

# **групповыми и процессами в деятельности руководителя**

Юрьева О.В. к.соц.н., доцент кафедры управления  
человеческими ресурсами КФУ

# Социальные организации

- С рождения и на протяжении всей нашей жизни мы связаны с организациями: родильный дом, детский сад, школа, среднее специальное или высшее учебное заведение, армия, милиция, больница, магазин, рынок, похоронное бюро, загс.
- Каждый из нас является членом той или иной организации, повседневно зависит от деятельности многих из них.

# Организации – место, где люди строят отношения и взаимодействуют

- Социотехнические, социокультурные, общественные, профессиональные, военные организации составляют социальную среду, в которой осуществляется социализация и жизненный *путь* личности.
- Как добиться, чтобы организация способствовала самоутверждению и самореализации человека?
- Что нужно делать, чтобы организация не подавляла человеческую индивидуальность?

# Что такое команда?

- 1. Запишите свое собственное определение, характеризующее настоящую, сильную команду. Время 3 мин.
- 2. Сформулируйте единое определение команды, в парах. Время 3 мин.

# Сравнение стихийной группы с командой

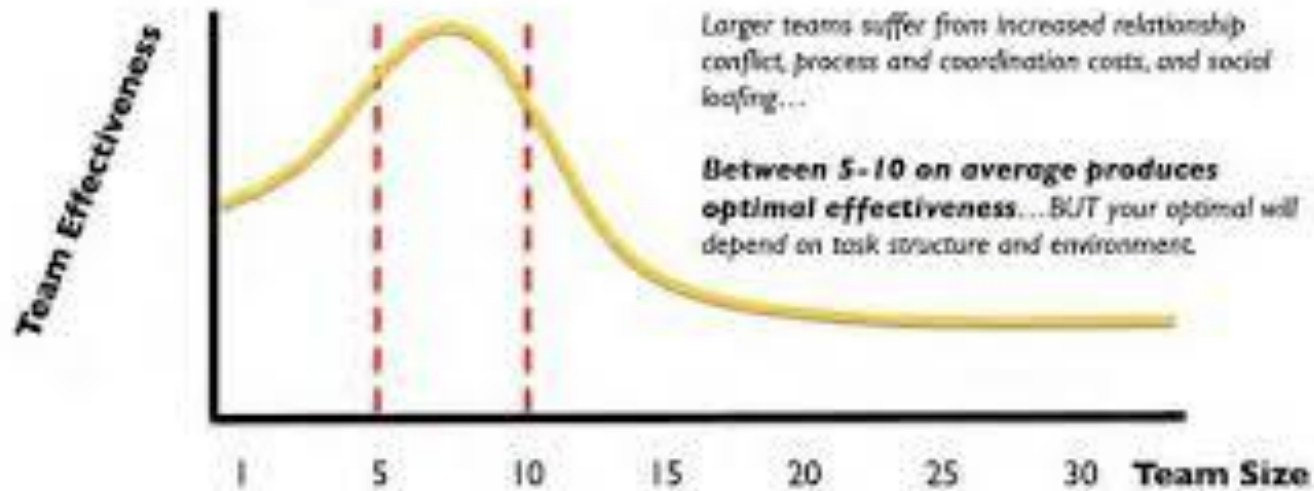
Параметры сравнения	Группа людей на остановке	Футбольная команда
Цели	Не связаны друг с другом; нет общей цели	Временно связаны коллективной целью, выработанной в результате коммуникации
Распределение ролей	Незаметна дифференциация ролей	Роли и задачи четко распределены и известны всем участникам
Обязательства	Ни к чему не обязывающее соседство или, скорее, случайное взаимодействие	Обязательства друг перед другом относительно встреч и трудовых процессов, имеются взаимозависимости

# Сравнение стихийной группы с командой

Параметры сравнения	Группа людей на остановке	Футбольная команда
Деятельность	Пассивное ожидание	Каждый вносит свой вклад в решение задач
Ответственность	Нет коллективной ответственности за результат	Коллективная ответственность за результат работы перед третьими лицами

# Оптимальный размер команды

## Too big? Too small? Just right?



- Оптимальный размер команды 5 -10 человек.
- В командах большего размера чаще случаются конфликты, растет время на координацию работы команды и т.п.

# Виды команд в организации

- Управленческая команда: топ-менеджеры (ЛПР по ключевым бизнес-процессам компании)
- Функциональная команда: сотрудники подразделения, департамента
- Проектная команда/Межфункциональная: участники проектной команды
- Метакоманда: все сотрудники организации



# Принципы работы в команде

- **1.Добровольность  
вхождения в команду.**
- Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности.



# Принципы работы в команде

- **2. Коллективное исполнение работы.**
- Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)



# Принципы работы в команде

- **3. Коллективная ответственность.**

Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.



