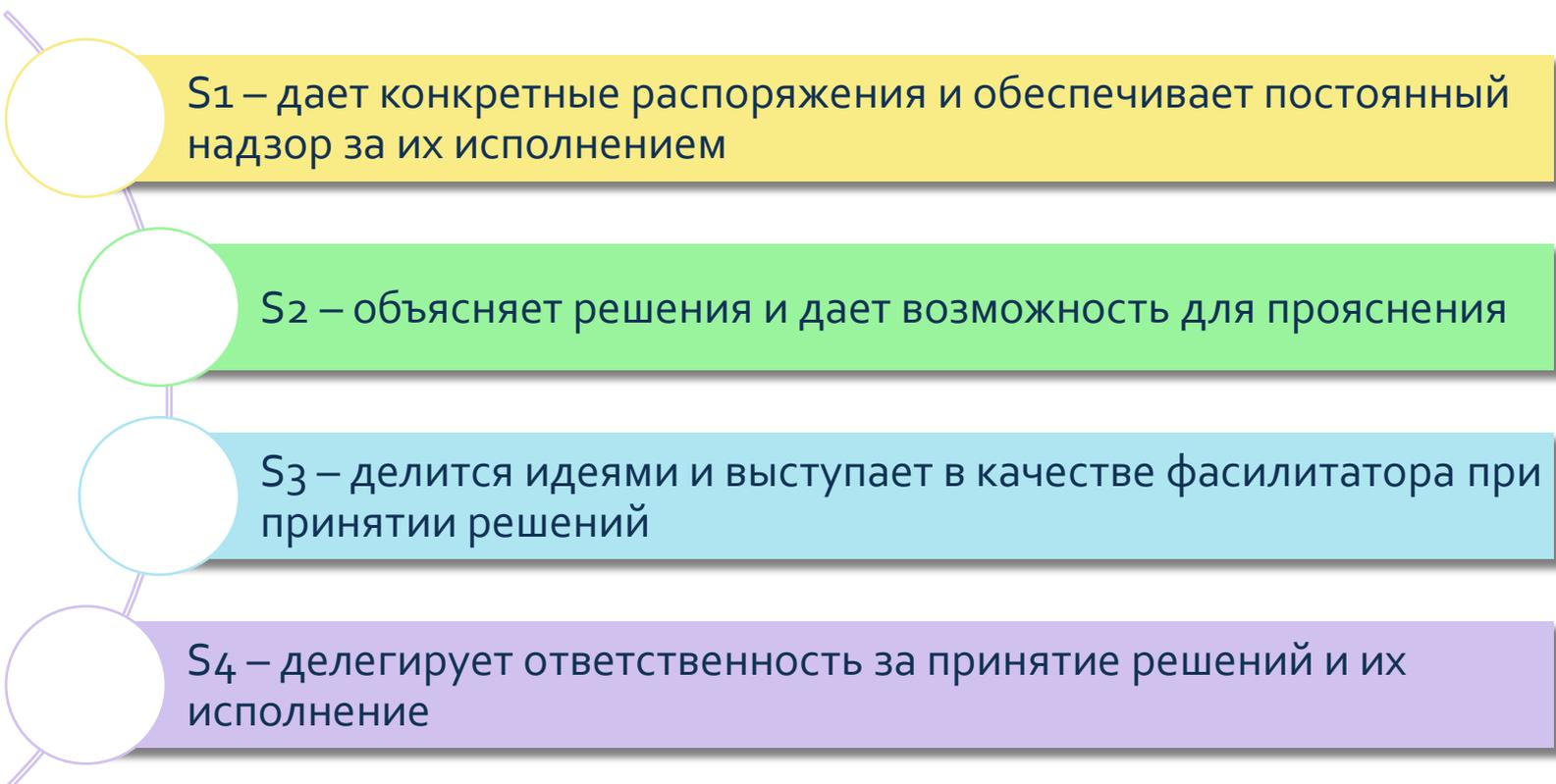
# Ситуационное лидерство

- **Ситуационное лидерство** (руководство) – это подход к управлению людьми, основанный на использовании 4 стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.
- Теорию ситуационного лидерства в 1960 году разработали и описали в своей книге «Менеджмент организационного поведения» американские исследователи **Пол Херси и Кен Бланшар**.

