

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?



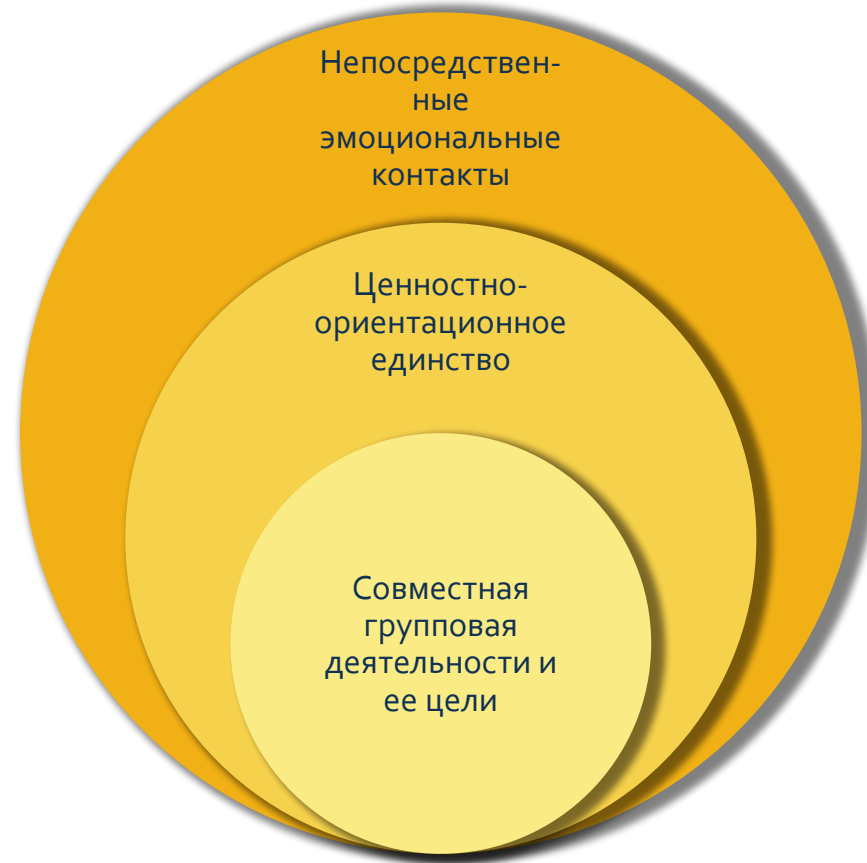
Команда и группа

| 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 их 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