# Принципы работы в команде

- **4. Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы.**
- Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата.



# Принципы работы в команде

- **5. Достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат.**
- Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды.
- В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов.



# Принципы работы в команде

- **6. Автономное самоуправление команды.**
- Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации.



# Принципы работы в команде

- **7. Повышенная исполнительская дисциплина.**
- Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды.



# Из исследований HBS

- «время, проведенное менеджерами и сотрудниками в совместной деятельности за последние несколько лет выросло более чем на 50% ..... во многих компаниях, более трех четвертей дня работник проводит в общении с коллегами.....»



# Команда

- Классические команды всегда можно обнаружить там, где нескольким лицам необходимо объединить свои **компетенции**, чтобы справиться с той или иной задачей.

# Команда - обмен идеями

- Самый быстрый и легкий способ обучения — учиться у других людей.
- Если бы не было других людей, мы бы снова и снова изобретали колесо.



# Команда - чувство личной ценности

- Мы видим себя глазами других.
- По сути, социальная жизнь — это бенчмаркинг самого себя.
- Бенчмаркинг — метод сравнения деятельности своей компании с деятельностью конкурентов по определенным количественным и качественным параметрам



# Команды экономят средства

- Вслед за появлением команд исчезает менеджмент среднего звена.
- Организации, которые обращаются к командам только ради экономии, не остаются разочарованными.



# *Команды повышают производительность*

Они ближе к процессам и  
ближе к клиентам.

Они позволяют настолько  
повысить  
производительность труда,  
что боссы раньше не могли и  
мечтать о таком.



# *Команды облегчают коммуникацию*

- В хорошей команде все ее участники заинтересованы в собственном успехе.
- Команды концентрируются на текущих задачах.



# *Команды эффективнее используют ресурсы*

- Они позволяют организации направить свои самые важные ресурсы, силу своего интеллекта, непосредственно на решение проблем.
- Команда — это схема «Точно вовремя» в приложении к структуре организации: ничто не должно тратиться впустую.



# *Команды принимают более удачные решения*

- Хорошее управление основано на хороших знаниях.
- Суть идеи команды — общие знания и немедленное превращение их в общие управленческие решения.





# *Команды повышают качество продуктов и услуг*

- Команда накапливает знания, а знания, которые применяются в нужный момент, — ключ к непрерывному совершенствованию качества продуктов и услуг.



# Команды совершенствуют бизнес-процессы

- Процесс включает в себя несколько функций.
- У команды, в которой представлены все функции, необходимые для данного процесса, более ясное «видение процесса».



# Команды «дифференцируют, интегрируя»

- Почти все организации изо всех сил стремятся снижать затраты и повышать эффективность.
- Но они боятся, что снижение размеров может привести к фрагментации.
- Команда — это возможность объединить людей, обладающих разными знаниями.  
Такое «смещение» предохраняет организацию от шока, связанного со снижением ее размеров.



# Эффекты от командной работы

(по результатам исследования Американского общества профподготовки и развития)

- Производительность труда увеличилась в 77% случаев
- Улучшение качества продукции отмечено в 72% случаев
- Удовлетворенность работой повысилась в 65% случаев
- Удовлетворенность заказчиков повысилась в 57% случаев

# «Кривая» развития любой организации (или команды)

- 1 — зона становления;
- 2 — зона успешной деятельности;
- 3 — зона «поискового периода»;
- 4 — альтернативная зона распада;
- 5 — альтернативная зона роста на основании новой цели.

Динамика успешности развития команды, или жизненный цикл, описывается классической моделью успешности развития.

