

# «КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

Команда это ...



## ПОНЯТИЕ «КОМАНДА»

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



# ПОНЯТИЕ «КОМАНДА»

- Высокий уровень преданности общей цели
- Важен вклад каждого участника, иначе общая цель будет не достигнута
- Эффект синергии за счет объединений компетенций и мотивации участников команды
- Совместное принятие решений
- Ответственность за выполнение задач и достижение цели разделена между всеми участниками (высокий уровень взаимозаменяемости)



# СПЛОЧЕНИЕ КОМАНДЫ

Что является «клеем» для команды?



# СПЛОЧЕНИЕ КОМАНДЫ

- Непосредственные эмоциональные контакты
- Ценностно-ориентационное единство
- Совместная групповая деятельности и ее цель



# ИНСТРУМЕНТЫ СПЛОЧЕНИЯ

- **Эмоциональное сплочение**
- **Распределение ролей**
- **Общие традиции**
- **Осознание и принятие общих ценностей**
- **Единая значимая цель**

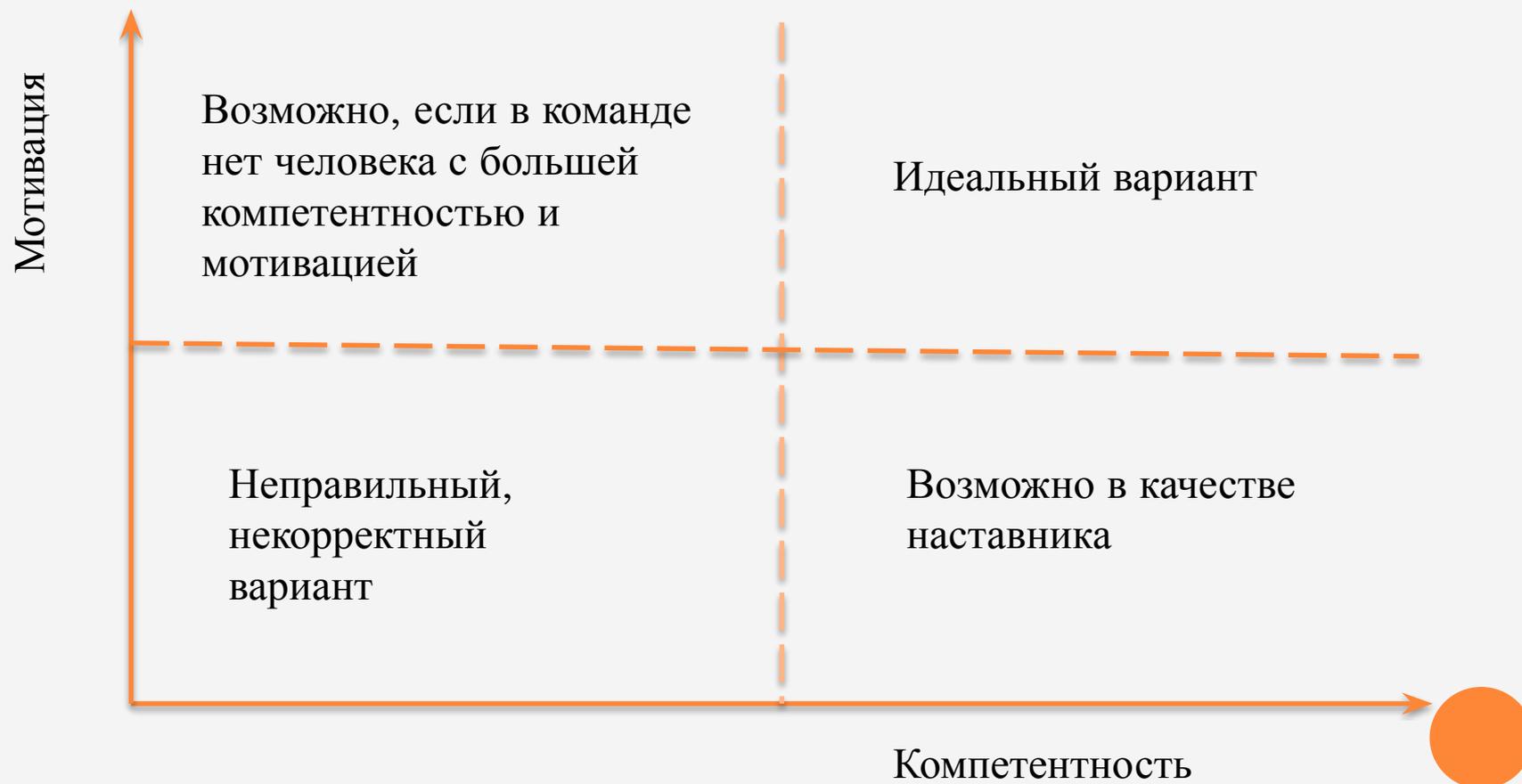


# ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СПЛОЧЕНИЕ

- Совместно испытанные позитивные эмоции
- Успешно пережитые совместные испытания



# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ



# ТРАДИЦИИ В КОМАНДЕ

- Выполняются регулярно