# Стили лидерства



# Стили лидерства



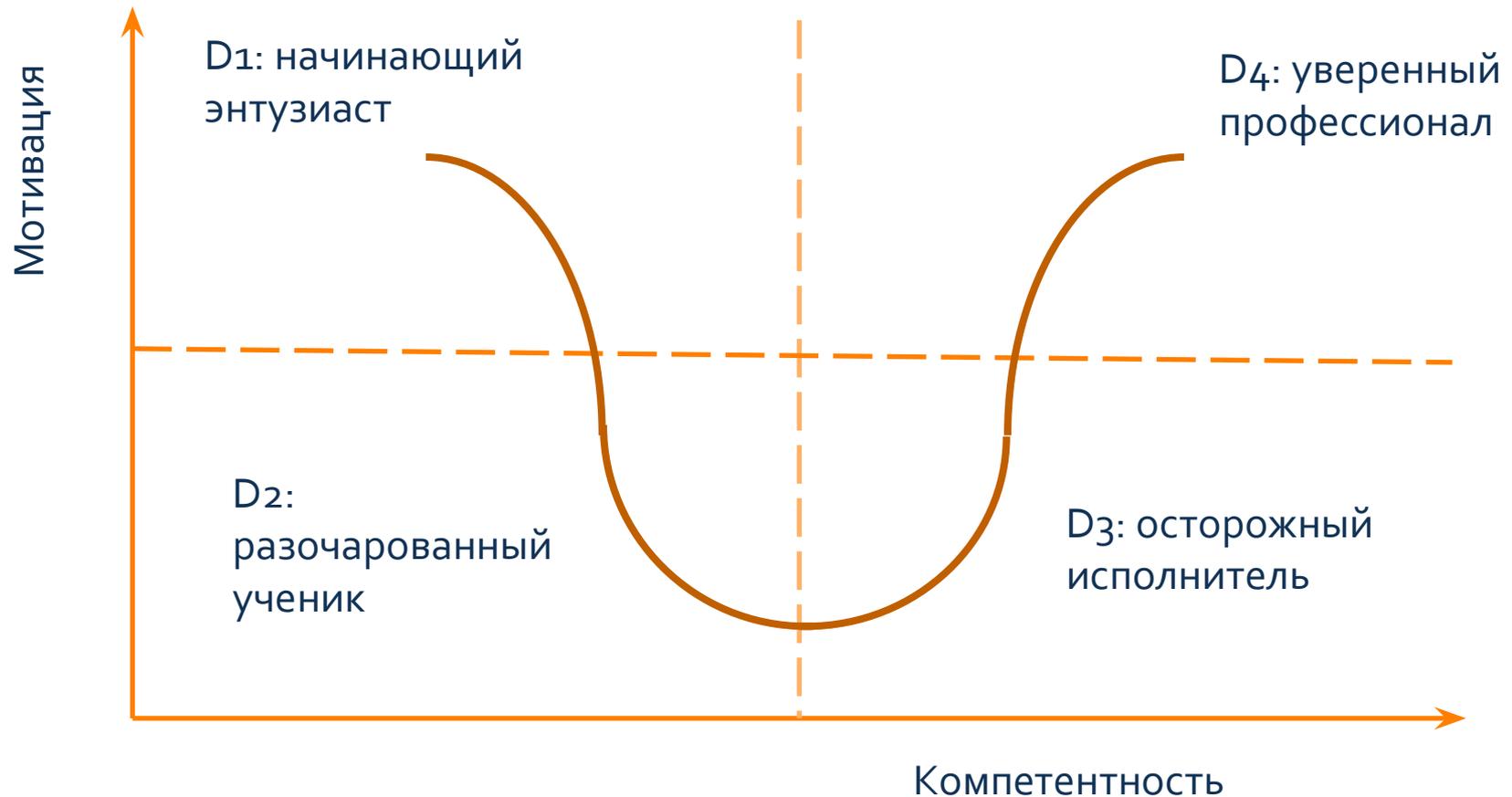
S1 – дает конкретные распоряжения и обеспечивает постоянный надзор за их исполнением