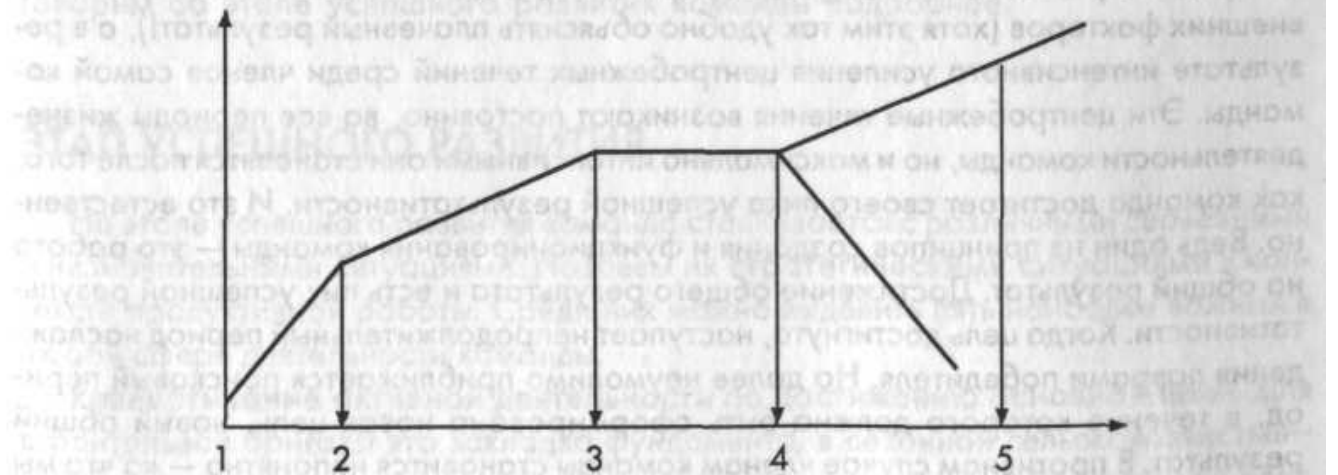


Рис. 3

# «Кривая» развития любой команды

- **1. Становление, создание команды.** Уместно вспомнить о «10 шагах создания команды».
- **2. Успешное развитие.** Команда четко осознает общий результат, владеет технологиями ситуационного анализа и решения проблем, технологией создания общего терминологического поля и продуктивно работает на результат. Этап завершается достижением общекомандной цели.
- **3. Поиск, или поисковый период.** Команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой — ищет новые цели. По истечении срока этапа поиска (для каждой команды он разный, в среднем 3-4 месяца) возможна альтернатива: распад команды или работа ради достижения новой цели.
- **4. Распад (альтернатива).** Из команды уходят люди (по «объективным обстоятельствам»), растет напряжение. Результат — реорганизация.
- **5. Рост (альтернатива).** Команда находит новую общую цель, воодушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается незначительное частичное обновление состава команды.

# Основы эффективного управления командой

- Совместное (коллегиальное) определение цели.



- Руководитель не спускает сверху заранее определенные цели, а вырабатывает их вместе с командой.

# Основы эффективного управления командой

- **Участие всех в коллективной ответственности.**



- Идентификация с (под) задачей, равно как и ответственность за результат совместной деятельности, не подлежат делегированию руководству.



# Основы эффективного управления командой

- Признание и реализация результатов командной работы



- Даже для руководства полученные командой результаты должны иметь обязательную силу, и оно не имеет права самовольно менять их.

# Основы эффективного управления командой

- **Поддержка индивидуального развития личности.**



- Руководитель должен быть очень заинтересован в том, чтобы каждый в отдельности член команды смог раскрыть и развить свои способности, так как в итоге это положительно отразится на результатах совместной деятельности.

# Основы эффективного управления командой

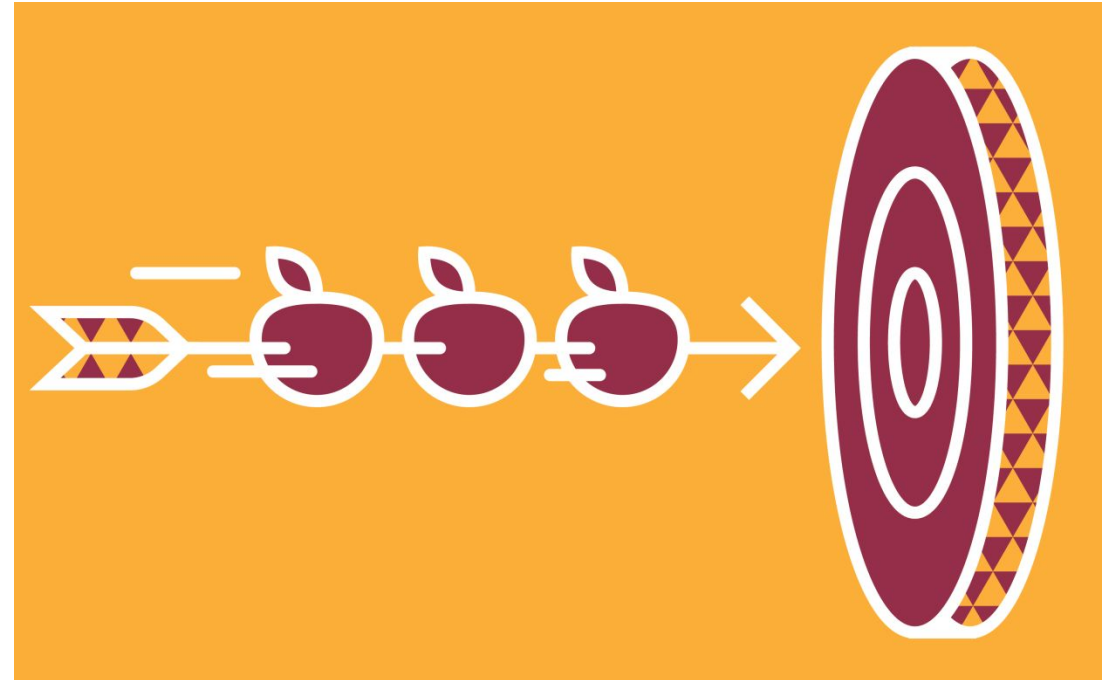
- Совместное (коллегиальное) определение цели.



