

# Тренинг

## Инструменты формирования команды



**Цель тренинга** – освоить управленческие инструменты,  
направленные на повышение уровня результативности команды.

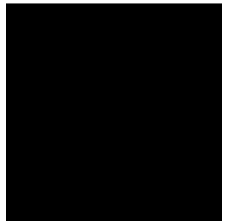
## СОГЛАШЕНИЕ



Мобильные телефоны



Время ценим



Ответственность

# ЗНАКОМСТВО

1. Представьтесь: Ваше имя и должность
2. Продолжите фразу «Команда мечты это....»
3. Что будет наилучшим результатом за эти 2 дня?

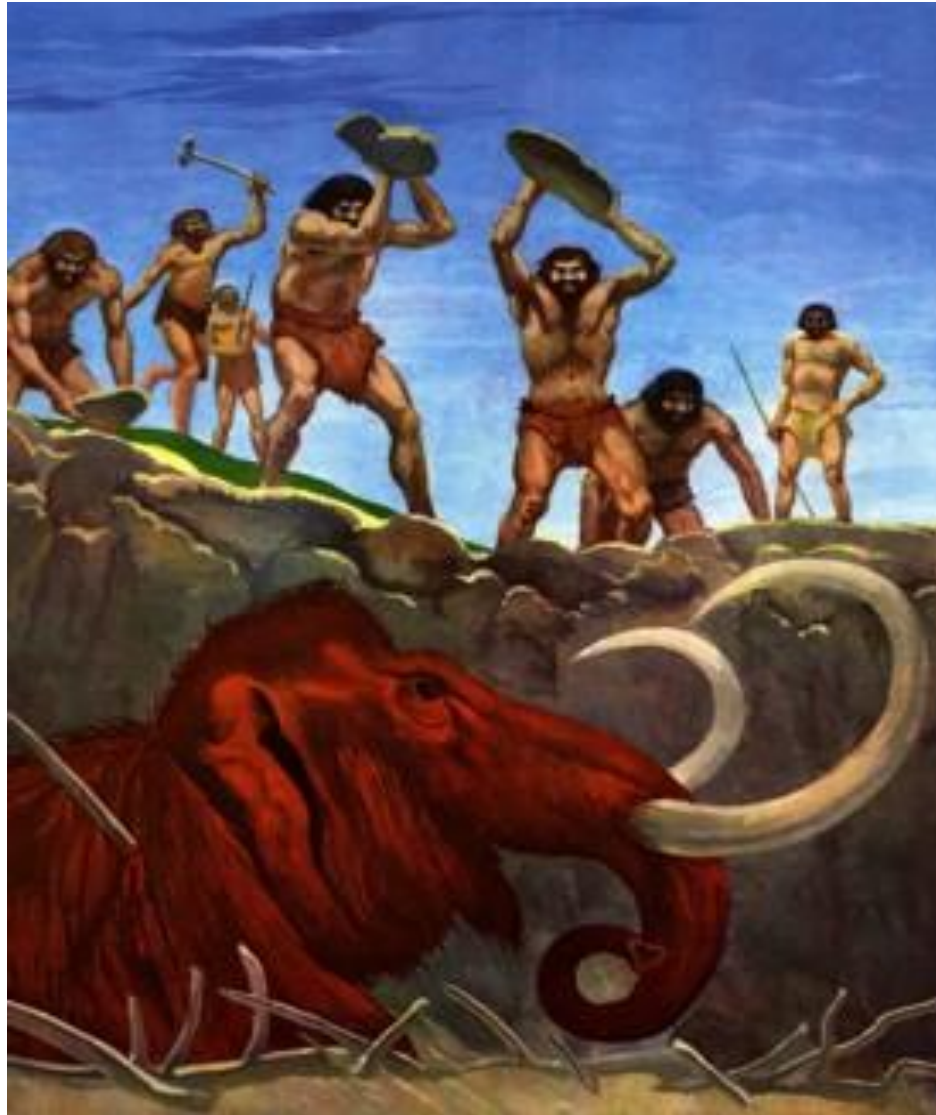
Время на подготовку – 3 минуты  
Время на выступление - 1 минута



# ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ – «КОМАНДА»?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?





# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



# КОМАНДА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Группа людей с определенным составом, объединенных совместной деятельностью для достижения общей цели

- Определенный состав
- Наличие общей цели
- Совместная деятельность

Формула эффективности: **1+1=2**



# КОМАНДА. КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД

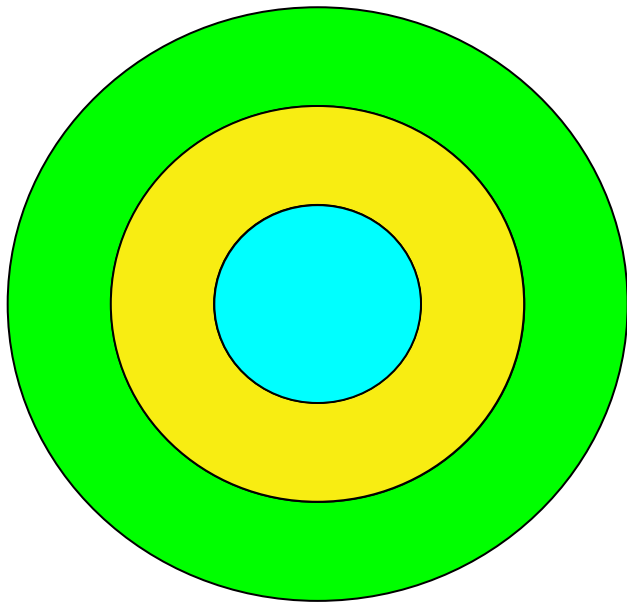
Сплоченная группа единомышленников, создающая эффект синергии в работе

- ❑ Разделение цели. Принятие ответственности за результат
- ❑ Высокий уровень доверия, «чувство локтя»
- ❑ Самоорганизация, координация усилий
- ❑ Максимизация сильных сторон и компенсация слабых сторон участников команды

Формула эффективности: **1+1=3**

# КОМАНДА. КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД

3 уровня групповой  
сплоченности



Урове

нь 1 –

"ядро"

Урове

нь 2 –

совме

стная

Урове

нь 3 –

деятел

ство

испол

нюю

цели)

ориент

кационн

защит

единает

во)

(право

на

ошибк

v)

# ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ



поведение людей

- вежливость;
- осторожность;
- слабая заинтересованность общим делом;
- поверхностное общение;
- отсутствие личных взаимосвязей

- выявление личных интересов и ожиданий;
- проявление личных качеств;
- разделение на микро группы;
- конфронтация;
- конфликтное поведение
- оспаривание ранее принятых правил и норм;
- «проверка» друг друга;
- уход из группы;

- выработка и принятие новых общих правил;
- «притирка»;
- формирование способов взаимодействия друг с другом;
- формирование способов взаимодействия с внешним миром;
- консолидация вокруг общей цели;

- близкие личные отношения;
- поддержка друг друга и доверие;
- гибкое взаимодействие;
- комфортная атмосфера;
- эффективное достижение общих целей;
- личное и профессиональное развитие;

# СТАБИЛЬНОСТЬ: «ЗА» И «ПРОТИВ»

Исследование команд НБА 1980-1994

**Стабильные команды выигрывают больше игр отчасти благодаря большому количеству результативных пасов...**

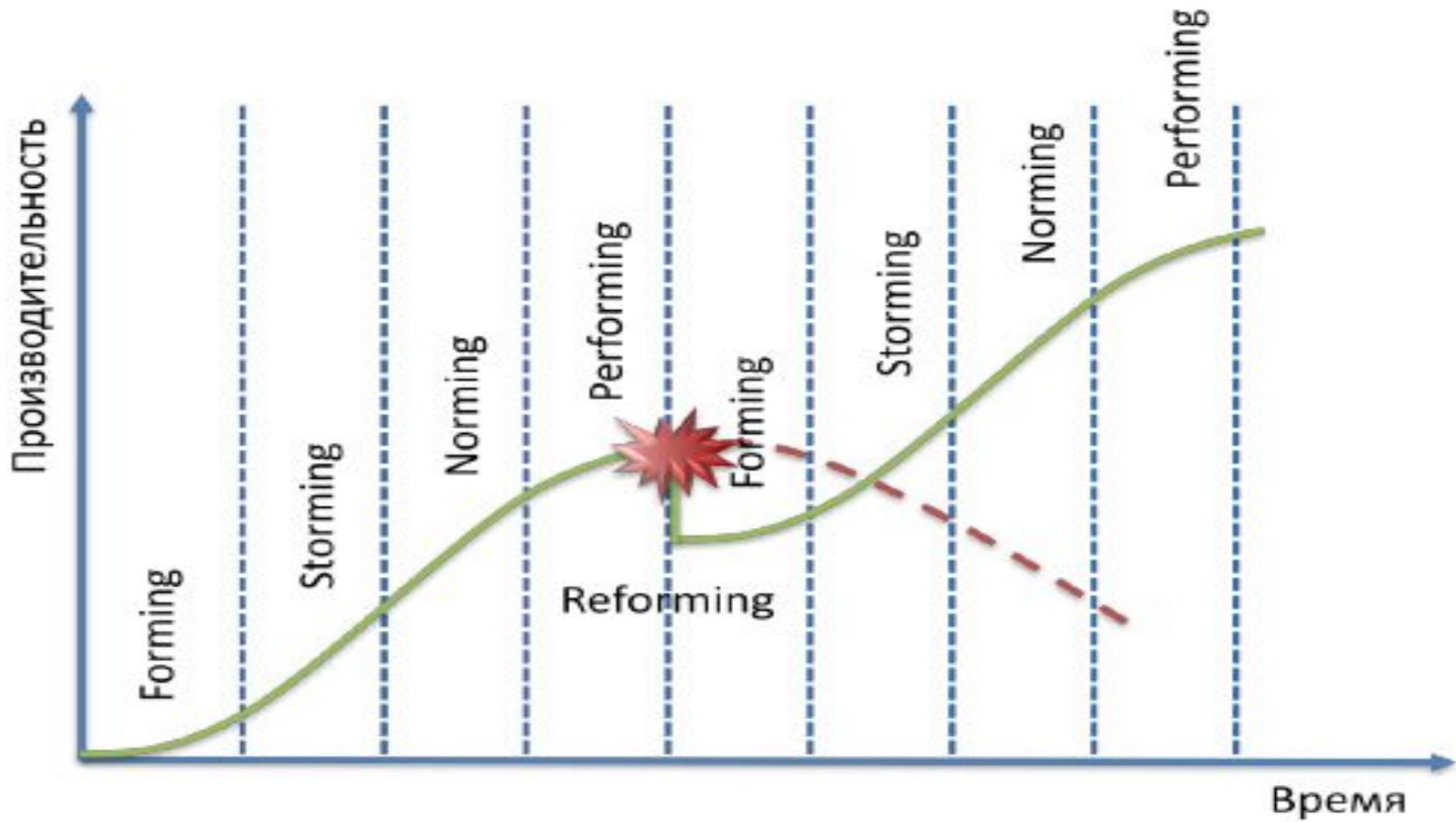
Преимущества стабильности ограничены:

- Появляются рано, достигают пика в течение нескольких лет, но потом быстро уменьшаются.
- Стабильные команды прекращают совершенствовать игровые приемы
  - Конкуренты вырабатывают противодействие
- Та же стабильность состава, которая приносит первоначальный успех, затем постепенно

**Вывод: необходим динамический подход, сочетающий стабильность с ротацией игроков и тренеров.**



# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ



# КОМПЕТЕНЦИЯ ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ



# **ПРОГРАММА ТРЕНИНГА**

## **1. Этап создания команды**

**Лидерство как инструмент формирования команды**

**Подбор. Как взять в команду нужных людей**

## **2. Этап бурления**

**Основы управление конфликтами в команде**

## **3. Этап нормирования**

**Ситуационное руководство**

## **4. Этап функционирования**

**Формирование мотивационного климата**

**Развитие сотрудников**

# Кофе-брейк





# ЛИДЕРСТВО

# УПРАЖНЕНИЕ «КТО Я?»

В рабочей тетради напишите минимум 5 ответов на вопрос «Кто я?»

