

# МЕНЕДЖМЕНТ. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ



# Менеджмент

## Классические составляющие:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

## Современные дополняющие компоненты:

- Энергия
- Поддержка
- Делегирование
- Общение

## Философия «Кайдзен»



## Улучшение маленькими шагами

Работники компании Toyota учатся выявлять те затраты материалов, усилий и времени, которые не приносят пользы, и оперативно устранять их.





Для формирования  
идеальной команды  
необходимо:

- Наличие ясной стратегической цели у компании.
- Наличие сильной команды, понимающей и разделяющей цели руководства компании.
- Наличие системы мотивации, включающей как материальную, так и нематериальную части.
- Понимание всех рисков, связанных с существованием в организации сильной команды.

# Ищем идеал Лидера

- Типы лидерства:
  - Авторитарный
  - Демократический
  - Либеральный
- Идеальный стиль лидерства – каков?

# Ситуационное лидерство

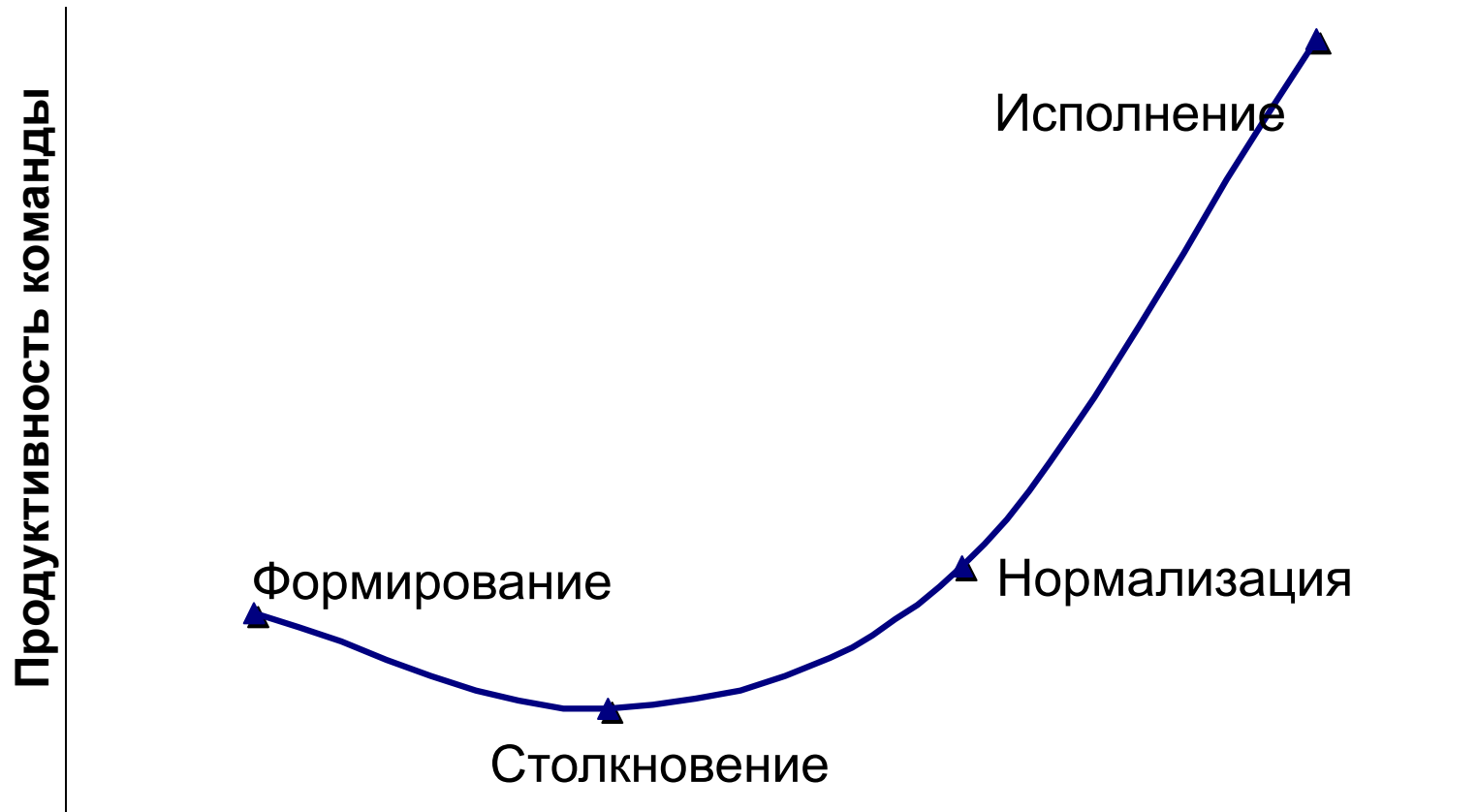
- **Нет хороших или плохих стилей лидерства – есть наиболее подходящий для конкретной ситуации стиль**
- **Эффективный лидер должен одинаково хорошо владеть всеми стилями и в каждой конкретной ситуации уметь выбрать и применить наилучший стиль**