- Руководитель не спускает сверху заранее определенные цели, а вырабатывает их вместе с командой.

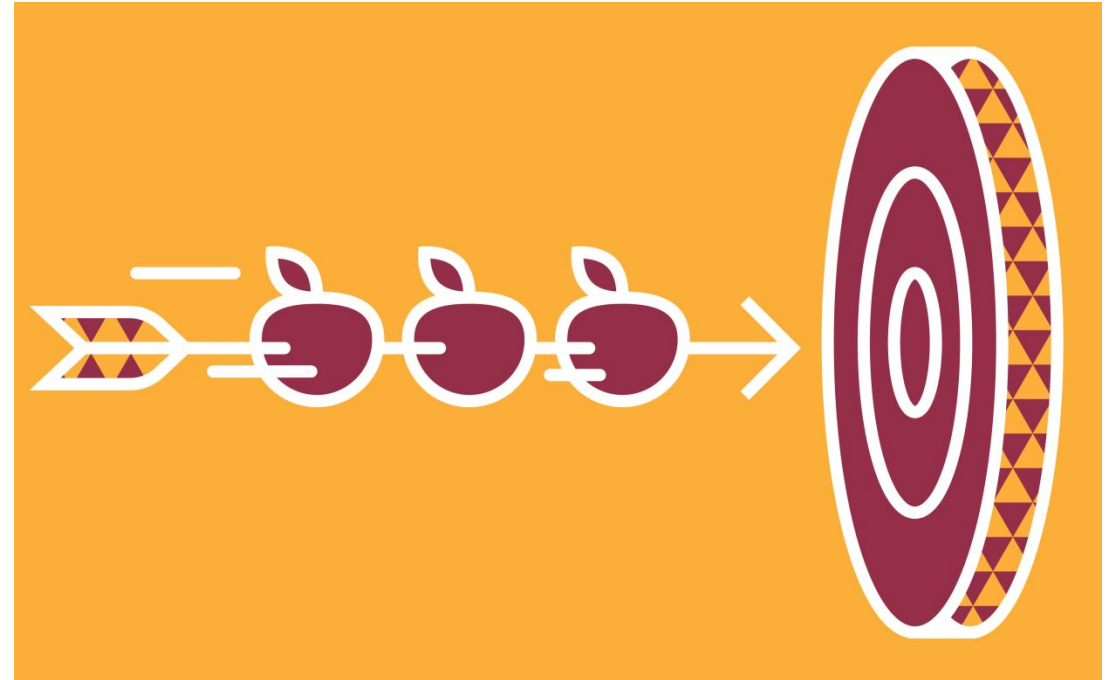
# В каких случаях нельзя говорить о команде

- Сотрудники, которые эпизодически встречаются в частном порядке, так как испытывают потребность в неформальном общении, признании или в досуге, организуемом неофициально, образуют группу, но не команду, поскольку их встречам недостает регулярности и взаимных обязательств.



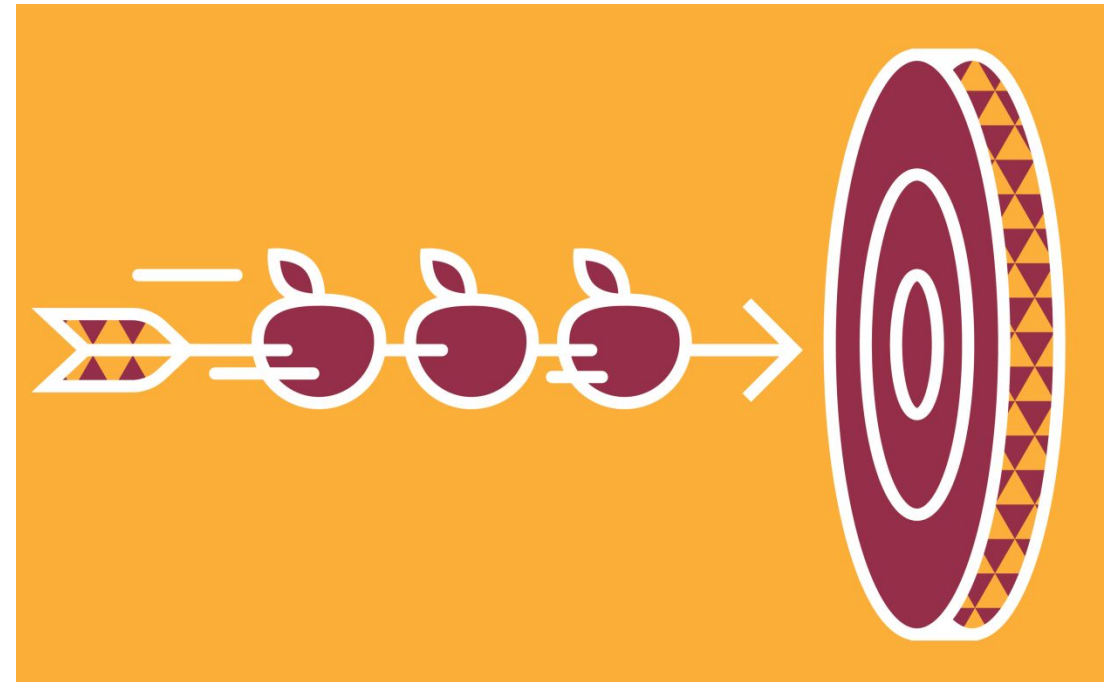
# Команда или нет?