# ЛИДЕРЫ – РЕАЛЬНЫЕ ЛЮДИ

- Вспомните реальных людей. Попробуйте ранжировать своих знакомых, коллег и руководителей, построив свой личный рейтинг лидеров (4-8 человек).
- Выделите тех, кто обладает наиболее проявленными лидерскими компетенциями и тех, кто ими не обладает или обладает в меньшей степени.
- Не указывая конкретных имен, разместите этих людей и себя на графике проявленности лидерских компетенций.
- Расскажите своему коллеге, почему Вы разместили этих людей в такой последовательности в этой шкале, приведите примеры и иллюстрации, обосновывающие Вашу оценку. (5 мин)

# АНАЛИЗ ЛИДЕРСКОГО РЕЙТИНГА

- Почему люди оказались на первых местах в рейтинге? Приведите примеры проявления этих людей.
- Почему на последних? Приведите примеры. Кто Вам симпатичнее в этом рейтинге?
- Где хотите оказаться Вы в глазах других людей?

# ЛИДЕРСТВО

Это любая попытка оказывать **ВЛИЯНИЕ** на другого человека.

То есть сделать так, чтобы  
**ОН ИЗМЕНИЛ СВОЕ МНЕНИЕ ИЛИ ПОВЕДЕНИЕ.**

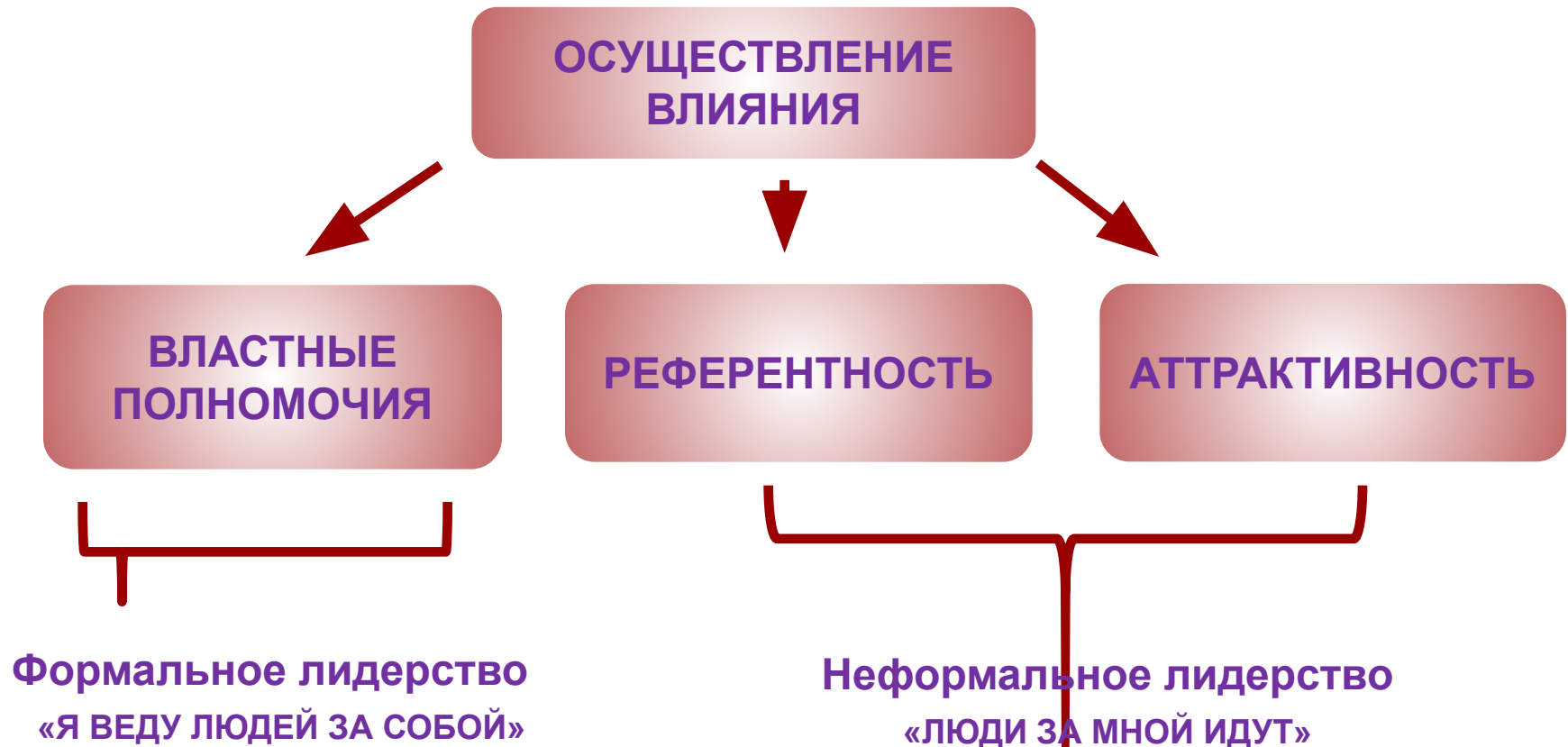
*Человек приходит в Компанию,  
а уходит от руководителя  
народная мудрость*

**Лидер** [англ. leader — ведущий] — член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях.

# МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ

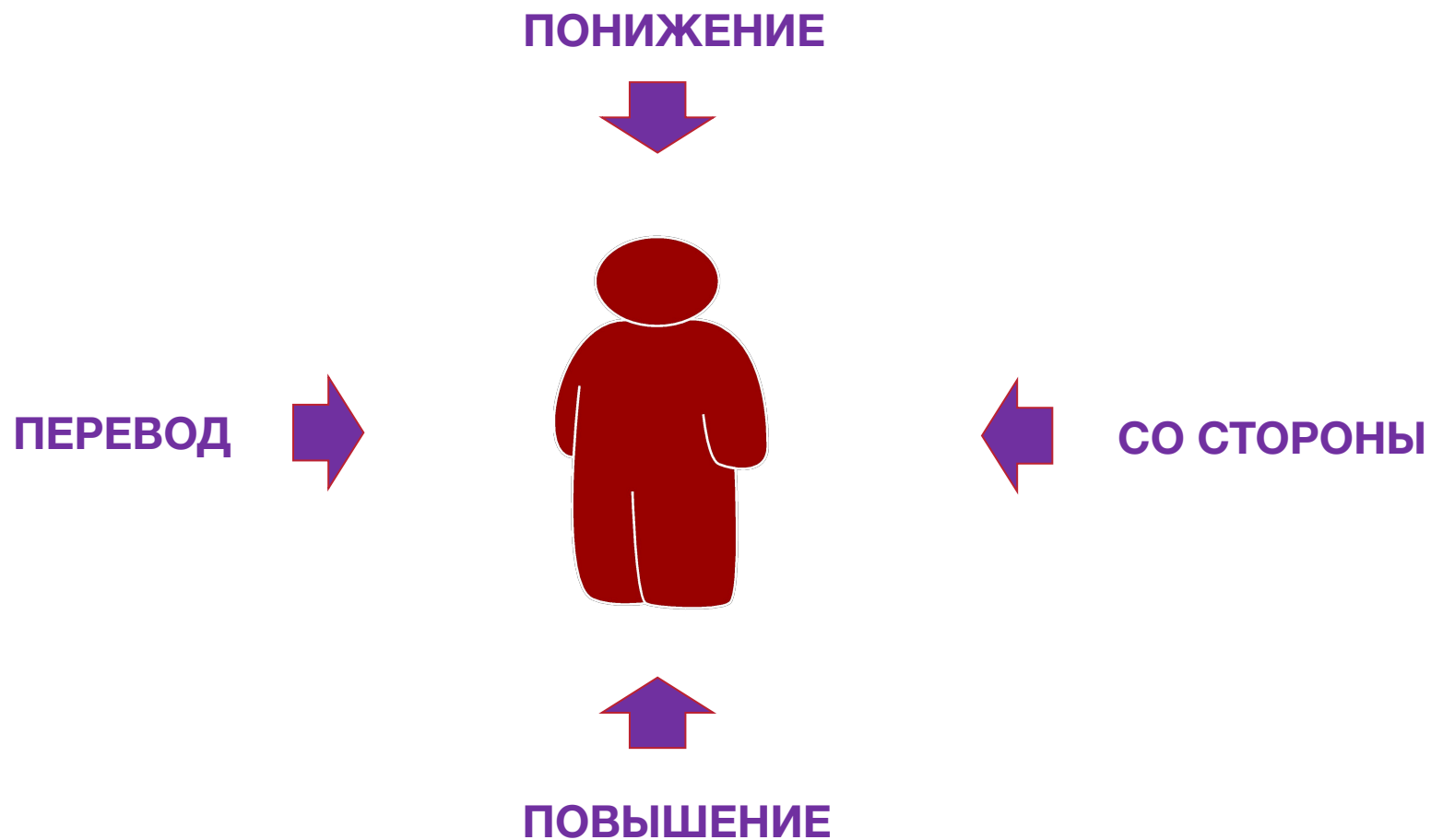
- ❑ **ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ** – формальное право отдавать распоряжения и контролировать результат работы
- ❑ **РЕФЕРЕНТНОСТЬ В** – авторитет, экспертная позиция значимой для человека сфере деятельности
- ❑ **АТТРАКТИВНОСТЬ** – эмоциональный статус, способность привлекать к себе, вызывать симпатию

# ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО





# 4 ПУТИ СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ

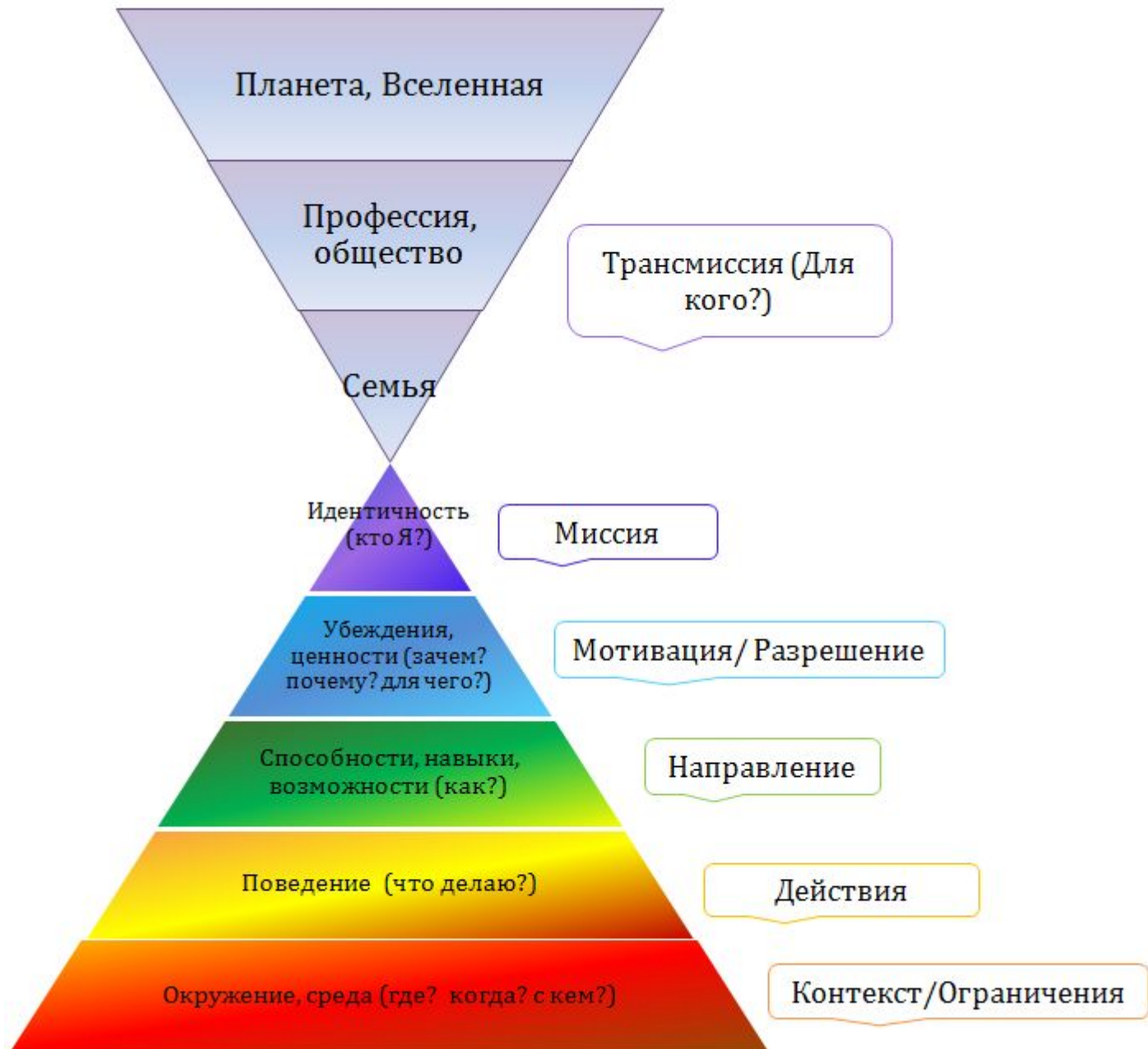


С какими сложностями может столкнуться новый руководитель?

## Алгоритм представления в новом коллективе

0. Собрать информацию – о предшественнике, людях, характере отношений в коллективе, решаемых задачах и т.д.
1. Рассказать о себе – профессиональные достижения
2. Оценить работу своего предшественника
3. Озвучить задачи, которые предстоит решать команде
4. Отправить на рабочие места

# ПИРАМИДА ЛОГИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ



Обед

# «Пальчик»

- Удерживали ли Вы вчера фокус внимания на своих целях и ценностях в конкретных ситуациях? Или внимание оставалось внутри этих ситуаций как в случае с пальчиком?
- Что могло бы измениться, если бы Вы помнили о важном, о своих приоритетах в этих ситуациях?



# ЧТО МЫ ПОНИМАЕМ ПОД ПРИОРИТЕТОМ. УРОВНИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



# ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

## Ценности

- Ценности и миссия – это личная важность, то, что я несу в мир.
- Ценность не требует измерений.
- Ценности неизменны, они могут только открываться.
- Контакт с ценностью дает энергию.

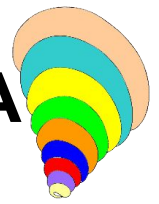
## Цели

- Цель – это что я хочу получить от мира.
- Цель должна быть измерима.
- Цели могут меняться, цели можно выбирать.
- Это то, что требует вложения сил, заставляет двигаться, что-то менять.

**Какие способы определения  
своих ценностей Вы знаете?**



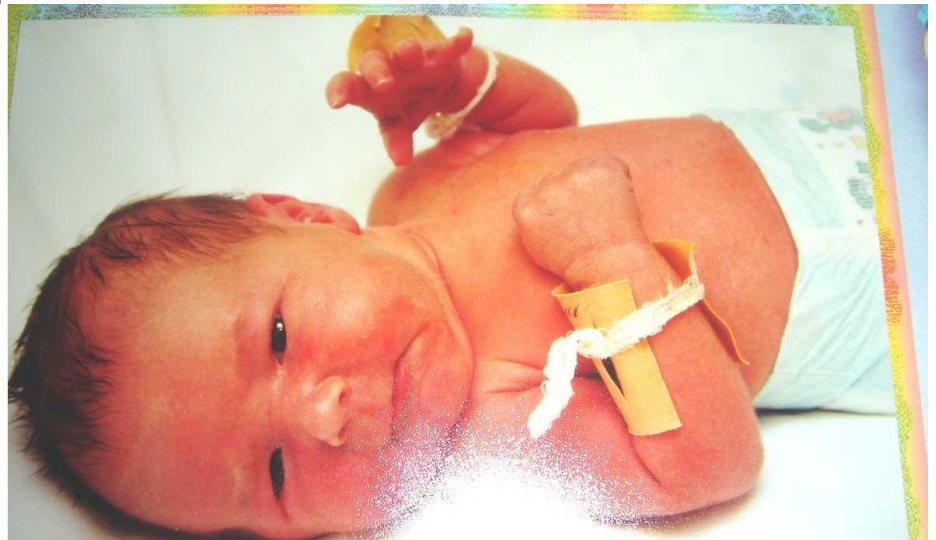
# СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА



Уровень/Мем	Цель	Ценности
<b>Желтый</b>	Развитие	духовность системность развитие
<b>Зеленый</b>	Отношения	равноправие гармония общество
<b>Оранжевый</b>	Успех	имидж статус рост
<b>Синий</b>	Правила	порядок мораль нормы
<b>Красный</b>	Доминирование	сила гедонизм
<b>Фиолетовый</b>	Безопасность	семья средства защиты
<b>Бежевый</b>	Выживание	все, что способствует выживанию

# БЕЖЕВЫЙ

- Новорожденные
- Асоциальные элементы
- Жертвы стихийных бедствий, голодающие



# ФИОЛЕТОВЫЙ УРОВЕНЬ



- ❑ Примитивные племена
- ❑ Секты, закрытые организации
- ❑ Дети до 3-х лет



# КРАСНЫЙ УРОВЕНЬ



- Боевые виды спорта
- Преступные группировки
- Дети 3 - 6 лет



# СИНИЙ УРОВЕНЬ

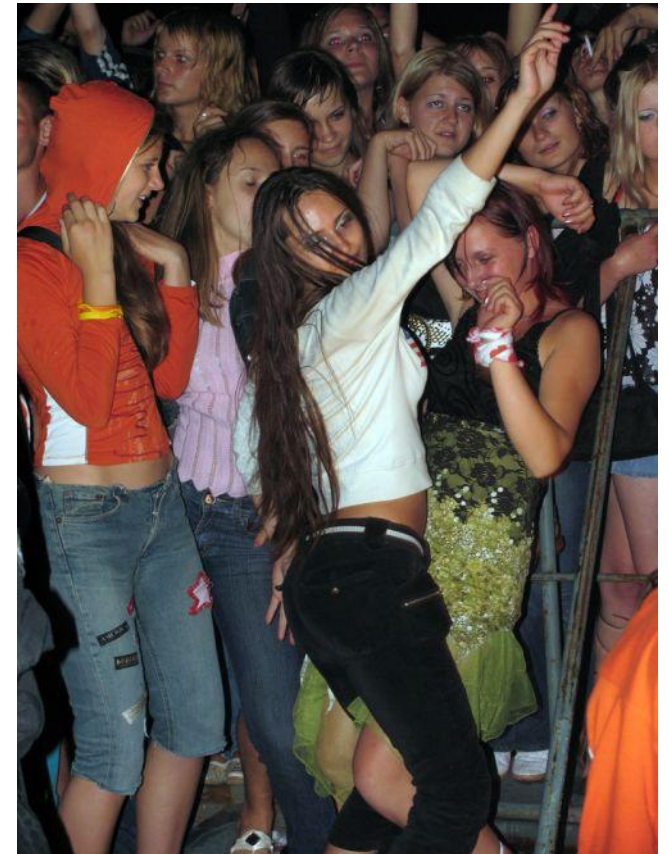


- Бюрократические структуры
- Армия
- Дети школьного возраста



# ОРАНЖЕВЫЙ УРОВЕНЬ

- Подростки («новое поколение»)
- Бизнес - среда
- Предприниматели



# ЗЕЛЕНЫЙ УРОВЕНЬ

- Добровольцы, волонтеры
- Борцы за права человека
- Гуманистические психологи и врачи