- Поддерживаются ВСЕМИ членами команды
- Вызывают у всей команды позитивные эмоции
- Имеют прямую или опосредованную связь со спецификой деятельности команды

# ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ

- Разделяются всеми членами команды
- Напрямую влияют на постановку цели и способы ее достижения

## **Способы выработки и осознания:**

- Закрепление в качестве свода правил, принципов (желателен символизм)
- Регулярное обсуждение, дискуссии
- Пример авторитетного лидера

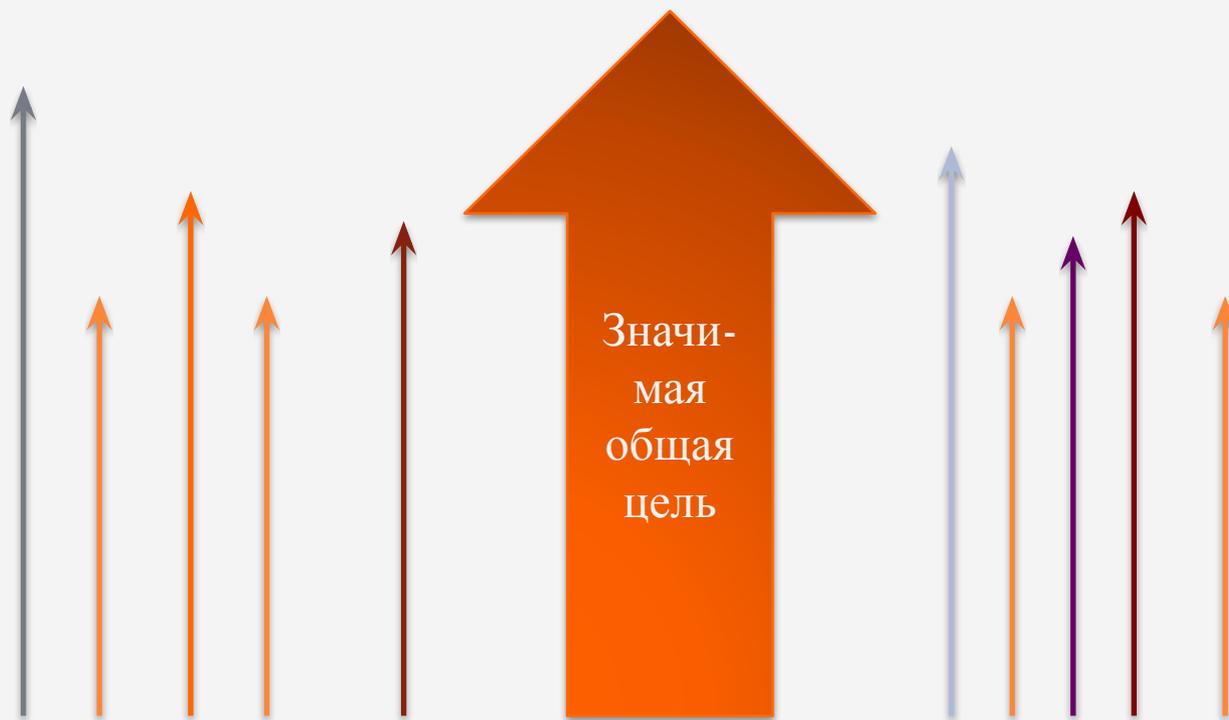


# ЗНАЧИМАЯ ЦЕЛЬ

- Подобрать команду по значимой цели
- «Заразить» целью



# ЗНАЧИМАЯ ЦЕЛЬ



# ТИПЫ МОТИВАТОРОВ

- **Мотив получения вознаграждения**
  - Человек делает что-либо ради получения вознаграждения в виде денег, привилегий и т.д.
- **Социальный мотив**
  - Человек делает что-либо ради получения вознаграждения, принятия со стороны руководителя и группы. Эти люди ищут подтверждения своей компетентности и ценности в глазах окружающих.
  - Огромная важность чувства команды, ощущения поддержки и принадлежности.
  - Выражается их мотивация в чувстве долга перед группой, желании не ударить лицом в грязь, стремлении оправдать доверие и т.п.