- Члены психотерапевтической группы, регулярно встречающиеся для обсуждения собственных жизненных проблем.



# Команда или нет?

- Несколько воспитательниц одного и того же детского сада, самостоятельно ведущие каждая свою группу, которые могут координировать и согласовывать свою работу друг с другом.



# Что определяет эффективность команды

(исследование Google)

- **Психологическая безопасность.** Могут ли участники проекта брать на себя риски, не чувствуя себя при этом незащищенными.
- **Зависимость.** Рассчитывают ли участники на помощь своих коллег для того, чтобы повысить качество проекта.
- **Структура и ясность.** Понимают ли участники цели и планы всей команды.
- **Значение работы.** Является ли выполняемая работа важной для каждого участника команды.
- **Влияние работы.** Считают ли участники работу, которую выполняет команда, значимой.



## Google нашел ключ к хорошей командной работе после многолетнего анализа

- *«Мы изучили 180 команд из всех подразделений компании. Мы собрали множество данных. Но ничего не подтверждало, что именно комбинация определенных типов личностей, или навыков, или опыта делает эти команды эффективными. Состав команды не имел значения»*
- Масса собранных в Google данных привела к и без того известному многим хорошим менеджерам выводу:  
**В лучших командах участники чувствительны друг к другу и, что более важно, слушают друг друга.**



# Менеджер среднего звена Google Мэтт Сакагучи намерился применить результаты Проекта Аристотель на практике

- Он вывел свою команду за пределы офиса и рассказал им о своем диагнозе: рак. Поначалу его коллеги молчали, но затем начали делиться собственными историями.
- Корнем стратегии Сакагучи и результатов исследования Google является понятие **«психологической безопасности»**.
- Это общая вера в команду как безопасное для межличностного общения место.

**Теперь Google считает психологическую безопасность самым важным фактором для построения успешной команды.**

# Доверие и эффективность

- В компаниях с высоким уровнем организационного доверия



- На 75% вовлеченность сотрудников
- На 50% выше производительность труда
- На 50% выше готовность сотрудников остаться в компании

# 8 факторов создания доверия

- Признавать достижения
- Создавать вызовы
- Делегировать
- Поощрять расширение задач
- Поддерживать информационную открытость
- Осознанно строить отношения
- Способствовать росту целостной личности
- Быть аутентичным и уязвимым



# СТИВ ДЖОБС: «ОДНИХ ТЕХНОЛОГИЙ НЕДОСТАТОЧНО»

- В 1986 году, после вынужденного ухода из Эппл, Стив Джобс купил небольшую компанию-производитель компьютеров под названием Пиксар.
- В 2000 году он перенес эту компанию в заброшенную консервную фабрику, ранее принадлежавшую компании Del Monte. В первоначальном плане было три здания с отдельными офисами для ученых-компьютерщиков, аниматоров, и руководящего состава Пиксар. Джобс немедленно выбросил этот план в мусорное ведро. Вместо трех строений он собирался создать единое огромное пространство с атриумом в центре.
- *«Философия этого проекта помещает самую важную функцию в сердце здания. Какая функция наиболее важна? Это взаимодействие сотрудников. Вот почему Стив разместил там огромное пустое пространство. Он хотел создать открытую зону для людей, чтобы они всегда общались друг с другом.»*

# СТИВ ДЖОБС: «ОДНИХ ТЕХНОЛОГИЙ НЕДОСТАТОЧНО»

- Джон считал отдельные офисы недостатком проекта. Он начал с переноса почтовых ящиков в атриум. Потом он переместил в центр здания переговорные комнаты, кафетерий, бар и магазин сувениров.
- Фокус на взаимодействии и синхронизации даже ценой удобства всегда определял подход Стива Джобса. Джобс настаивал на том, что создание всего лучшего происходит при объединении людей из разных областей знания, особенно в эру разделения компетенций.