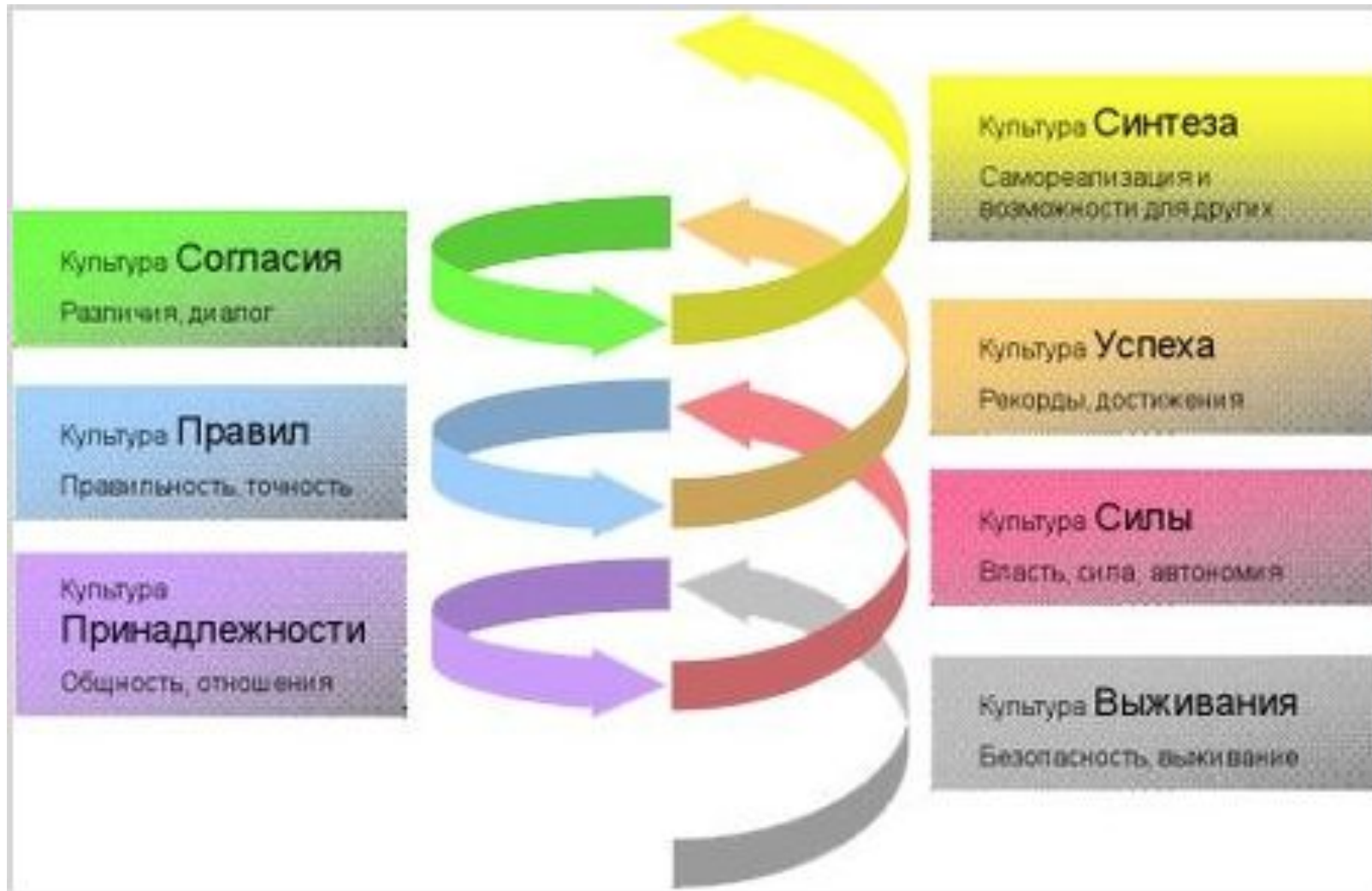
# ЖЕЛТЫЙ УРОВЕНЬ



- Духовные практики
- Религиозные деятели
- Философы



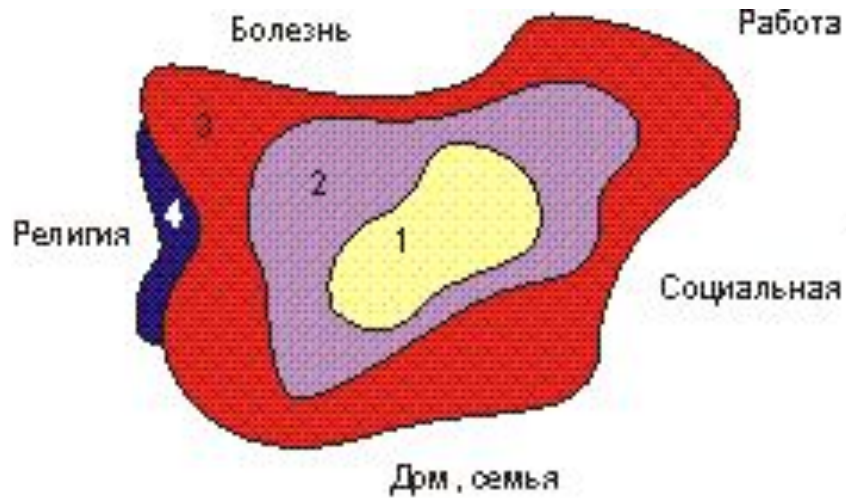
# СМЕНА МЕМОВ



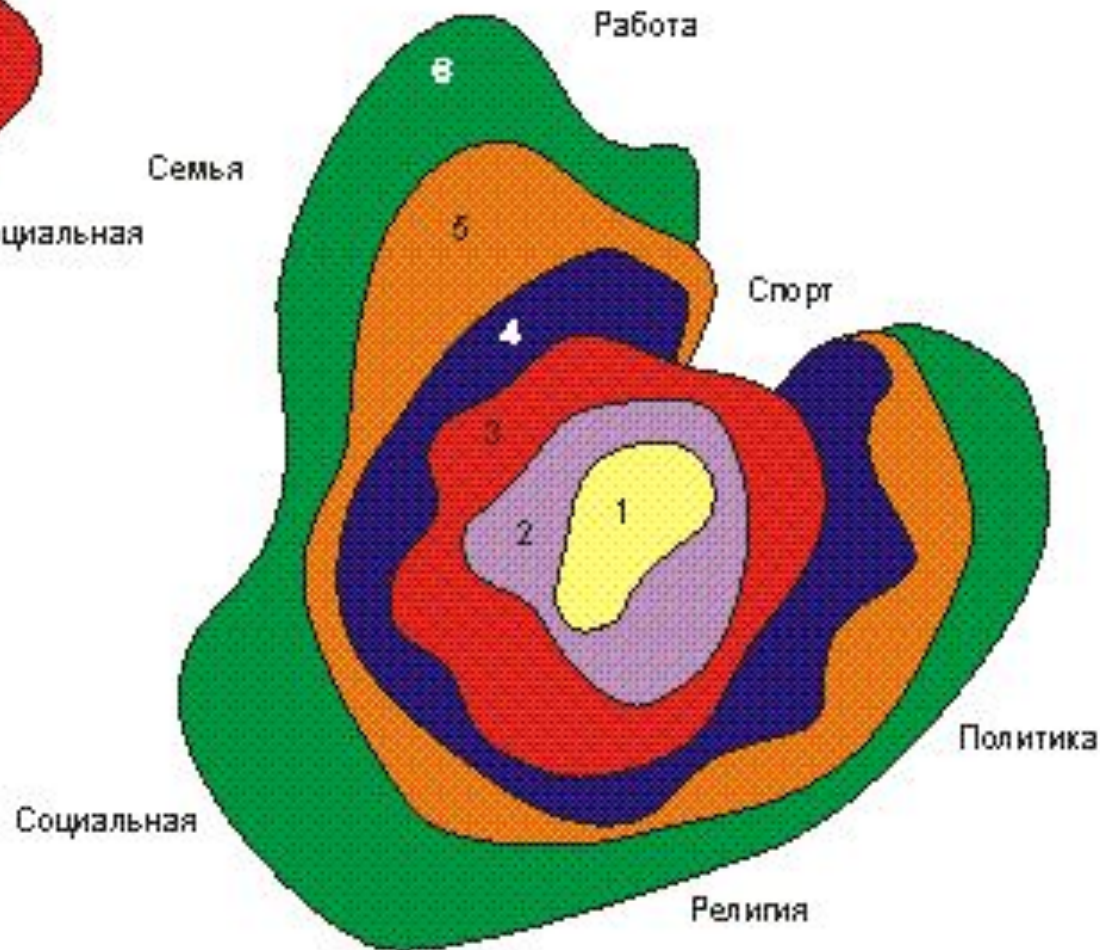
Мы

Я

# ЦЕННОСТНЫЙ ПРОФИЛЬ



Преобладание  
**Красного**



Преобладание  
**Зеленого**

# СПОСОБЫ ВЛИЯНИЯ

Уровень	Тип команды	Тип лидера	Способ влияния
Желтый	Община	Наставник	Развитие
Зеленый	Коллектив	Вдохновитель	Мотивирование
Оранжевый	Клика	Харизматик	Демонстрация успешности
Синий	Отряд	Авторитет	Манипулирование нормами и правилами
Красный	Банда	Диктатор	Доминирование
Фиолетовый	Племя	Вождь	Внушение
Бежевый	Стая	Вожак	Покровительство

# ПОДБОР КОМАНДЫ

*Если люди сели на ваш корабль только для того,  
чтобы куда-то доплыть, что будет,  
если, проплыв десять миль,  
вы вдруг поймете, что надо менять курс?*

Д. Коллинз

## Критерии подбора членов команды

- 1. Психологическая совместимость**
- 2. Умение работать в команде**
- 3. Ценностные ориентации**

# ПОДБОР КОМАНДЫ

*Безусловное значение для эффективной деятельности создаваемой команды имеет социально-психологическая совместимость*

*ее членов*  
М. Белбин

Психофизиологическая совместимость	Психологическая совместимость	Социально- психологическая совместимость
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Темперамент</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Характер</li><li>❑ Интроверсия / экстраверсия</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Профессиональный опыт</li><li>❑ Жизненный опыт</li><li>❑ Статус</li><li>❑ Культурные особенности</li><li>❑ Гендер</li><li>❑ Ценности</li></ul>

# ПОДБОР КОМАНДЫ. STAR

	Шаг	Цель	Форма вопроса
<b>S</b>	<b>ituation</b> Ситуация	Определить релевантный опыт человека	<input type="checkbox"/> Расскажите о ситуации, когда... <input type="checkbox"/> Приходилось ли Вам .....
<b>T</b>	<b>arget</b> Цель	Восстановить контекст ситуации	<input type="checkbox"/> Какая цель / задача стояла перед Вами? <input type="checkbox"/> В чем заключалась Ваша функция?
<b>A</b>	<b>ction</b> Действие	«Увидеть» реальное поведение	<input type="checkbox"/> Расскажите подробно о ваших действиях.
<b>R</b>	<b>esult</b> Результат	Понять, к чему привели действия	<input type="checkbox"/> Какого результата Вы достигли? <input type="checkbox"/> Какова была обратная связь от...?

# ПОДБОР КОМАНДЫ

## Рекомендации по подбору новых членов команды

1. Тратьте на поиски нужных людей столько времени, сколько возможно –  
иначе потом придется «переделывать» того, кого наняли второпях
2. Обращайте внимание не только на опыт и компетентность, но и на «командные» качества кандидата
3. Привлекайте остальных членов команды к принятию решения о приеме нового человека

# Кофе-брейк





# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

# КОПИЛКА КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ



Каждая группа фиксирует на карточках конфликтные ситуации, которые в дальнейшем будут разбираться на тренинге.

**Одна ситуация – одна карточка.**

# КОНФЛИКТ ЭТО

- **Взаимодействие м/у двумя или более сторонами**
- **В основе – столкновение интересов, целей, ценностей..**
- **Личностная значимость сталкивающихся элементов**



- **Субъективная неразрешимость столкновения**
- **Отрицательные эмоции, проявляющиеся в поведении.**

# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КОНФЛИКТА



# + И – ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

## Значение конфликта для повседневной деятельности

Любые конфликты, безусловно, вредны для достижения целей деятельности, так как:

В процессе конфликтного взаимодействия неизбежно происходит переключение внимание участников с деятельности на выяснение межличностных отношений;

Конфликт дезорганизует мышление участников, разрушает сложившиеся системы отношений;

Напряженные конфликтные взаимодействия завершаются либо агрессией, либо аутоагрессией, в итоге – неврозы и психосоматические заболевания.