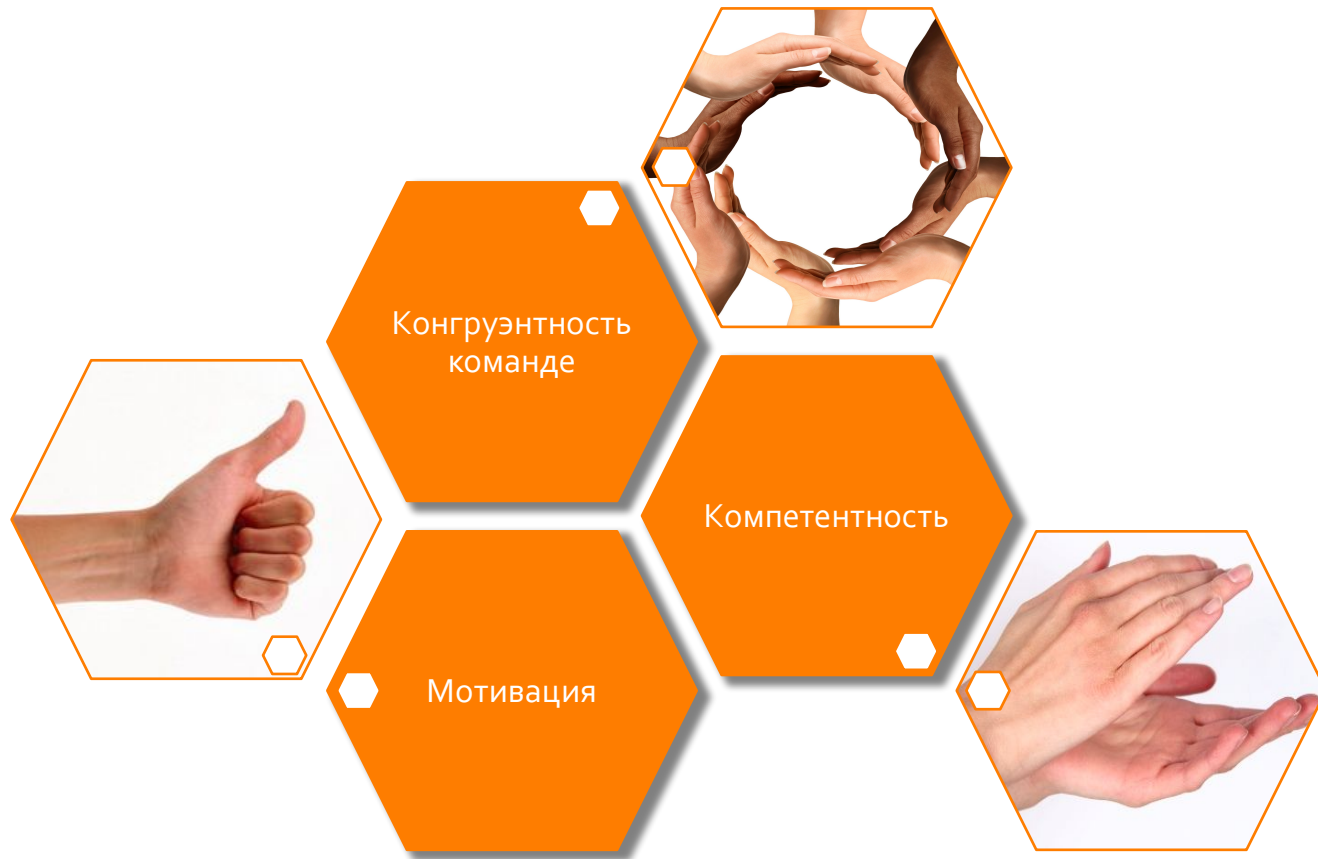


Понятие «команда»