# Руководителю следует иметь



- сан архиепископа
- бескорыстность миссионера
- неприхотливость отшельника
- такт дипломата
- настойчивость налогового инспектора
- опыт хозяйственника
- работоспособность кули
- трудолюбие пчелы
- гениальность лауреата Нобелевской премии
- оптимизм потерпевшего кораблекрушение
- красноречие министра
- находчивость адвоката
- дальновидность пророка
- эластичную совесть политика
- здоровье олимпийца
- выдержку и терпение рыболова
- улыбку кинозвезды
- толстокожесть слона
- силу убеждения народного трибуна

Но если все эти качества, которыми должен обладать руководитель, поискать у остальных членов команды, шансы на успех были бы более чем реальными.

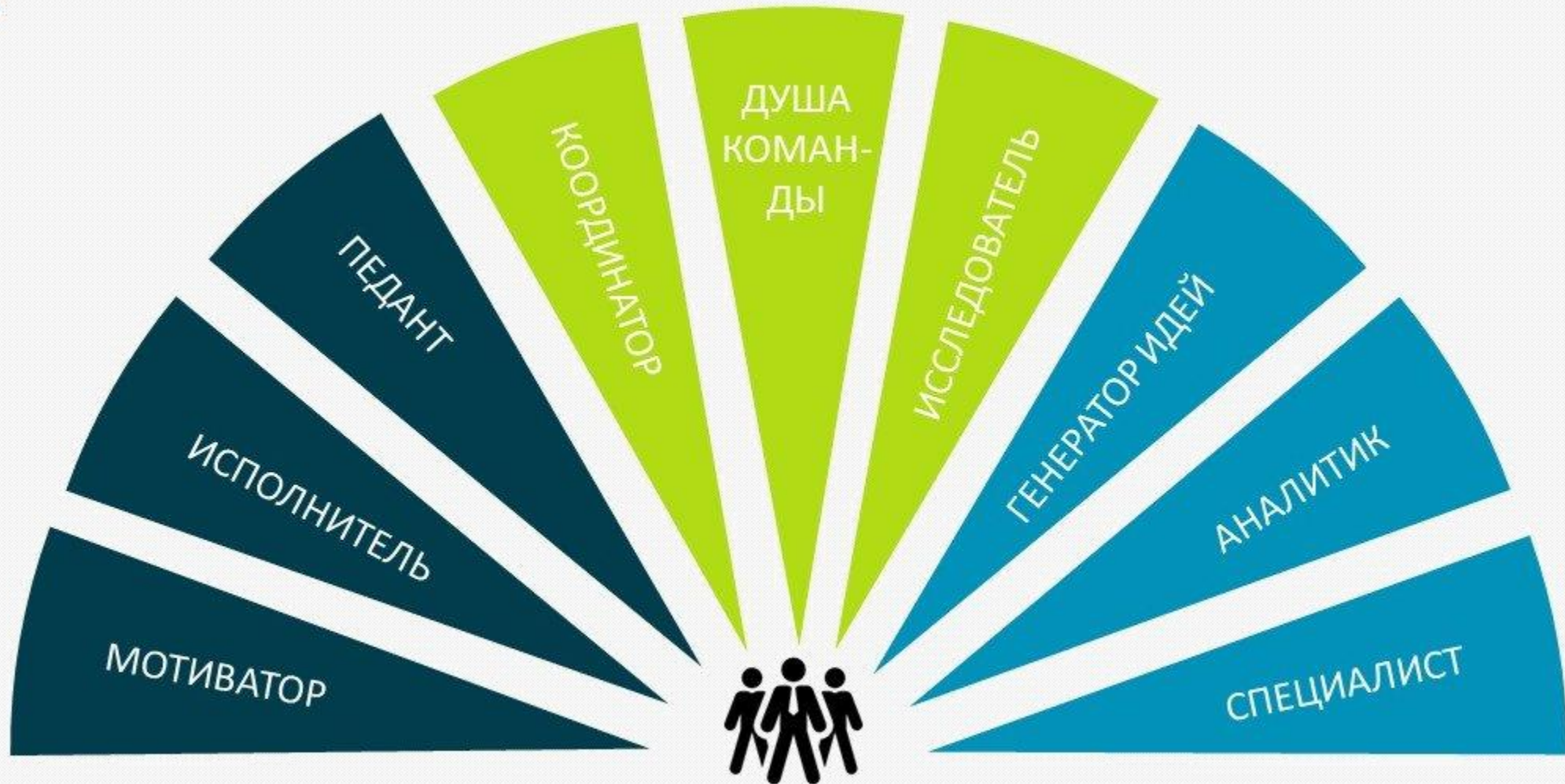
Для правильного менеджмента нужна команда, каждый член которой дополняет своими способностями недостатки остальных.