# ТИПЫ МОТИВАТОРОВ

- **Процессный мотив**

- Человек делает что-либо ради наслаждения самим процессом выполнения работы или ее аспектом, например, общением. Процессный мотив уходит корнями в желание ощущать себя источником изменений в окружающем мире, воплощаться в нем. Показатели процессной мотивации:
  - 1. Ощущение полной включенности в деятельность.
  - 2. Ощущение, что знаешь, как надо действовать.
  - 3. Ощущение радости, вдохновения, самоотдачи.

- **Мотив достижения.**

- Человек делает что-либо ради подкрепления установленных им же самим стандартов компетентности. Проявляется мотив в стремлении к успеху (высоким результатам) в выбираемой деятельности. Показатели:
  - 1. Стремление делать все как можно лучше
  - 2. Стремление улучшать то, что и так хорошо
  - 3. Выбор сложных заданий и желание их выполнять
  - 4. Настойчивость в достижении целей
  - 5. Главное в жизни – переживание радости успеха вследствие достижения высоких результатов



## 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

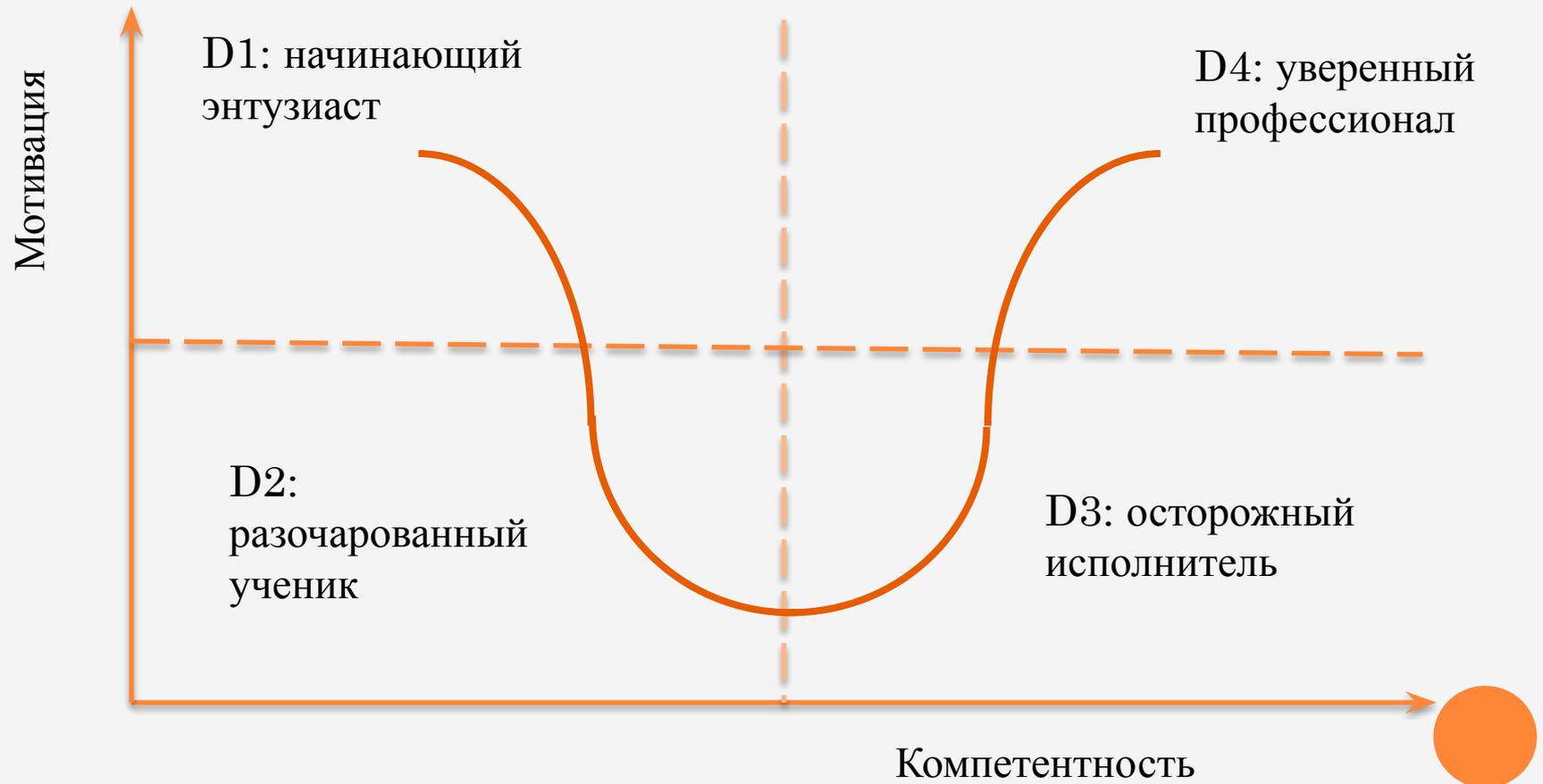


# Стили лидерства

- 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 НЕПРОФЕССИОНАЛЕН – 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

- По алгоритму
  - Описывается последовательность действий по выполнению задачи и конкретные шаги
- По результаты
  - Описывается то, что должно получиться в результате действий, какие параметры и как должны измениться
- По проблеме
  - Формулируется только проблема



# ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

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



# МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

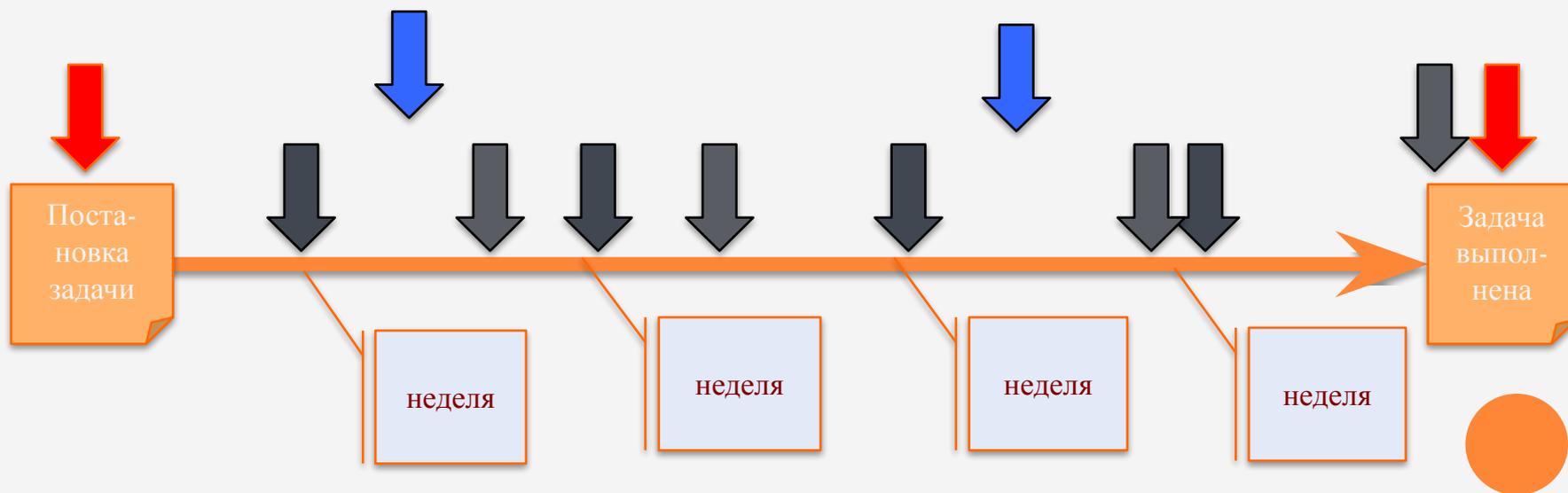
## Мониторинг

- 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»

- К
- ОТ



# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ А.МАСЛОУ



# 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!**