S2 – объясняет решения и дает возможность для прояснения

S3 – делится идеями и выступает в качестве фасилитатора при принятии решений

S4 – делегирует ответственность за принятие решений и их исполнение

# Этапы развития сотрудников



# D1- S1: мотивирован, но непрофессионален – нужны директивы

- Для сотрудника уровня D1 («Не способен, но настроен») четко ставим задачу и даем инструкции. Поскольку он нуждается в контроле, на этом этапе его развития по отношению к задаче оптимален директивный стиль.



## D2- S2: не мотивирован, не профессионален – нужно наставничество

- Сотруднику уровня D2 («Не способен и не настроен») нужны и директивы, и поддержка лидера, поэтому оптимальным будет наставнический стиль (S2). Тогда велика вероятность, что он приобретет знания, освоит навыки, дорастет до быстрого и точного выполнения задачи и поверит в себя, а значит – в будущем достигнет и более высоких уровней развития по отношению к задаче.



## D3- S3: профессионален, но не мотивирован – нужна поддержка

- Сотрудник уровня D3 способен к решению задачи, но не настроен. У него все в порядке и со знаниями, и с навыками, проблема только с мотивацией. Соответственно, лидер выбирает поддерживающий стиль (S3), чтобы сотрудник осознал, что ему позволяют быть самостоятельным – его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.



## D4- S4: мотивирован и профессионален – нужно делегирование

- Мотивированный, опытный и способный на решение задач сотрудник уровня D4 («Способен и настроен») может руководить и применять развивающие стили лидерства к менее опытным сотрудникам. Ему самому особое внимание лидера не требуется – эффективнее всего будет делегирование (S4).



# Постановка задач

S

- Specific
- Точность и понятность

M

- Measurable
- Измеримость

A

- Achievable
- Достижимость

R

- Relevant
- Значимость

T

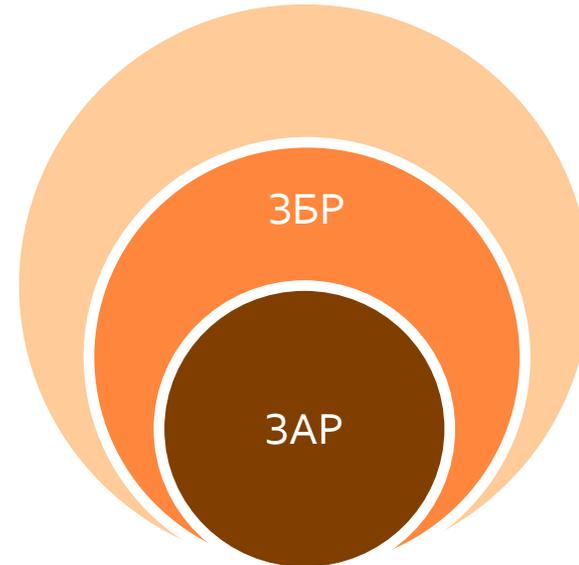
- Time-Framend
- Измеримость во времени

# Постановка задач



# Обучение сотрудников

- Расскажи-послушает
- Покажи-посмотрит
- Сделайте вместе
- Делает самостоя-тельно