Что положительного приносит нам конфликт?

Это важный источник развития личности, группы, межличностных отношений, позволяет им подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия;

Через открытую конфронтацию конфликт освобождает группу от негативных психологических факторов, снижает вероятность застоя группового развития;

Конфликт способствует развитию взаимопонимания между участниками

# + И – ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

## Последствия конфликта

```
graph TD; A[Последствия конфликта] --> B[При успешном разрешении]; A --> C[При неуспешном разрешении];
```

### При успешном разрешении

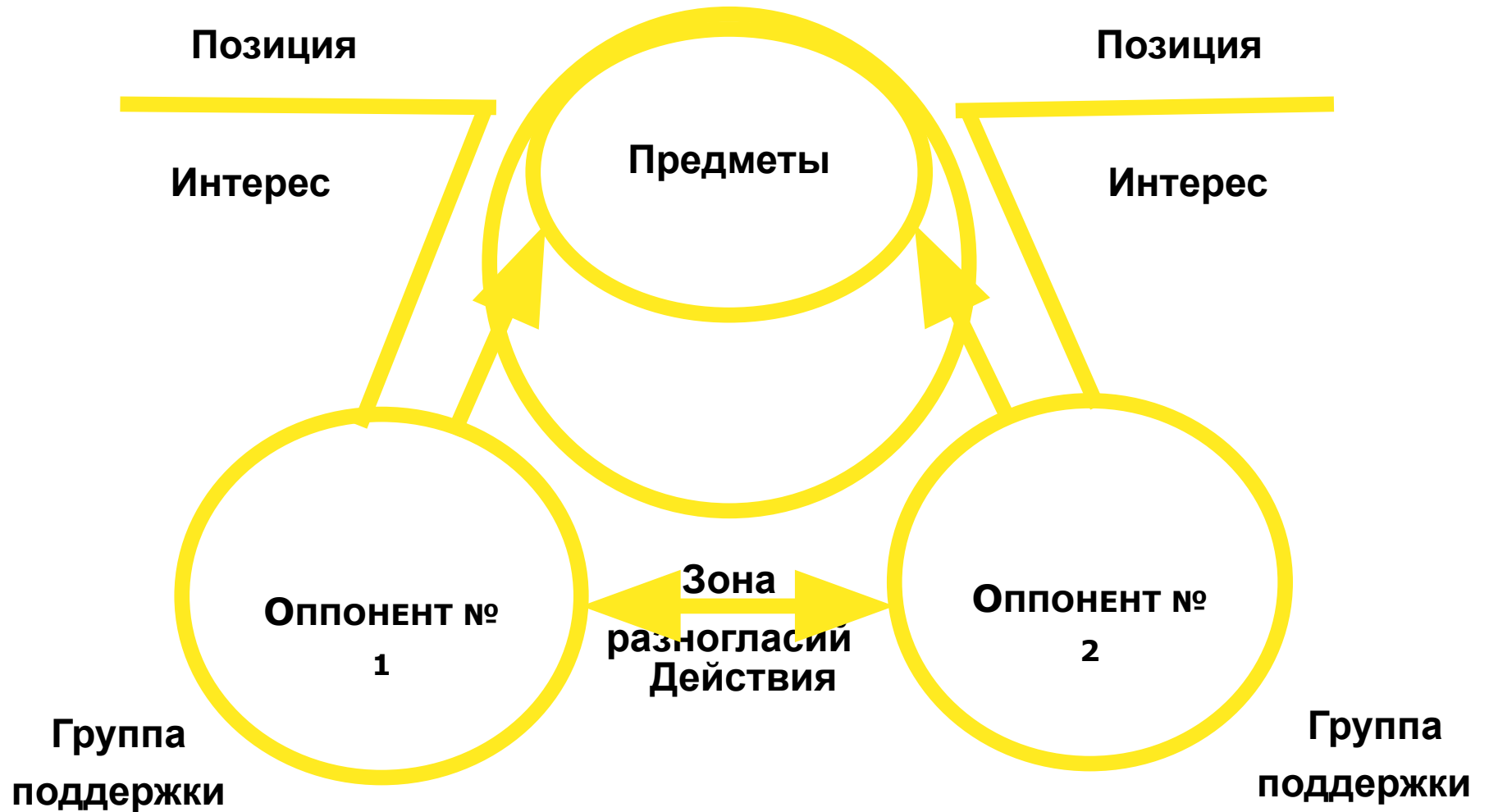
В результате решения конфликта люди чувствуют свою сопричастность к решению проблем организации;  
Расположенность участников конфликта к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях;  
Снижение синдрома покорности, увеличение степени активности;  
Улучшение качества принимаемых решений;  
Возможность проработки проблем организации.

### При неуспешном разрешении

Неудовлетворенность, плохой психологический климат, рост текучести кадров, снижение производительности;  
Увеличение степени враждебности, уменьшение степени сотрудничества в будущем;  
Непродуктивная конкуренция с другими группами организации;  
Рассогласование личных и корпоративных целей и ценностей;  
Смещение акцента в сторону придания большего значения «победе» в конфликте,

чем решению реальной проблемы

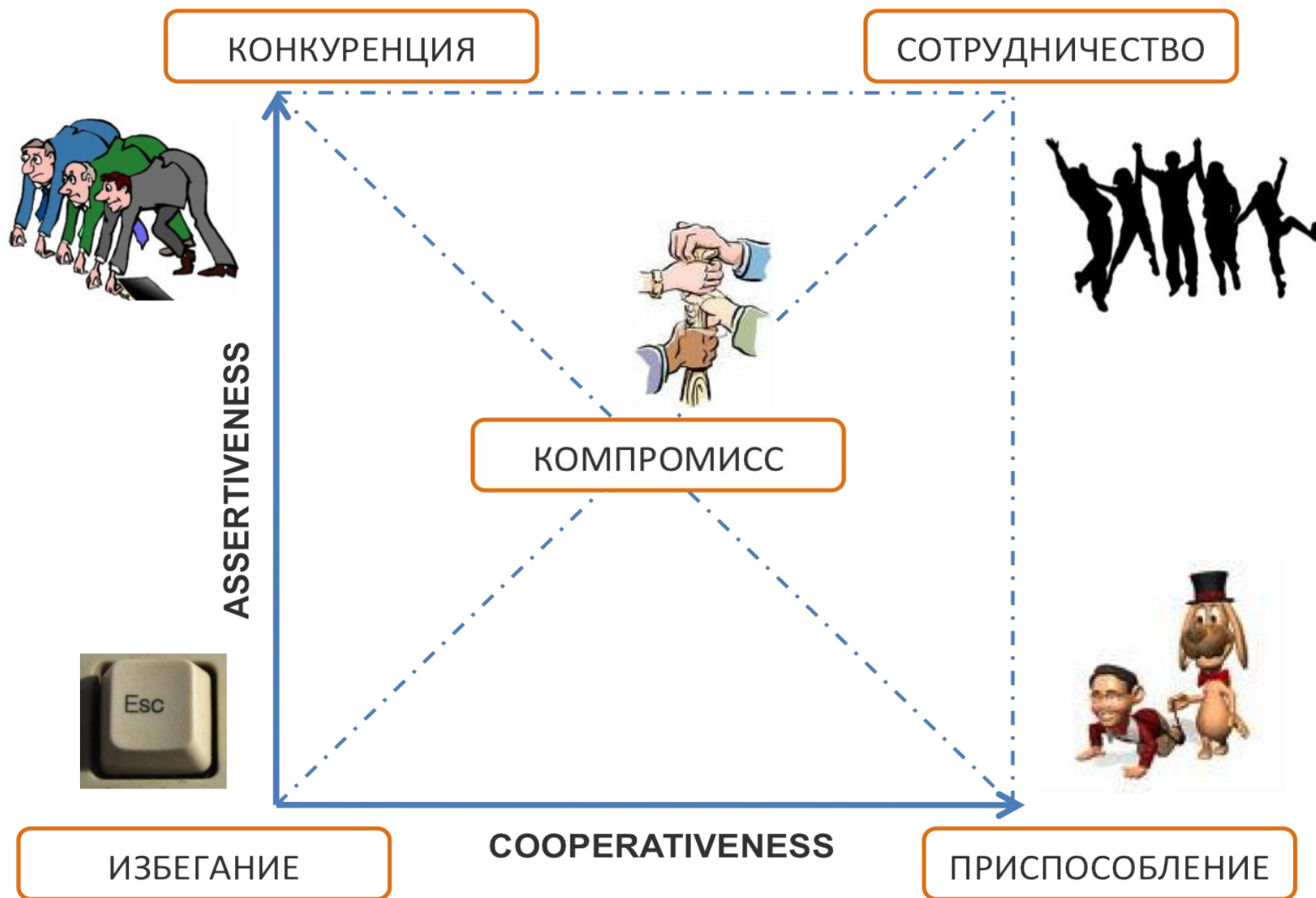
# СТРУКТУРА КОНФЛИКТА В КОМАНДЕ



**А КАК ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ В  
КОНФЛИКТЕ?**



# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ



# ГАРВАРДСКИЙ МЕТОД

## Принципы:

- Отделяйте людей от проблемы
- Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
- Изобретайте взаимовыгодные варианты решений
- Настаивайте на объективных критериях

# КОММУНИКАТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

- Выспрашивание
- Выслушивание
- Я-высказывание



# «Я-ВЫСКАЗЫВАНИЕ» – ЭТО...

Техника, помогающая выразить конструктивно свои эмоции, вовлечь собеседника в сотрудничество. Техникой может правильно пользоваться только тот, кто способен взять ответственность за свои чувства и мысли (зрелая позиция ответственности)

## Формула:

- Когда..... (факт)
- Я чувствую в связи с этим... (мое чувство)
- Для меня это означает...(как связано это чувство с этим фактом)
- Поэтому я прошу.... (в позитивной формулировке)