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



Принципы отбора людей в команду



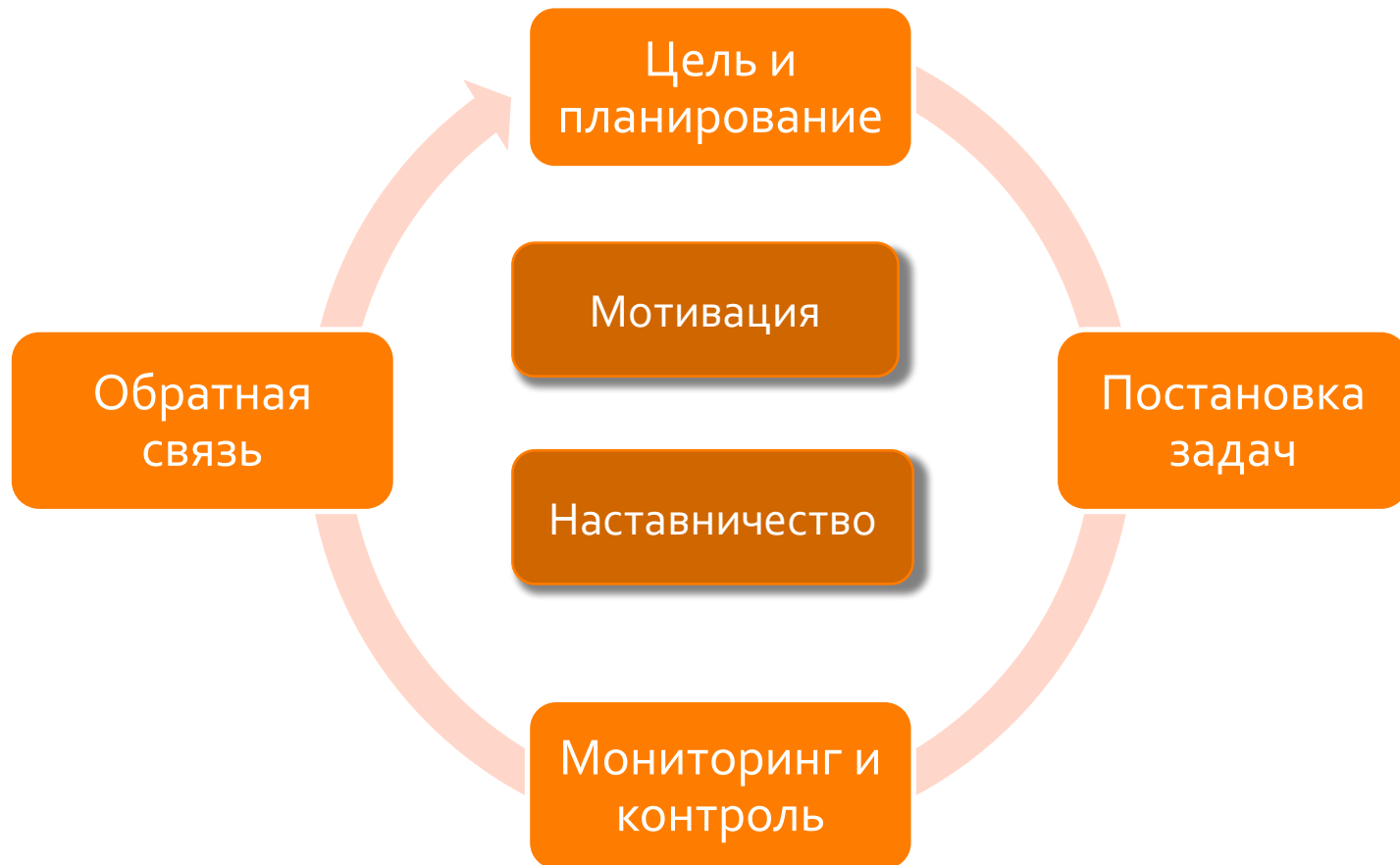
Управленческая деятельность

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.

