

## Информативный блок

1. Функции руководителя: психологический аспект
2. Командное лидерство как функция руководителя
3. Принципы и правила формирования команды
4. Командные роли

старший научный сотрудник ЦМИИМСИД,  
Бубнова Ирина Сергеевна

# Функции руководителя: психологический аспект

- 1.Психологические особенности планирования.
- 2.Психологические особенности реализации функции организации.
- 3.Психологические особенности регулирования.
- 4.Психологические особенности контроля.

# 1. Психологические особенности планирования.

Функции планирования заключаются в определении того, какими должны быть цели организации и что делать для их достижения.

Функции планирования заставляют отвечать на *три основных вопроса*:

- 1.Где мы находимся в настоящее время?
- 2.Куда мы хотим двигаться?
- 3.Как мы собираемся сделать это?

## 2. Психологические особенности реализации функции организации.

Организация- это процесс создания структуры организации предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей предприятия.

### **Этапы процесса организации**

- 1.Установление цели.
- 2.Формулирование задач, планов и направлений работ.
- 3.Выявление и классификация видов деятельности.
- 4.Группировка этих видов деятельности исходя из максимально эффективного использования ресурсов.
- 5.Каждая группа деятельности должна получить руководителя с определенной ответственностью и полномочиями.
- 6.Необходимо увязать функционирование этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

### 3. Психологические особенности регулирования.

Функция регулирования позволяет поддерживать управленческие процессы в рамках заданных планов.

**Принципы руководства** , обеспечивающие оптимальные регулирующие воздействия.

1. Минимизация воздействия
2. Системность воздействия
3. Комплексность воздействия
4. Непротиворечивость воздействия
5. Своевременность воздействия

Снижение эффективности регулирования связано с **недостаточностью интеллектуального уровня субъекта деятельности , а также с нарушением принципов регулирования.**

## 4. Психологические особенности контроля

Цель контроля- выявить слабые места и ошибки, причины отклонения, своевременно исправить их не допустить повторения. Сущность контроля- в постоянном поиске наиболее эффективного пути достижения цели.

**Выделяют три вида контроля**

**•Текущий**

- Установление нормативов
- Сопоставление фактической деятельности с нормативами
- Корректирование отклонений от плана или норматива

**•Опережающий контроль**

**•Контроль выполнения**

# Командное лидерство как функция руководителя

## Понятие команды

Это группа людей, работающих на одну цель  
и усиливающих друг друга

**1+1 > 2**

# Модель Мередита Белбина

Теория ролевого поведения людей  
и их взаимодействия с командой  
(Team Role Theory)

# Виды ролей

## Функциональные

раскрываются через предметное содержание деятельности (например, производственной)

## Командные

вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды

# Командные роли по Белбину

Все рабочие задачи можно свести к 4 типам

- > Думать
- > Договариваться
- > Управлять
- > Делать

# Принципы и правила формирования команды

## Модель развития по Такману



# Как выстроить доверительные отношения в команде с самого начала?

**Формула доверия от McKinsey**

$$\text{Доверие} = \frac{\text{Репутация} \times \text{Ответственность} \times \text{Открытость}}{\text{Самоориентация}}$$

## **Два вида ресурсов в команде/коллективе/организации–**

- ресурс непосредственно личности  
руководителя и**
- ресурс, который ему дает организация в  
силу должности, – его подчиненные**

# Командное лидерство -

- это управление группой, как единым организмом, с помощью фасилитации, предполагающее постоянное развитие и доверие ее потенциалу.  
***Фасилитация (от англ. «facilitate» – облегчать) – это специальные действия, направленные на организацию групповой работы.***
- Командное лидерство — это особый образ мышления и поведения. Оно позволяет быстро и эффективно организовывать работу команды, создавать общий результат.

**Управленческая эффективность – это  
умение добиться максимальной  
эффективности от каждого сотрудника  
организации....**

**Интерактивный блок  
Кейс-стади**

*Делегирование полномочий – передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия.*

## Преимущества делегирования

1. Способ мотивации сотрудников
2. Возможность узнать способности сотрудников, уровень их квалификации / потенциальные возможности
3. Время руководителя для решения стратегических задач

# Что делегируем, а что – нет

1. Рутинная работа
3. Специализированная деятельность
7. Частные вопросы
9. Подготовительная работа
13. Важные средне- и долгосрочные задачи из сферы вашей деятельности, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

2. Задачи особой важности
4. Задачи высокой степени риска
5. Руководство сотрудниками, их мотивация
6. Необычные, исключительные дела
8. Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки
10. Установка целей
11. Принятие решений по выработке политики предприятия
12. Контроль результатов

# Мини-кейс на формирование проектной команды

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных.

Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи.

Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта.

Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя.

У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

- Кому Вы поручите проект? Почему?

# Микро кейс «Александр»

- Александр, владелец и генеральный директор страховой компании в С.Петербурге, по своей природе человек решительный. Он всегда сам определял задания для менеджеров отделов и планы продаж для подразделений.
- Но однажды он принял участие в семинаре «Стили управления и лидерства». Тренер, ведущий семинар, рассказал о различных стилях управления и при этом однозначно и категорично утверждал, что самый лучший стиль – демократический, который позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и, соответственно в процесс их реализации.
- Вернувшись в офис, Александр пригласил подчиненных менеджеров и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу плана продаж на следующий месяц. Срок представления планов – ближайший понедельник. В понедельник Александр, слушая доклады менеджеров по планам продаж, все мрачнел и мрачнел.
- После последнего выступления Александр сердито накричал на менеджеров, обвинив их в стремлении устроить себе легкую жизнь. Он кричал: «Я доверился вам, а вы меня обманули, предложив планы, реализовать которые ничего не стоит, вы думаете, что я настолько глуп, чтобы одобрить ваши бредовые предложения... Это была моя ошибка – доверять вам, завтра же вы получите реальные планы продаж и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», - добавил он

# Вопросы:

1. Какой стиль управления использует Александр?
2. Что Александр сделал неправильно?
3. Как будут вести себя менеджеры в дальнейшем?
4. Как следовало поступить Александру?
5. Какие решения проблемы Вы можете предложить?