


## 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 функций 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

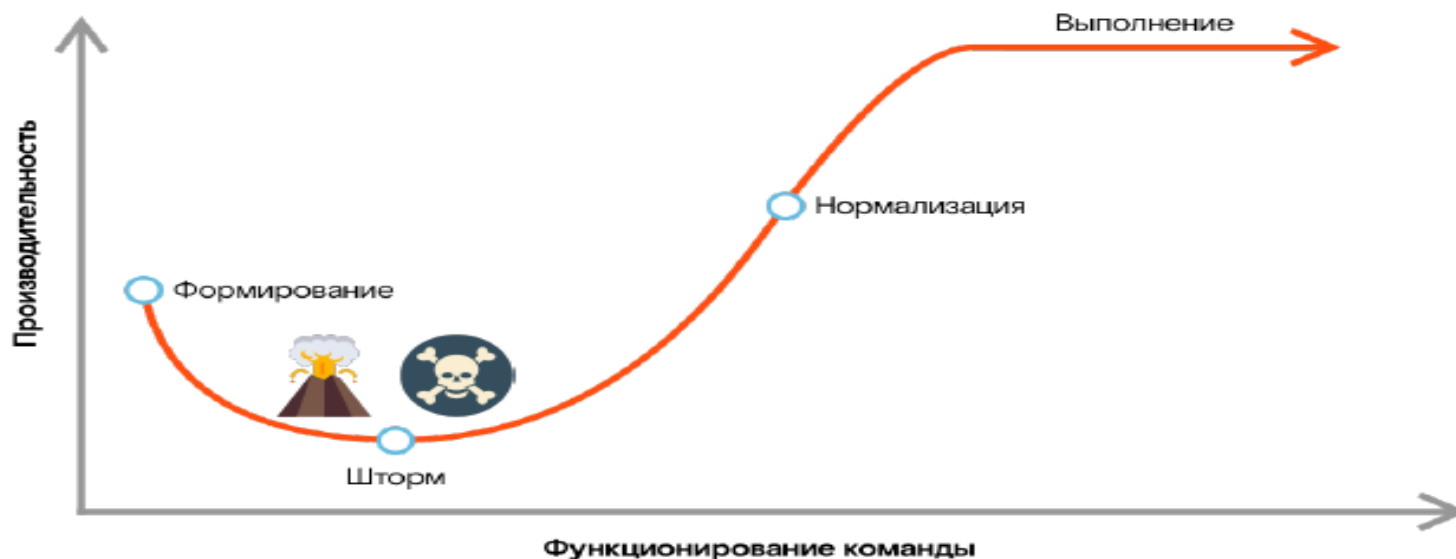
# Командные роли по Белбину

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?