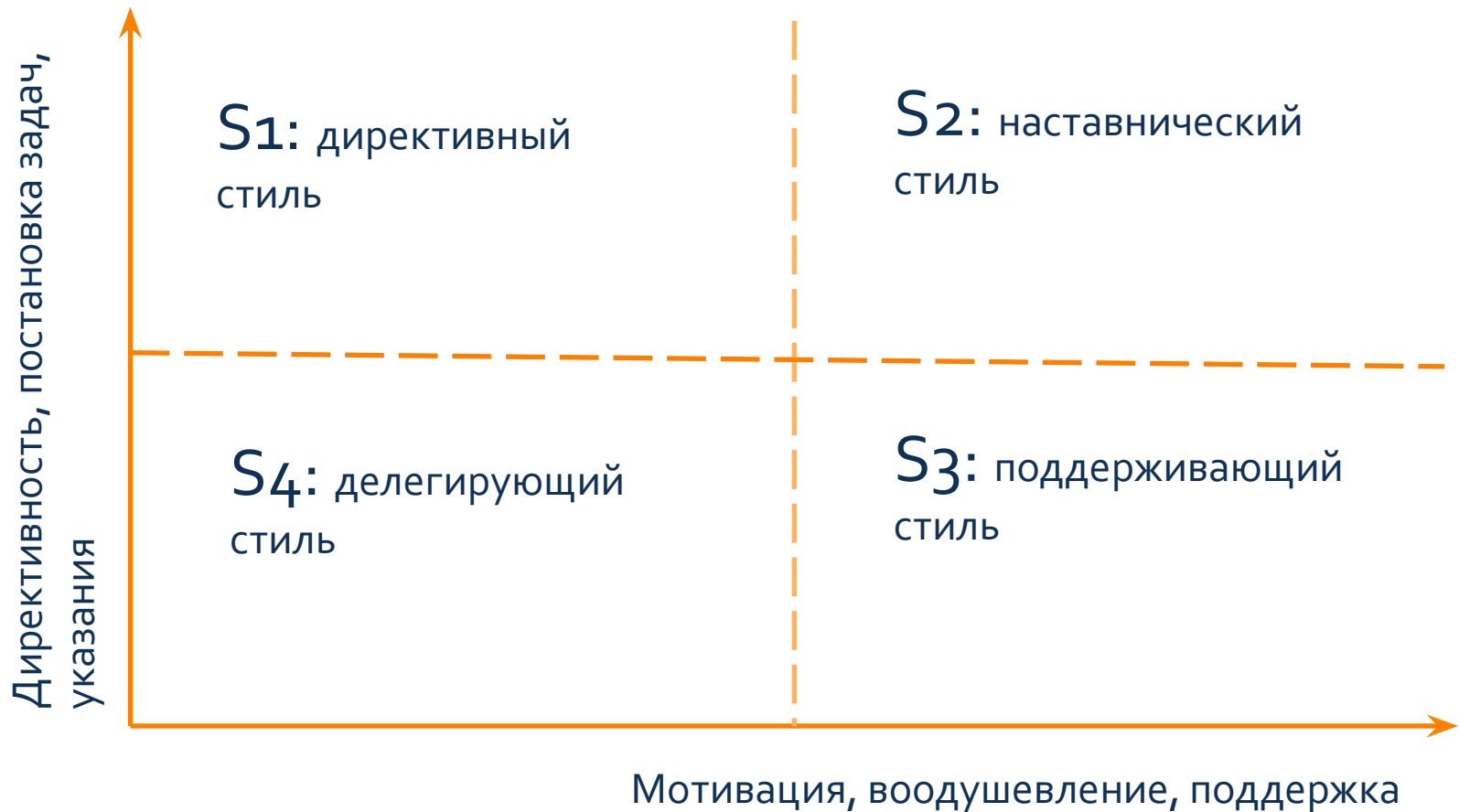
Цикл управленческой деятельности



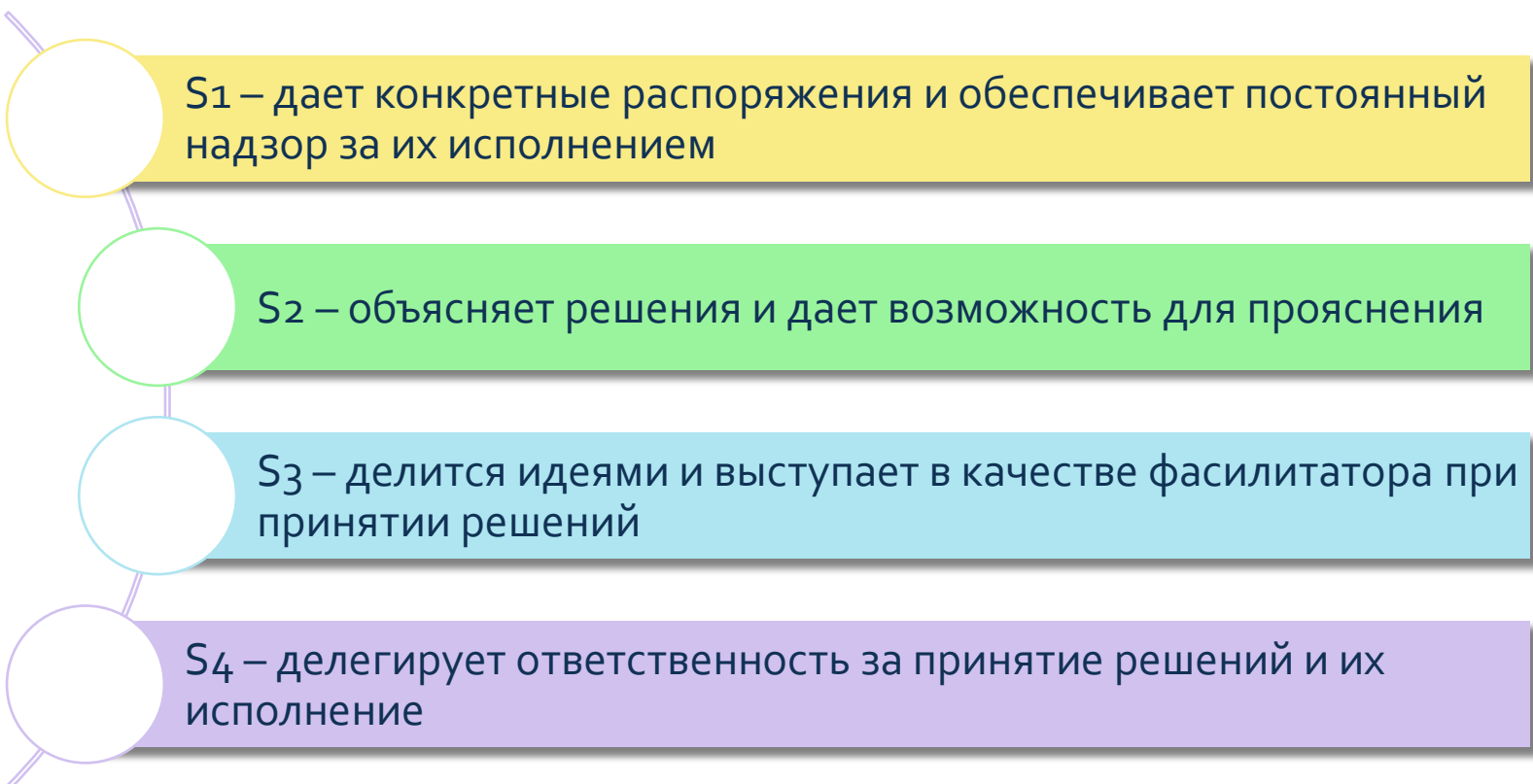
Ситуационное лидерство