# Ключевые аспекты ролевого состава

- Команда должна быть сбалансирована с точки зрения ролевого состава – все роли важны для эффективной командной работы
- У каждой командной роли есть не только силы, но и слабости, которыми нужно управлять
- Команды очень зависимы от членов, способных играть разные роли, с их уходом команда может сильно пострадать. Важно открыто обсуждать какие роли есть в команде и каких нет.
- Командные роли не зависят от вознаграждения, полномочий или статуса в организации (способность играть ту или иную роль – это исключительно персональная характеристика)



# 9 командных ролей по Белбину



Роли, нацеленные на действие

Социальные роли

Интеллектуальные роли

# Идеальный менеджер по Белбину

ТОТ, КТО СОВМЕЩАЕТ В СЕБЕ ВСЕ ДОСТОИНСТВА

- **Исполнителя**
- **Председателя**
- **Формирователя**
- **Мыслителя**
- **Исследователя**
- ресурсов**
- **Оценивающего**
- **Коллективист**
- **Доводящего до конца**



# Роли менеджмента по Ицхаку Адизесу

		ПРИОРИТЕТЫ			
		ориентация на процесс	ориентация на результаты		
ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	неструктурированный	<b>I</b> ИНТЕГРАТОР	<b>E</b> ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	глобальный	ФОКУС
	структурированный	<b>A</b> АДМИНИСТРАТОР	<b>R</b> ПРОИЗВОДИТЕЛЬ		
		медленно	быстро		
СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ					



# Четыре функции управления

- Для достижения стабильной эффективности нужно выполнять четыре функции

## **P – производство результатов**

- Удовлетворение потребностей клиентов – это цель существования компании

## **A- администрирование**

- Хороший администратор жизненно необходим компании на стадии роста. Он прикроет тылы, не допустит хаоса и не позволит упустить важные деталию

# Четыре функции управления

- Для достижения стабильной эффективности нужно выполнять четыре функции

## **Е - предпринимательство**

- Перемены постоянны, стремительны и неизбежны. Игнорируя функцию Предпринимателя, очень быстро можно оказаться позади всех конкурентов

## **I –интеграция**

- Интегратор создает такую атмосферу и условия в команде, в которой люди взаимодействуют и компенсируют недостатки друг друга.

# Руководитель: идеальный, реальный, неправильный

- Менеджер, который способен выполнять функцию **Интегратора** – не просто хороший управленец, это **Лидер!**

- **Идеальный руководитель** должен справляться со всеми функциями и преуспевать в каждой из них
- Производитель
- Администратор
- Предприниматель
- Интегратор



# Руководитель: идеальный, реальный, неправильный

- Производитель -20%
- Администратор- 90%
- Предприниматель-30%
- Интегратор -30%

***Хороший Организатор***

- **Хороший руководитель владеет всеми четырьмя навыками на элементарном уровне , а у правильного менеджера одна из функций доминирует.**

# Руководитель: идеальный, реальный, неправильный

## Стили неправильных менеджеров

- P** \_ \_ \_ \_ Lone Ranger (Герой-одиночка)
- \_ **A** \_ \_ \_ Bureaucrat (Бюрократ)
- \_ \_ **E** \_ \_ Arsonist (Поджигатель)
- \_ \_ \_ **I** \_ \_ Superfollower (Горячий сторонник)
- \_ \_ \_ \_ \_ Deadwood (Мертвый пень)

31

## • Крайние проявления неправильного менеджмента:

Если менеджер не знаком с одной из функций и не понимает ее суть, то он будет крайне негибким и нетерпимым по отношению к коллеге, исполняющему эту функцию



# Руководитель: идеальный, реальный, неправильный

- **Но полноценная команда – это не команда равных между собой.**
- **В ней должен быть признанный лидер!**
- Если Менеджера, который идеально сочетает в себе все функции не существует, то правильный менеджмент это совместные усилия команды в которой люди дополняют недостатки друг друга.

# Код Адизеса

Функция	Делает организацию		
<b>P</b> — удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе
<b>A</b> — администрирование	систематизированной	эффективной	
<b>E</b> — предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе
<b>I</b> — интеграция	целостной	эффективной	

**КОД АДIZESА**

# “FOUR SEASONS” И СВЕЖИЙ КРУАССАН

“Основатель Wynn Resort & Casino Стив Винн поделился историей о семейном отпуске в Париже. Они жили в гостинице “Four Season” и заказали завтрак в номер. Его дочь съела лишь половину круассана и оставила вторую половину на потом. Винн с семьей отправились гулять по Парижу, а по возвращению в номер они не обнаружили оставленную там выпечку. Дочь Винна расстроилась. Она подумала, что горничная просто выбросила остатки круассана.