# От «Персонала» к Команде

**Согласно Bruce Tuckman Жизненный цикл команды состоит из следующих фаз:**

- **Формирование**  
Начало перехода каждого нового члена группы от индивидуальной модели поведения к групповой, «осторожное осматривание»
- **Столкновение**  
Столкновение интересов и амбиций, борьба за лидерство, поиск каждым своего места в команде
- **Нормализация (Norming)**  
Стабилизация ролевой модели и отношений, выработка внутренних правил поведения
- **Исполнение (Performing)**  
Продуктивная работа

# Модель Такмана





# Личностный профиль

- **Направление потока энергии** определяет, откуда мы получаем основную часть мотивации. Получаем мы ее изнутри себя (**Интровертный**) или от внешних источников (**Экстравертный**)
- **Способ получения информации** определяет каким образом мы воспринимаем и усваиваем информацию. Верим мы своим пяти чувствам (**Ощущающий**) или полагаемся на наши инстинкты (**Интуитивный**)
- **Способ принятия решений** показывает, склонны мы принимать решения на основании логики и объективных рассуждений (**Мыслительный**), или на основании личной, субъективной системы ценностей (**Чувствующий**)
- **Способ взаимодействия** с окружающим нас миром. Мы организованные и целеустремленные, и чувствуем себя комфортнее в распланированной и структурированной среде (**Решающие** или **Рациональные**), или гибкие и многообразные, и предпочитаем открытую и бессистемную обстановку (**Воспринимающие** или **Иррациональные**)

# Профессиональный профиль

- Определить требования к занимаемой проектной роли
- Определить соответствие знаний и опыта требованиям проектной роли
- Спланировать действия по ликвидации имеющегося разрыва:
  - Обучение
  - Самоподготовка
  - Наставничество

(дополнение к первым двум – практическая отработка полученных знаний и передача навыков)

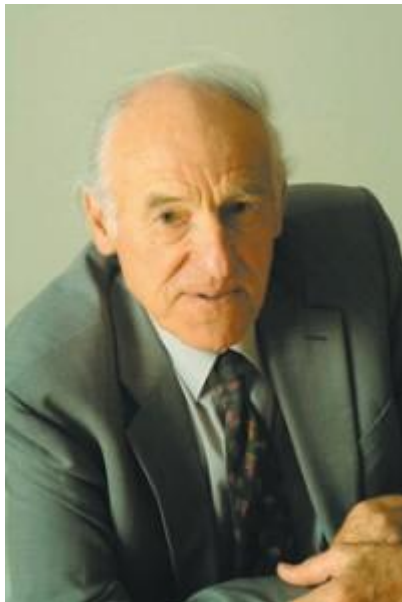
- **Самая распространенная и наиболее часто цитируемая теория – Пирамида Маслоу, изложенная в статье «Мотивация и личность» в 1954**
  - физиологические потребности
  - потребность в защищенности и безопасности
  - потребность в принадлежности к социальной группе и в любви
  - потребность в уважении и признании
  - потребность в самовыражении (или потребность в личном совершенствовании)

# МОТИВАЦИЯ ПО В. КАНДЫБЕ

- РАБОТА
- ОТДЫХ
- ДЕНЬГИ
- ИЗВЕСТНОСТЬ
- ОТНОШЕНИЯ 😊

# Рэймонд Мередит Белбин (Великобритания)

- Директор компании Belbin Associates Ltd, с которой работают такие корпорации, как British Petroleum, IBM, ABB, Siemens.