# Мониторинг и контроль

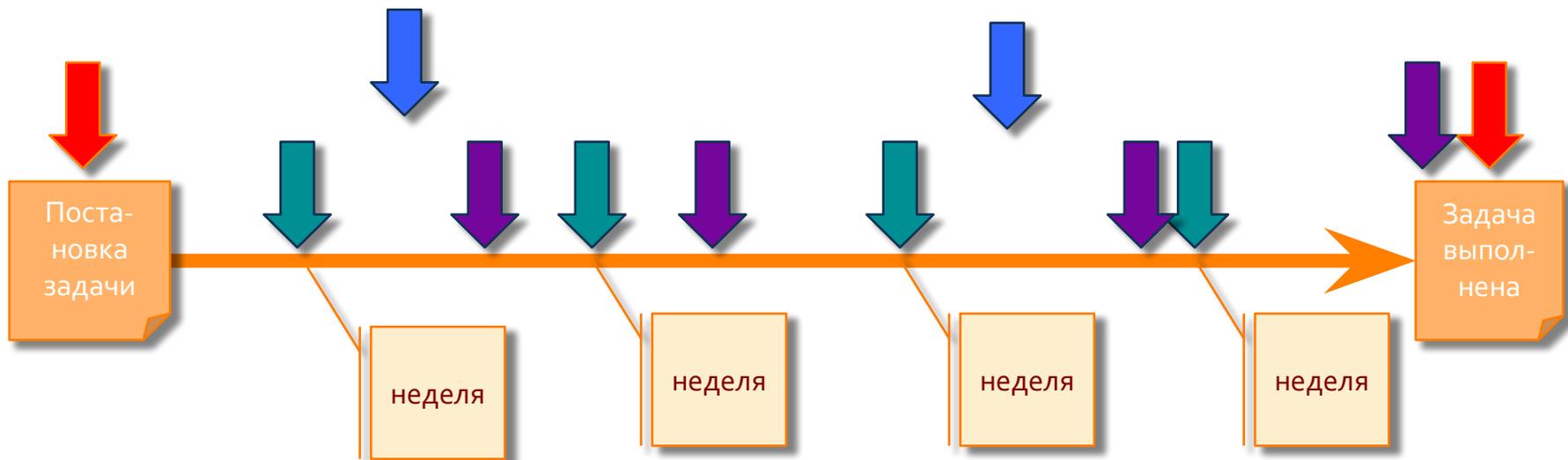
## Мониторинг

- различные способы съема информации о ходе выполнения работы.

## Контроль

- включает в себя мониторинг и принятие мер по результатам мониторинга.

# Виды контроля



# Формы мониторинга и контроля

- Личное наблюдение.
- Планерка (один на один/ групповая).
- Телефонный контроль.
- Письменный контроль (отчет, письмо), в т.ч. социальные сети.
- Электронные системы (например, )
- Групповой (более опытные объясняют менее опытным, корректируют их ошибки).

# Мотивация и стимулирование

- **Мотивация** – внутреннее побуждение сделать что-либо.
- **Стимулирование** – внешнее воздействие, которое побуждает человека к действию, основываясь на мотивации.
- **Мотиватор** – нереализованная до конца потребность.
- **Стимул** – фактор,двигающий процесс, ведущий к достижению цели путем удовлетворения потребности.

# Мотивация «К - ОТ»



# Пирамида потребностей А.Маслоу



# Теория Ф. Герцберга

## Мотиваторы

- Прогресс
- Рост
- Ответственность
- Признание
- Достижение
- «Идея»

## Гигиенические факторы

- Оплата
- Надежность
- Рабочие условия
- Статус
- Отношения

Мотивация



Удовлетворенность



Неудовлетворенность

# Типы мотиваторов



# Типы мотиваторов



# Типы мотиваторов



# Основные принципы мотивации

- Комплекс мотиваторов у всех индивидуален.
- Только зная мотиваторы конкретного человека или доминантные мотиваторы группы, можно строить систему мотивации.
- Мотиваторы и стимулы могут быть как материальными, так и нематериальными.
- Один и тот же стимул может по-разному восприниматься разными людьми.
- Один и тот же стимул можно «подать» по-разному.
- Мотиваторы в течение жизни могут меняться.



**Спасибо за внимание!**