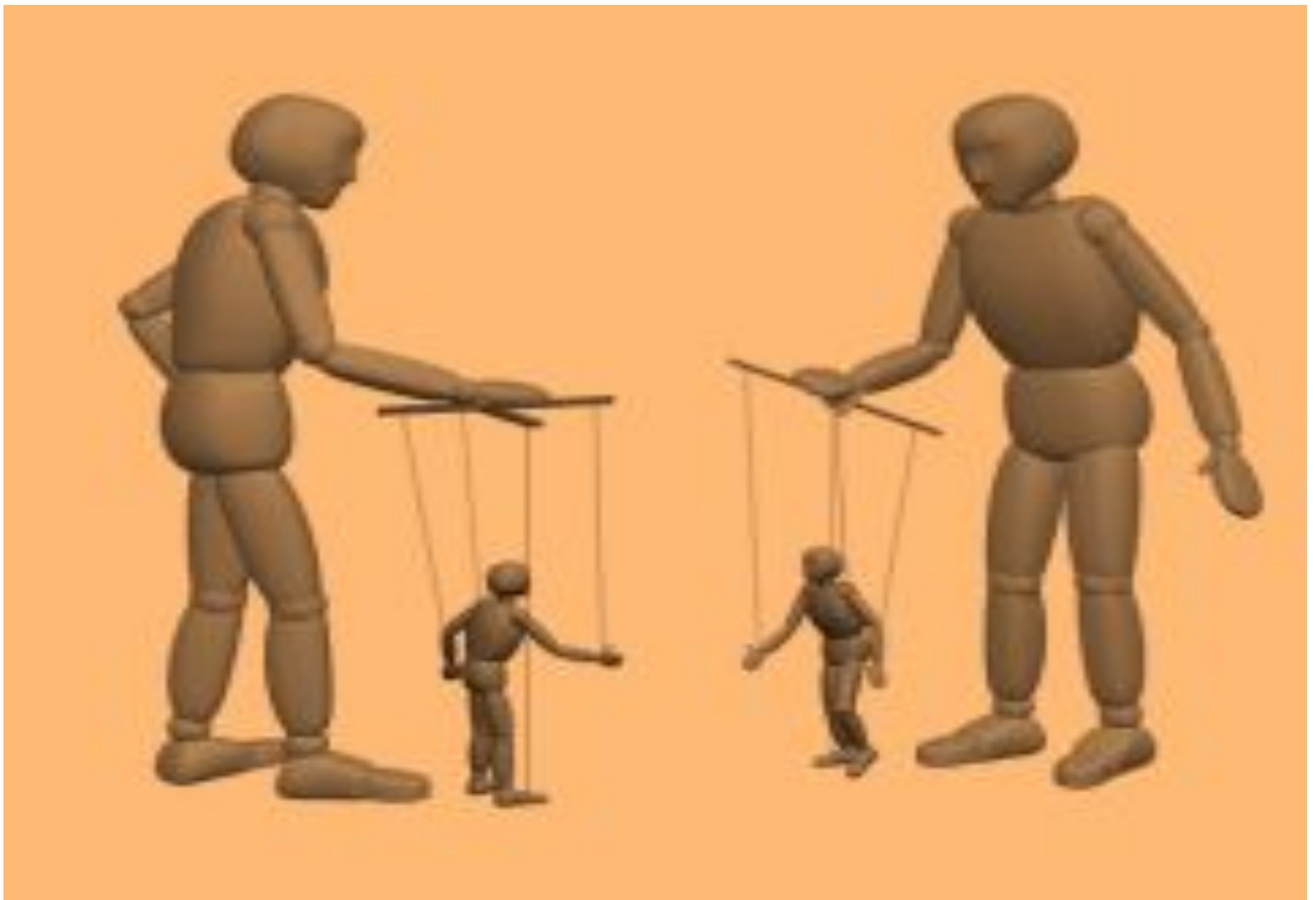
Важно: никакой  
претензии в  
интонации

## УПРАЖНЕНИЕ НА ОТРАБОТКУ Я-ВЫСКАЗЫВАНИЯ ПРИ НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЯХ

- В малой группе предложите варианты, как можно переформулировать предложенные фразы в формате я-высказывания  
20 мин
- Многие считают, что из-за свойственной вам небрежности, вы способны сильно подставить наш отдел.
- Вам не кажется, что вы слишком часто критикуете других?
- Почему вы постоянно подаете в своих отчетах искаженную информацию?
- Сколько можно опаздывать на встречи? Я не обязан Вас ждать.

## КАК ВЫГЛЯДЕЛО БЫ ВАШЕ КОМАНДНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- В ситуации, когда Ваш коллега ведет себя не командно, вынуждая всех тратить неэффективно время: запускает запрос коллегам, хотя мог бы сам собрать часть информации без привлечения их ресурса.
- В ситуации, когда Ваш руководитель дает Вам негативную обратную связь в негативной форме.
- В ситуации, когда Вас каждые 5 минут отвлекают коллеги, обращаясь с какими-нибудь вопросами.



# ОРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

# КТО ТАКОЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ?

## КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА:



1. Задача выполнена в срок, качественно, с минимальными затратами



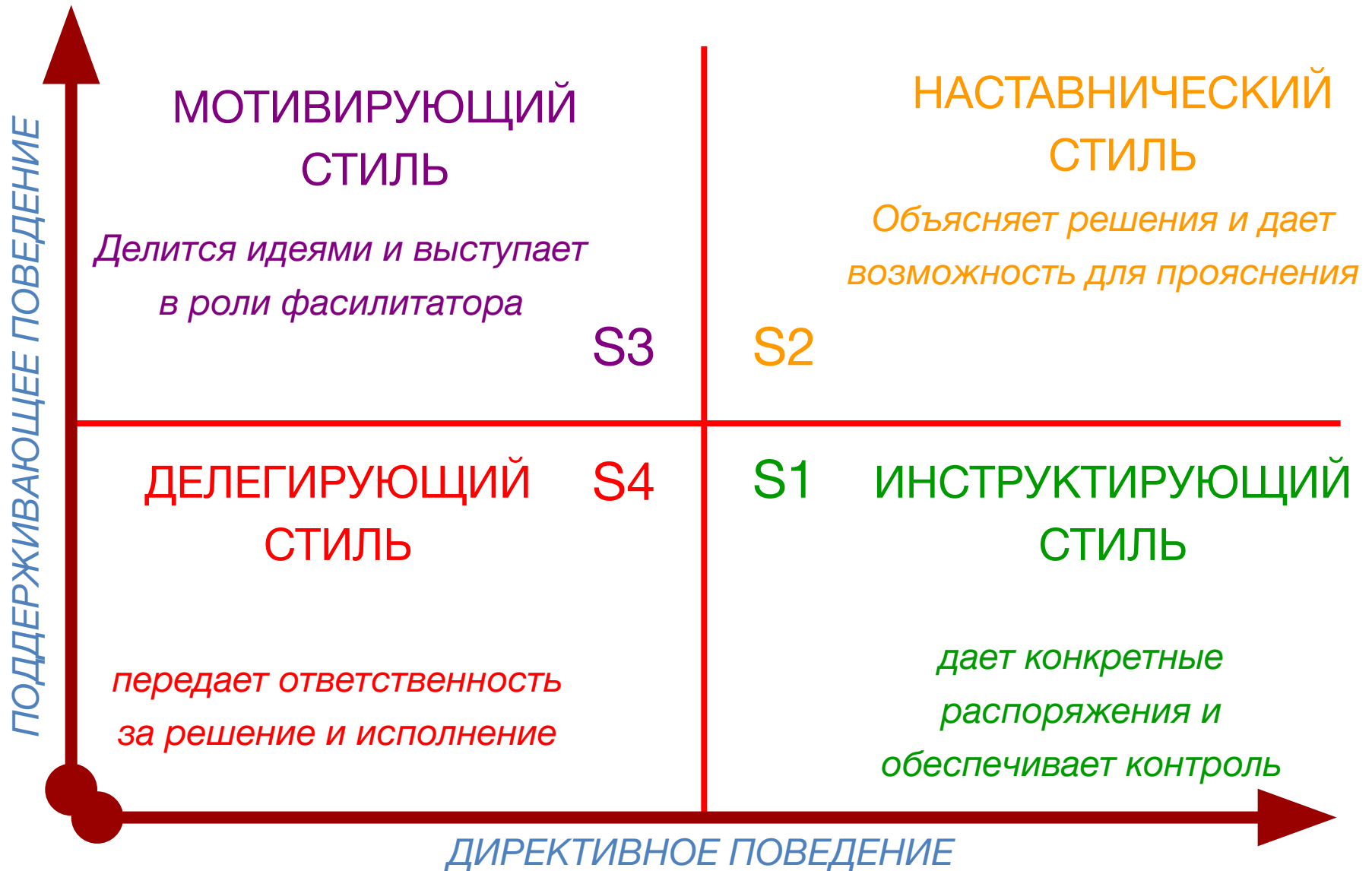
2. Подчиненные вовлечены, принимают ответственность на себя



# СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА – ЭТО НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ, ВКЛЮЧАЯ ЕГО СЛОВА И ДЕЙСТВИЯ,  
ТАК, КАК ОНИ ВОСПРИНИМАЮТСЯ ДРУГИМИ**

# СТИЛИ РУКОВОДСТВА



# ГОТОВНОСТЬ СОТРУДНИКА

**ГОТОВНОСТЬ – ЭТО ПРОЯВЛЯЕМЫЕ  
ПОДЧИНЕННЫМ СПОСОБНОСТЬ И  
НАСТРОЙ, ЧТОБЫ ПРИНЯТЬ И  
ВЫПОЛНИТЬ ДАННУЮ ЗАДАЧУ**

Готовность подчиненного всегда рассматривается по отношению к конкретной задаче!

# ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ГОТОВНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО?



**МОГУ**

НАЛИЧИЕ У СОТРУДНИКА:

ЗНАНИЙ,  
ОПЫТА,  
НАВЫКОВ

необходимых для выполнения  
конкретной задачи



**ХОЧУ**

НАЛИЧИЕ У СОТРУДНИКА:

МОТИВАЦИИ,  
УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ,  
ЭНТУЗИАЗМА

по отношению к конкретной задаче

# ПОДЧИНЕННЫЙ МОЖЕТ БЫТЬ

<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>
<b>МОГУ</b>	<b>МОГУ</b>	<b>НЕ МОГУ</b>	<b>НЕ ХОЧУ</b>
<b>ХОЧУ</b>	<b>НЕ ХОЧУ</b>	<b>ХОЧУ</b>	<b>НЕ МОГУ</b>

«ДРАЙВЕР»

«ЗАСКУЧАЛ»