В телефоне было записано послание с ресепшена. В нем говорилось, что горничная убрала из номера остатки круассана, полагая, что по возвращению гости предпочтут свежую выпечку. Служащий попросил кухню отложить один круассан для гостей. Сотрудники обслуживания номеров готовы принести его по первому требованию.

Уровень командной работы и общения между разными подразделениями в гостинице был фантастическим. Все сотрудники понимали, что конечным результатом было удовлетворение нужд клиента. И все приняли свою роль в том, чтобы сделать опыт проживания в гостинице незабываемым.

# Феномены групповой жизнедеятельности

- Жизнь любой организации — это море, в котором представлены разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника.
- От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

# В группе формируются следующие **групповые феномены**

- система социальных связей и контактов (общение и взаимоотношения сотрудников);
- групповое мнение (обобщённое выражение групповых убеждений, взглядов, установок);
- групповое настроение (сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей группой на основе совместного переживания конкретных событий);
- внутригрупповые обычаи, традиции, привычки (устойчивые способы реагирования на окружающую среду, нормы и стереотипы поведения).

# Управленческая решетка Блейка-Моутона

Управленческая решетка Блейка-Моутона (англ. *Blake and Mouton leadership grid*) — концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризирована Блэйком и Моутонем, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства



# Управленческая решетка Блейка-Моутона

- *Точка 1.1* – минимальное внимание к результатам производства и человеку.







# Управленческая решетка Блейка-Моутона

- Точка 1.9 – «мягкий» стиль управления, учитывающий прежде всего отношения между людьми.
- Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе, старательно оберегает его от разногласий.
- Если руководитель типа 9.1 («жесткий») подавляет конфликты насильственным волевым решением, то руководитель типа 1.9, наоборот, старается уйти от любого обсуждения причин конфликта в надежде, что возникающие осложнения уладятся сами по себе.
- При наличии такого руководителя даже перспективные, активные работники, не имея стимулов к работе, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

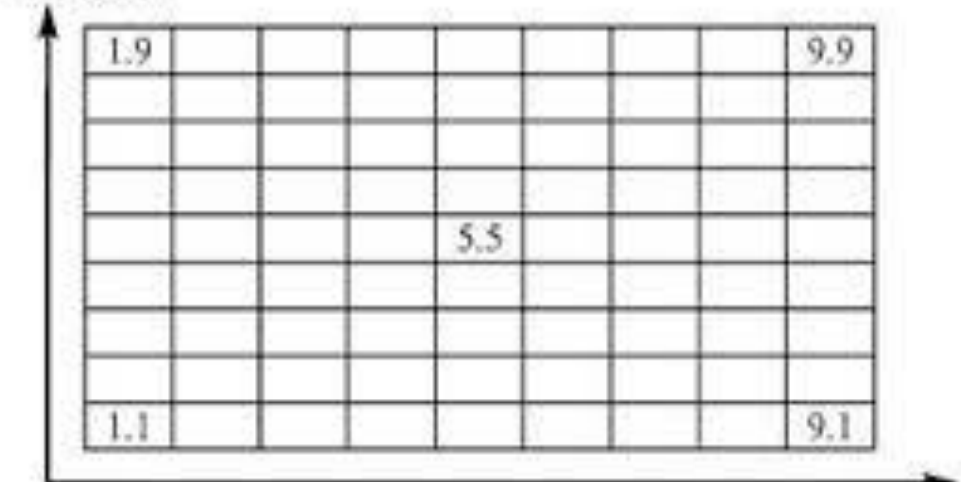


# Управленческая решетка Блейка-Моутона

- Точка 5.5 – стремление занять позицию «золотой середины» между жесткими и мягкими методами управления.
- Такой руководитель во всем старается достичь компромисса, у него ярко выраженное стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает ему возможности использовать целиком имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

Внимание к человеку

Высокое



Низкое

Внимание к производству

Высокое



# Управленческая решетка Блейка-Мутона

- Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9.
- По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.
- Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.



# Обычно выделяют пять основных типов руководства

1. «Невмешательство»: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для сохранения им своей должности в данной организации.



# Обычно выделяют пять основных типов руководства

2. «Теплая компания»: высокий уровень заботы о людях.

- Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы.
- При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.



# Обычно выделяют пять основных типов руководства

3. «Задача»: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве.

- Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.



# Обычно выделяют пять основных типов руководства

4. «Золотая середина»: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи.

- Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.





# Обычно выделяют пять основных типов руководства

5. «Команда»: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала.

- Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.



Благодарю за внимание!