Книга «Команды руководителей. Причины их успехов и неудач» стоит в списке 50 наиболее читаемых книг по менеджменту.

# Типы ролей в команде по Р.Белбину

Координатор

Генератор идей

Специалист

Советник/эксперт

Результатор/реализатор

Разведчик ресурсов

Душа команды

Доводчик/Финишер

*Р.Белбин создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров»*

**Роли,  
ориентированн  
ые на людей**

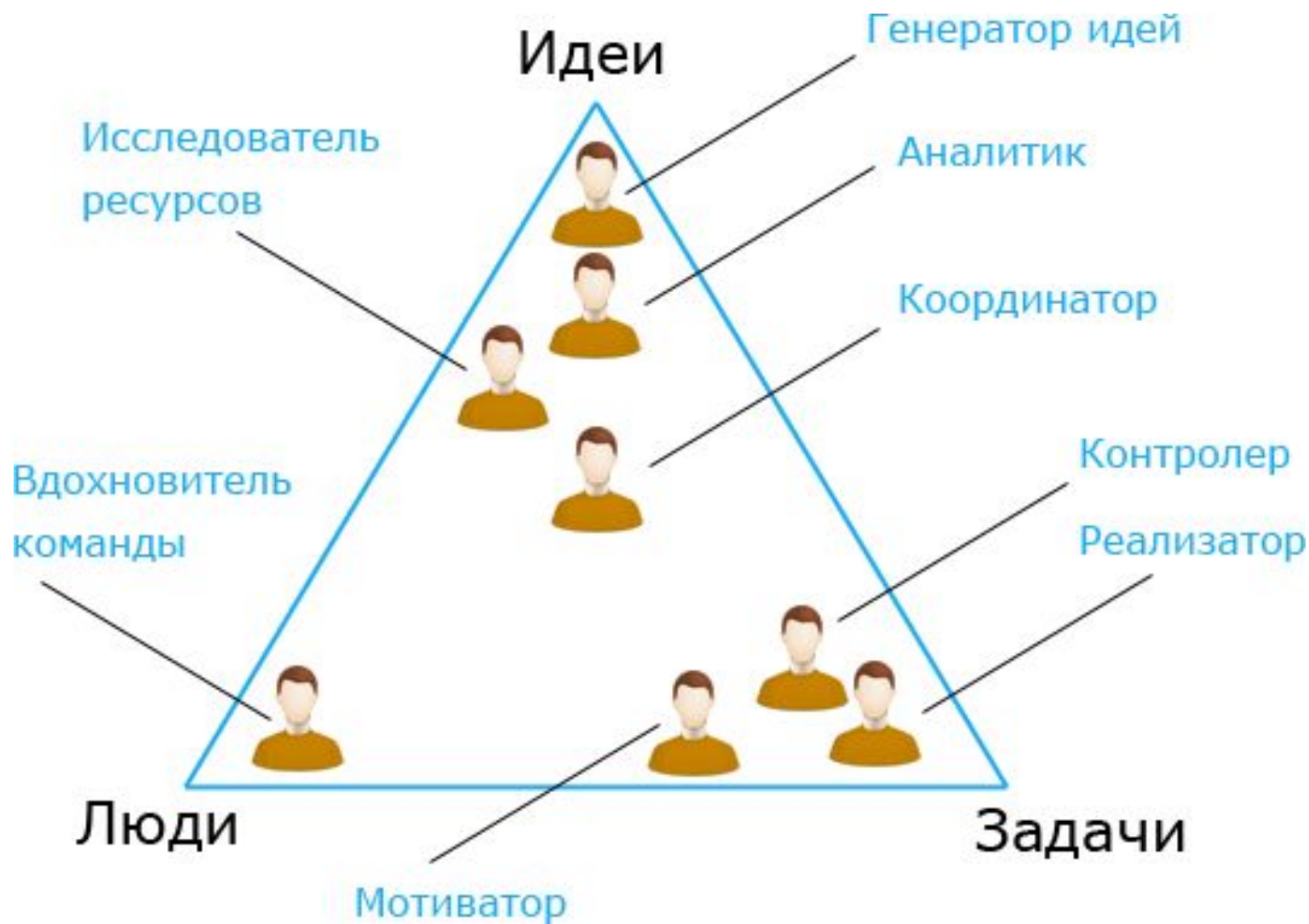
- Координатор
- Член команды
- Снабженец