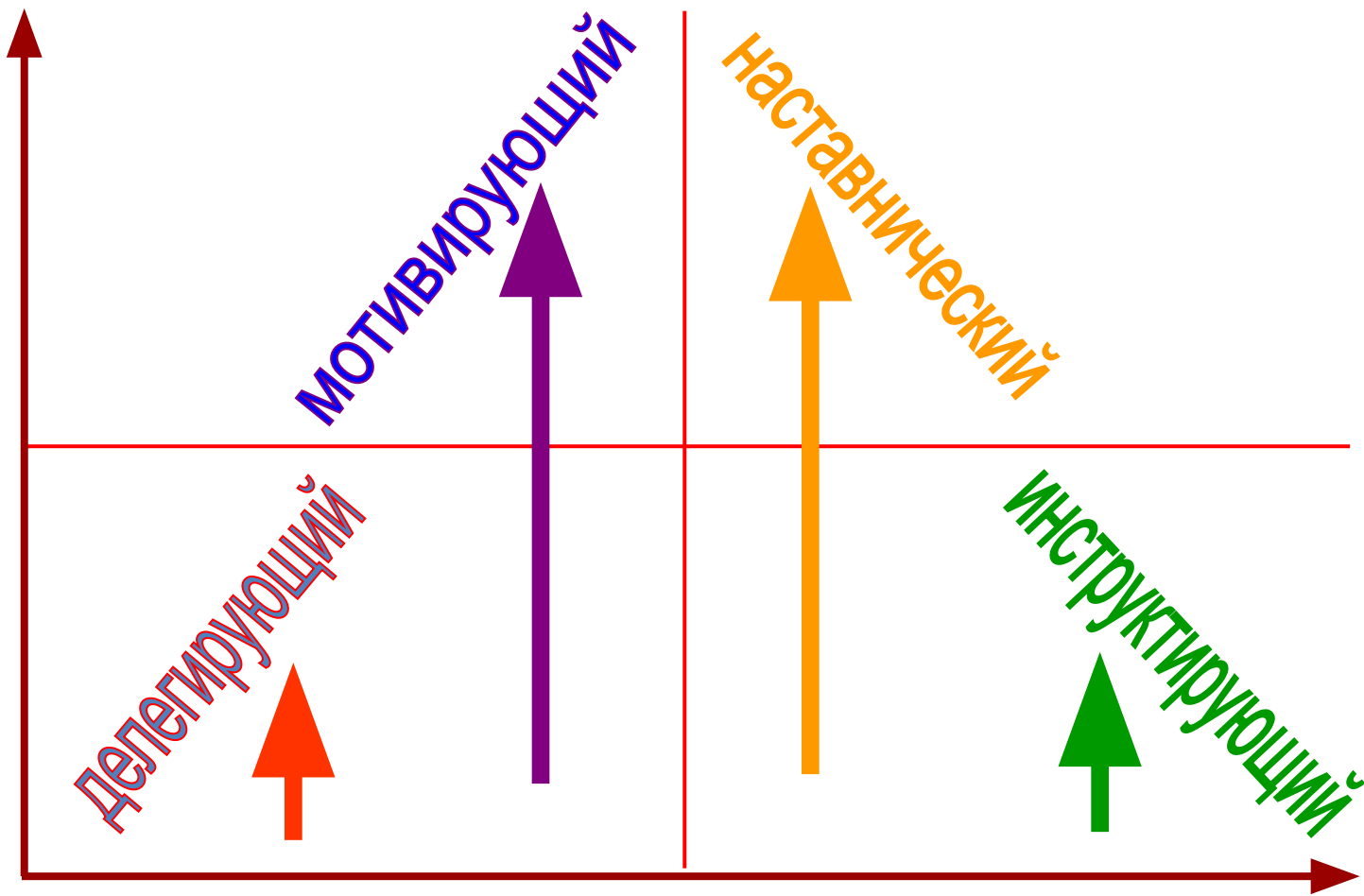
«НОВИЧОК»

«НЕ БОЕЦ»

# ПРИ ДИАГНОСТИКЕ УРОВНЯ ГОТОВНОСТИ ВАЖНО

- **Ориентироваться на конкретную задачу**
- **Разделять энтузиазм и способность**
- **Не принимать неуверенность за отсутствие мотивации**

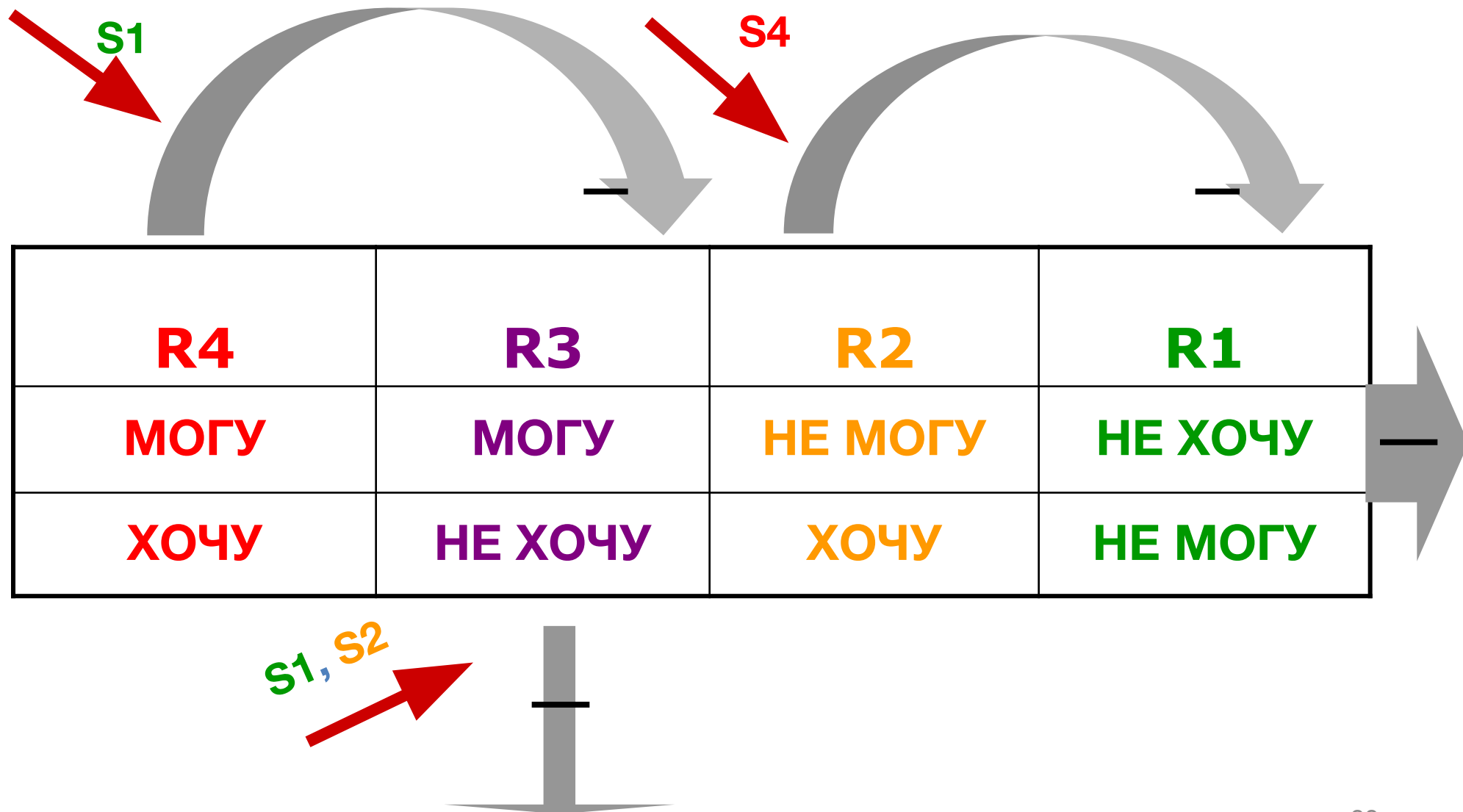
# МОДЕЛЬ СИТУАЦИОННОГО РУКОВОДСТВА



(Высокая) ← ГОТОВНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО → (Низкая)

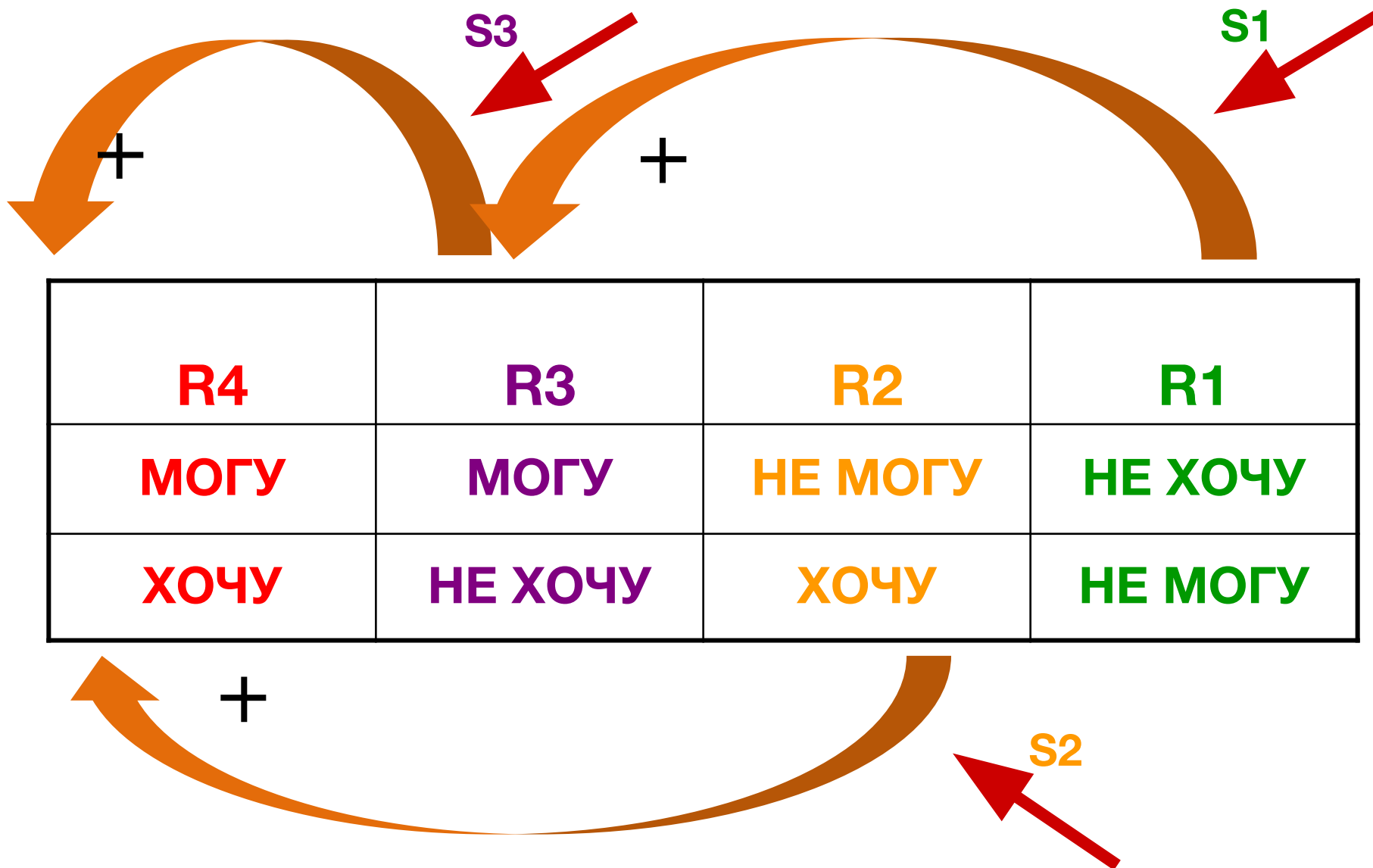
<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>
<b>МОГУ</b>	<b>МОГУ</b>	<b>НЕ МОГУ</b>	<b>НЕ ХОЧУ</b>
<b>ХОЧУ</b>	<b>НЕ ХОЧУ</b>	<b>ХОЧУ</b>	<b>НЕ МОГУ</b>

# НЕЭФФЕКТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА






# ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

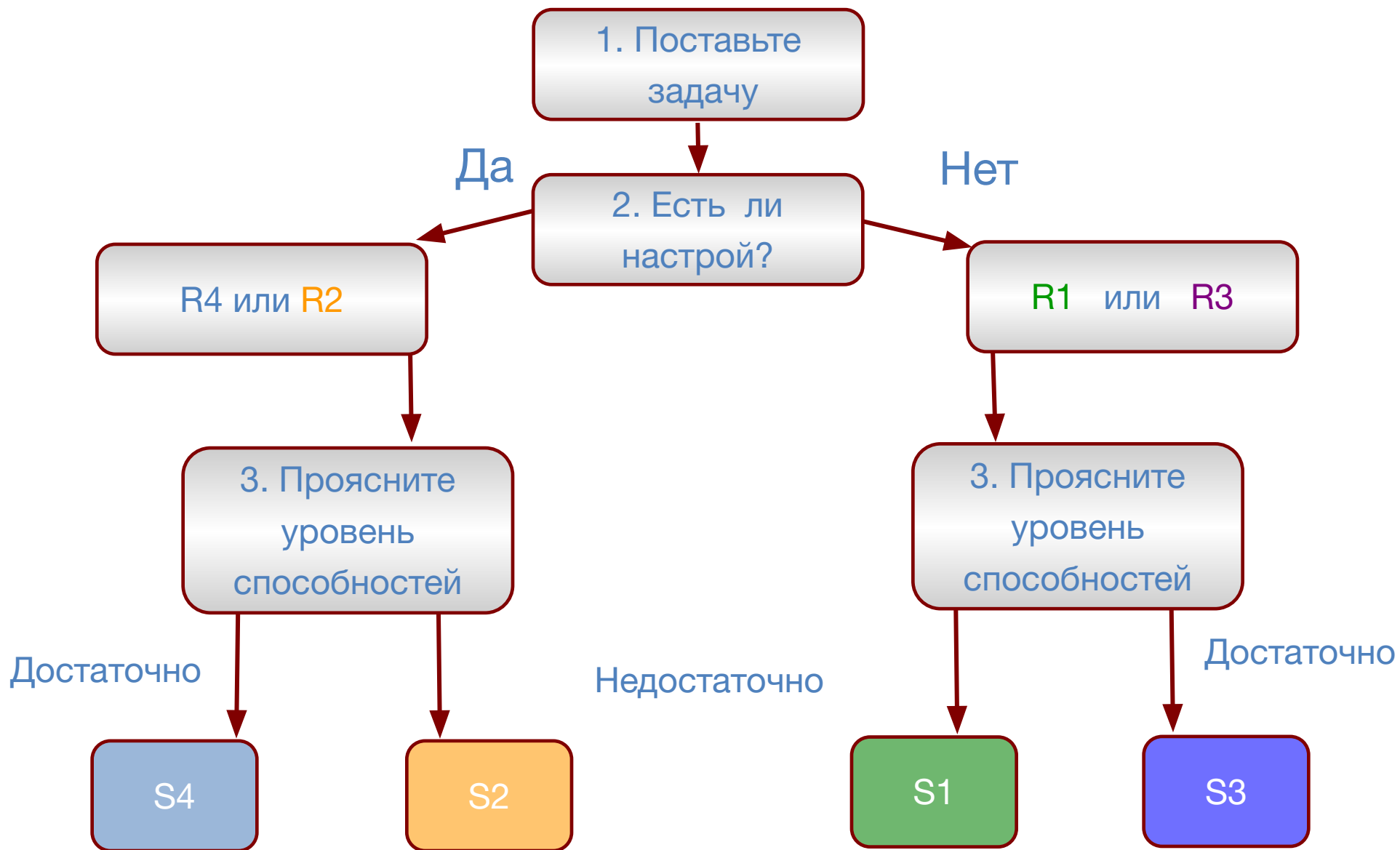


# ТАБЛИЦА СООТВЕТСТВИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ГОТОВНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ

	S1	S2	S3	S4
R1			НЕДОСТАТОК ИНСТРУКТИРОВАНИЯ	
R2				
R3				
R4	НЕДОСТАТОК ДЕЛЕГИРОВАН			

 - НАИЛУЧШИЙ ВЫБОР СТИЛЯ

# АЛГОРИТМ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ





# МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

# УРАВНЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ОЖИДАНИЙ

**Мотивация =**

Достижимость **X** Инструментальность **X** Привлекательность

Ожидание, что усилие повысит результативность **X** Ожидание, что результативность будет вознаграждена **X** Ожидание, что вознаграждение привлекательно

# МОТИВАЦИОННЫЕ ТИПЫ В РОССИИ

Тип мотивации	Основной мотив
Инструментальная	Могу заработать деньги
Профессиональная	Могу использовать свои знания и опыт
Патриотическая	Чувствую себя нужным коллективу
Хозяйская	Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать
Избегающая	Привычная работа, стабильность

# ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ ТИП

- Сама работа не является ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд.
- Интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.
- Позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТИП

- Ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно.
- Предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством.
- К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии.
- Быстро становятся лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.



# ПАТРИОТИЧЕСКИЙ ТИП

- Интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела.
- Убежденность в своей нужности для организации.
- Готовы взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела.
- Важно общественное признание участия в общих достижениях.

# ХОЗЯЙСКИЙ ТИП

- Добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу.
- Будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля.
- Эффективный в смысле соотношения затрат и результатов.
- Им очень трудно управлять - он самостоятелен и не только не нуждается в приказах или наказаниях, но и не терпит их.

# ИЗБЕГАЮЩИЙ ТИП

- Очень слабая мотивация к эффективной работе.
- У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать.
- Старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью.
- Не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других.
- Основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя.
- Надеется только на благоприятное стечение обстоятельств, благосклонность руководителя и «халяву». Очень зависим от руководителя .
- Удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше.

# Методы стимулирования

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угрозы потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые*
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные*	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в					

**Как именно поощрять и какие  
методы наказания  
использовать для разных  
типов?**

# Вдохновляющая

речь

**«Вдохновляющая речь»  
(Motivation speech) -**

**эффективный инструмент  
по созданию  
«командного духа»**



# ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИОННОЙ РЕЧИ

## АДЕКВАТНОСТЬ

- ставить перед командой сложные, но достижимые задачи

## АКТУАЛЬНОСТЬ

- задача должна соответствовать потребностям и возможностям группы

## РЕАЛИСТИЧНОСТЬ

- трезво оценивать возможные барьеры/риски

## ИСКРЕННОСТЬ

- необходимо верить самому в то, что говоришь

## ОПТИМИСТИЧНОСТЬ

- описывать позитивный образ будущего

# АЛГОРИТМ МОТИВАЦИОННОЙ РЕЧИ

	ШАГ	ДЕЙСТВИЯ	ПРАВИЛА
<b>З</b>	<b>ЗАДАЧА</b>	1. поставить задачу, общую для всех членов команды	▪ адекватность
<b>А</b>	<b>АМБИЦИИ</b>	2. показать связь между выполнением задачи и удовлетворением потребностей команды	▪ актуальность
<b>Р</b>	<b>РИСКИ</b>	3. предупредить команду о всех возможных рисках / барьерах	▪ реалистичность
<b>Я</b>	<b>ЯС ВАМИ</b>	4. сказать, на какую помощь от руководителя можно рассчитывать	▪ искренность
<b>Д</b>	<b>ДОВЕРИЕ</b>	5. продемонстрировать свою веру в возможности команды	▪ ОПТИМИСТИЧНОСТЬ





# **РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ И НАСТАВНИЧЕСТВО**

# ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ:GROW

**G**oals

- **РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ**
- Чего ты хочешь?

**R**eality

- **ОБСЛЕДОВАНИЕ** текущей ситуации
- Что происходит сейчас?

**O**ptions

- **СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ**
- Что бы ты мог сделать?

**W**hat, When, Who,  
Will

- **КОНКРЕТНЫЕ ШАГИ**
- Что ты сделаешь?

# ВОПРОСЫ О ЦЕЛЯХ РАЗВИТИЯ



- **Что ты хочешь достичь?**
- **Какова твоя долгосрочная цель относительно данного вопроса?**
- **Каковы твои приоритеты?**
- **Что будет считаться достигнутым результатом?**
- **Как ты увидишь, что результат достигнут?**
- **Какие промежуточные цели/этапы?**



# ВОПРОСЫ О ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ



- Что уже сделано тобой в этом направлении?
- Что из сделанного наиболее эффективно, дало хорошие результаты?
- Что оказалось малоэффективным?
- Каковы причины этого?
- Что помешало сделать больше?
- Какие основные выводы ты делаешь для себя на основании полученного опыта?
- Каковы имеющиеся ресурсы — навыки, время, энтузиазм, деньги, поддержка и т.д.?
- Каковы препятствия — внутренние и внешние (почему это может не получиться)?



# ВОПРОСЫ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ



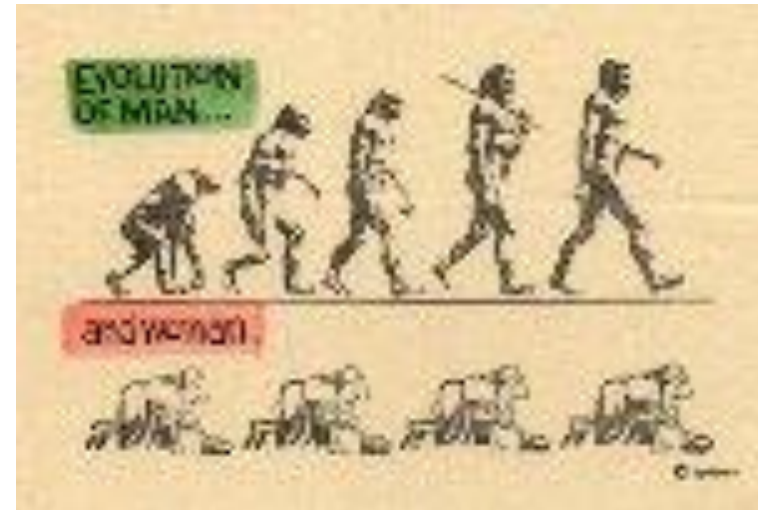
- Каковы возможные пути решения данного вопроса?
- Что бы Вы сделали, если бы у Вас было больше времени, больший бюджет , Вы были бы начальником или у Вас была новая команда?
- Каковы преимущества и недостатки каждого из этих вариантов?
- Какой из них даст наилучший результат?
- Какое из этих решений Вам подходит или нравится больше всего?
- Каким решением Вы будете наиболее удовлетворены?



# ВОПРОСЫ О КОНКРЕТНЫХ ШАГАХ



- Какой вариант или варианты ты выбираешь?
- В каком варианте ты уверен?
- Каков будет алгоритм твоих действий?
- Когда точно ты начнешь и завершишь каждый шаг?
- Что ты сделаешь, чтобы результат был 100%?
- Каковы твои критерии и мерила успеха?



# ДЕМОНСТРАЦИЯ «СМЕЛОЕ ЖЕЛАНИЕ»

- **Что ты хочешь?**
- **На каком этапе ты находишься?**
- **Как ты можешь этого достичь?**
- **Какие шаги ты сделаешь?**
- **Как члены команды могут тебе помочь?**
- **Как еще ты можешь развить достигнутый результат?**
- **Как ты узнаешь, что достиг желаемого результата?**