- **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



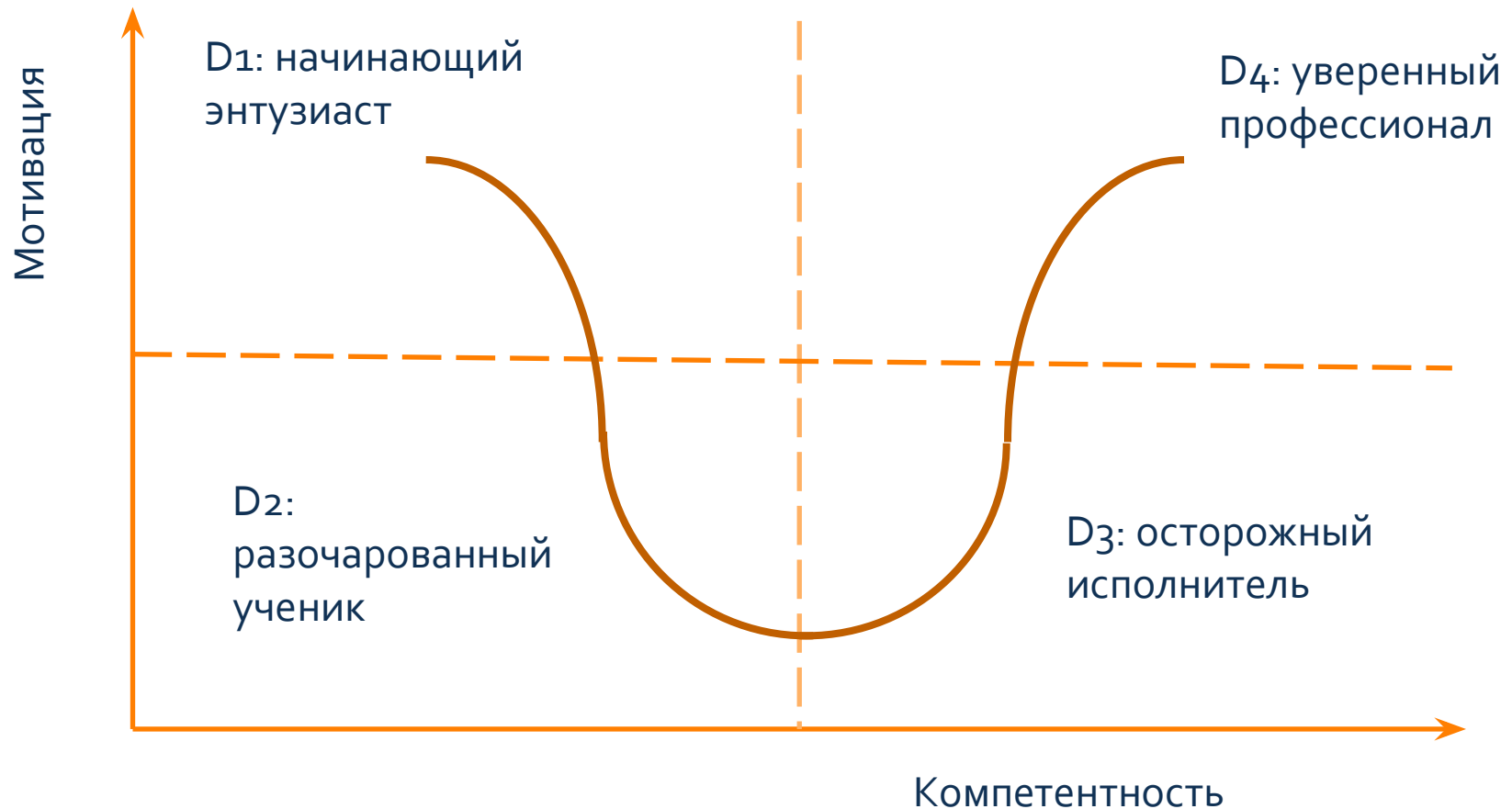
S1 – дает конкретные распоряжения и обеспечивает постоянный надзор за их исполнением