**Роли,  
ориентированны  
е на интеллект**

- Генератор идей  
/изобретатель
- Аналитик
- Специалист

**Роли,  
ориентированн  
ые на действия**

- Вдохновитель
- Исполнитель
- Доводчик





# *Координатор*

- — уверенный в себе человек, пользующийся доверием остальных. Он использует в деле весь свой опыт и в определенной мере является лидером. Этот человек уточняет цели, поощряет принятие решений и распределяет задания. При этом он может стараться манипулировать другими или выступать в качестве босса, что особенно проявляется, когда он перекладывает на других то, что он может или должен сделать сам.

# *Член команды*

- — человек, стремящийся к сотрудничеству, действующий мягко и дипломатично, по своей природе проницателен. Другими словами, это общий друг. Член команды внимательно слушает, строит отношения и устраняет возникающие трения. В критических ситуациях проявляется присущая ему нерешительность. Исполнители обычно считают, что члены команды слишком много говорят.

# Снабженец

- — полный энтузиазма, общительный экстраверт, изучающий возможности и налаживающий контакты, которые, как он считает, могут на каком-то этапе оказаться полезными. Хотя такой человек проявляет оптимизм и умеет выявлять новые возможности, он, как правило, не может долго удерживать внимание на каком-либо одном вопросе и быстро теряет к нему интерес.

# Генератор идей

- По терминологии Белбина, *генератором идей* выступает творец или изобретатель. Такой генератор является творческой личностью, обладающей богатым воображением, иногда даже слишком, и способный предлагать новые идеи. Его нестандартное мышление помогает находить решения для самых трудных проблем. Такой человек игнорирует второстепенные вопросы и слишком сосредоточен на обдумывании и поэтому не уделяет должного внимания общению с другими. Такие «знайки» могут порой вызывать раздражение у других членов команды.

# *Аналитик*

- обдумывает стратегию. Этот человек мыслит трезво и проницательно и умеет отслеживать динамику продвижения к цели. Он изучает все варианты и дает по ним обоснованные суждения, но ему зачастую не хватает убедительности, чтобы вдохновить других.

# *Специалист*

- это целенаправленный человек, умеющий сам приниматься за работу. Он обладает редкими знаниями и умениями, которыми может поделиться с другими, но его вклад в общее дело ограничен узкими рамками. Такой человек любит в разговоре использовать специальную терминологию, поэтому его бывает трудно понять.

# *Вдохновитель*

- бросает вызов, вносит динамику в работу и благодаря оказываемому давлению способствует успеху. Такой человек обладает соответствующим настроением к активным действиям и смелостью и готов преодолевать встречающиеся на его пути препятствия, не обращая при этом внимания на негатив (он его не видит и не слышит). Порой он может раздражать остальных, так как старается усерднее всех заниматься работой и активнее их двигаться к цели.

# *Исполнитель*

- это дисциплинированный, надежный, консервативно мыслящий и умело работающий человек, который реализует идеи на практике. Выполняя свою работу, он все делает строго в соответствии с планом и целенаправленно двигается вперед. Во время работы такой человек может вести себя немного жестко и не соглашаться с альтернативными подходами при решении поставленных ему задач.



# *Финишер* или Доводчик

- — представитель той категории людей, которые тщательно, пунктуально, продуманно и ответственно делают так, чтобы достичь лучших результатов. Такой человек все заканчивает вовремя, но иногда слишком сильно беспокоится по поводу работы. Он, несомненно, ненавидит вариант делегирования своей работы кому-то другому, так как считает, что только он знает, как все можно сделать лучше.