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

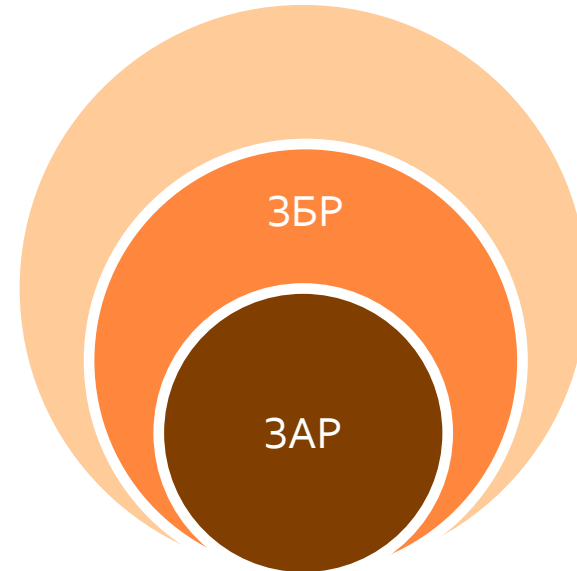
- Time-Framend
- Измеримость во времени

Постановка задач



Обучение сотрудников

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



Мониторинг и контроль

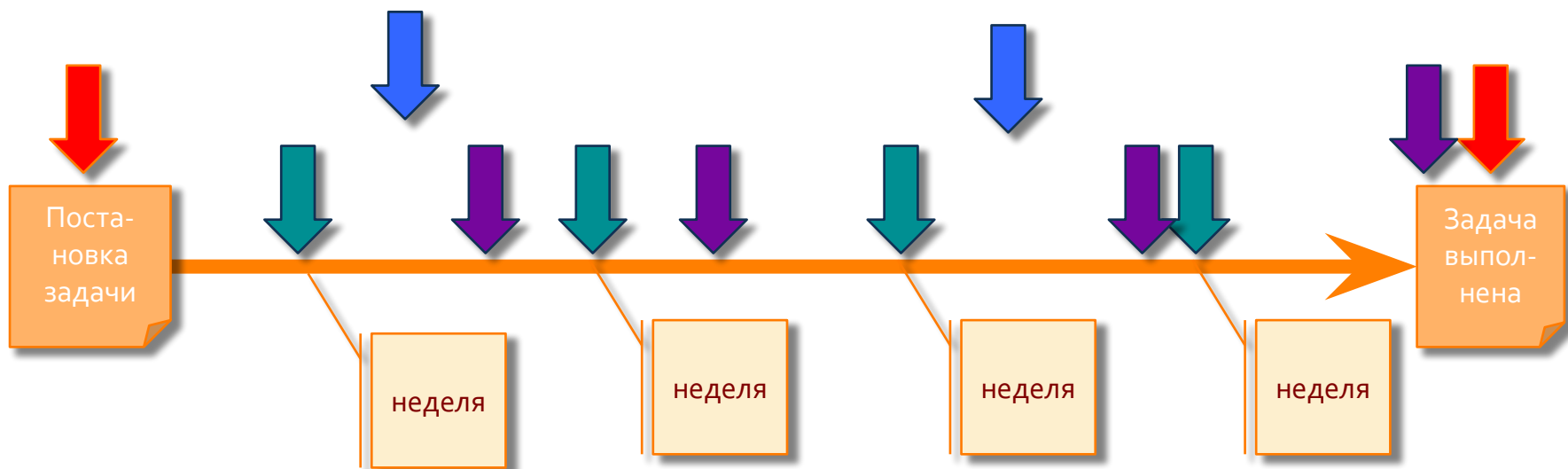
Мониторинг

- 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!