

СПРАВОЧНИК  
КОМАНДНОГО ЛИДЕРА

Импульс для лидерства  
КНИГА 2

# КОМАНДА, СПОСОБНАЯ ВОПЛОТИТЬ МЕЧТУ





## СОЗДАВАЯ ИМПУЛЬС ДЛЯ ЛИДЕРСТВА



**МИХАИЛ ЮРЬЕВИЧ  
МИЛИНИС**

Основатель  
и генеральный директор  
ВІТОВЕ

В том, как мы с вами понимаем лидерство, отражается мир будущего. «Время команд» пришло — в этом нет сомнений. Ускорение темпов мирового развития диктует новые требования к скорости и качеству принимаемых руководителями решений. Зона ответственности современных лидеров может превосходить континентальный масштаб, но то, что могло бы стать разрушительным для отдельной личности, вполне по силам крепкой и слаженной команде.

Оценив значимость интеллектуального и нравственного единства, российские компании заинтересованы в формировании профессиональных команд с высокой степенью самоорганизации, синергией

Библиотека  
«Импульс  
для лидерства»



и потенциалом к развитию, способных реализовывать проекты, сопоставимые по своей смелости с мечтой. Сегодня быть лидером России означает направить усилия коллектива на преобразование страны, и мы готовы предоставить компаниям и их командам лучшие решения для движения к этой цели.

«Справочник командного лидера», который вы держите в руках, вмещает в себя небольшую толику знаний в области командообразования, но дает более глубокое понимание механизмов командной работы. Мы надеемся, что наш подарок будет способствовать росту эффективности вашей команды, которая сумеет создать новые импульсы для лидерства России.





Командная работа – это способность вместе двигаться к единому видению. Это способность управлять индивидуальными талантами в организационных целях. Это топливо, которое позволяет обычным людям достигать необычайных результатов.

Эндрю Карнеги

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 1. Команда и управление компанией .....</b>	<b>04</b>
Основные понятия .....	05
Сущность управленческой команды .....	06
Отличия управленческой команды от группы руководителей .....	11
Основные факторы формирования управленческих команд .....	14
Руководители, ориентированные на командную и групповую работу .....	26
Когда необходимо формировать команду .....	29
Основные этапы управленческого цикла .....	31
Классификация команд с точки зрения структуры компании .....	34
Классификация команд по численности участников .....	37
Классификация команд на основе стратегии развития компании .....	39
<b>Глава 2. Основные подходы к формированию команд.....</b>	<b>42</b>
Командообразование как метод .....	43
Подход к построению команд на основе эмоциональной сплоченности .....	46
Ролевой подход к формированию команд .....	48
Проблемно-ориентированный подход к построению команд .....	50
Динамический подход .....	52

<b>Глава 3. Модели командообразования .....</b>	<b>54</b>
Модель командообразования по Р. М. Белбину .....	55
Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу (PAEI) .....	67
Модель командных ролей М. Геллерта и К. Новака .....	79
Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова .....	88
Модель «Создание команды» А. Дрекслера и Д. Сиббета .....	93
Модель командного развития Б. Такмана .....	103
Модель «5F» М. Долгова .....	109
Модель формирования управленческой команды в рамках комплексного подхода .....	111
Модель командной работы по Дж. Хакману .....	112
<b>Глава 4. Жизненный цикл команды и ее устойчивость .....</b>	<b>118</b>
Жизненный цикл команды .....	119
Концепция психологической безопасности команды и подход Google .....	125
Позитивное исследование Д. Куперридера .....	127
Концепция сработанности Н. Н. Обозова .....	129
Список литературы .....	132



Глава 1

# КОМАНДА И УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Когда нужно формировать команду

Чем команда отличается от группы

Как команда вырабатывает управленческие решения

Что делает управленческую команду эффективной

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ



**Социальная группа** — объединение людей, имеющих общий значимый социальный признак, основанный на их участии в некоторой деятельности.

---



**Команда** — коллектив единомышленников с высоким уровнем сплоченности, комплиментарными навыками, приверженных общим намерениям, эффективным целям и единому подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимноответственными.

---



**Трудовой коллектив** — это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

## СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

**Управленческая команда** — это объединение специалистов, для которого характерен высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и нацеленности на индивидуальный рост.

Управленческая деятельность команды базируется прежде всего на довольно специфической функции — командной выработке решения, в отличие от управленческого аппарата, где принятие решения нередко распределено по уровням его подготовки и утверждения.

Каждая команда имеет особую внутреннюю координацию действий, основанную на гибкой взаимосвязи между всеми ее участниками, а не на жесткой иерархической структуре подчинения. Как показали исследования, именно так понимают члены различных команд способ взаимодействия друг с другом.

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ

1. Развитие управленческих команд
2. Распределение ролей
3. Коммуникация изменений

**Развитие управленческих команд** обеспечивается комплексно: гармонизацией психологического поля команды, расширением ментальной картины мира, усилением и развитием стратегических амбиций, выстраиванием баланса между персональной и коллективной ответственностью.

**Распределение ролей** в команде обязательно закрепляется в бизнес-процессах компании. В поддержку развития команды первого уровня трансформируется деятельность функций и развиваются управленческие команды второго уровня.

**Коммуникационная фокусировка и трансляция ценности трансформации команды** необходимы для внедрения изменений на системном уровне.

## РАЗВИТИЕ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ. ПОДХОД ВИТОВЕ

Закрепление командных/функциональных ролей в бизнес-процессах компании

Изменение видения и установок команды, достижение баланса персональной и коллективной ответственности



Коммуникационная фокусировка и трансляция ценности трансформации команды

BITOBE рассматривает команду первого уровня как отдельный объект управления, усиление которого с опорой на принципы целостного организационного развития становится мощным импульсом для трансформации всей компании.

1. Трансформация компании возможна только через трансформацию управленческих команд.
2. Усилению подлежат сильные черты команды, слабые достаточно скорректировать.
3. Общая цель должна совмещать индивидуальные цели каждого участника, чтобы избежать конкуренции в команде.
4. Растущие амбиции команды являются ключевым фактором обновления стратегических целей.



## **ВОЗМОЖНАЯ СТРУКТУРА РАБОТ ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

### **1. Оценка эффективности команд**

- ▶ Индивидуальное прохождение трех online-опросников / групповой assessment

### **2. Отчеты и обратная связь**

- ▶ Формирование индивидуального отчета
- ▶ Предоставление сертифицированным специалистом индивидуальной обратной связи
- ▶ Формирование командного отчета

### **3. Командная сессия**

- ▶ Презентация результатов оценки команды по Hogan
- ▶ Обсуждение результатов оценки в команде

**Важно помнить, что организационная трансформация компании возможна только через трансформацию управленческих команд.**

## ОТЛИЧИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ОТ ГРУППЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Управленческую команду рассматривают как функциональное подразделение, способное прогнозировать развитие ситуации и выработать стратегию управления компанией для решения возникающих проблем. Однако на практике управленческая команда может оказаться группой, если она не состоит из взаимозависимых и взаимодополняющих руководителей, объединенных стремлением к общей цели при удовлетворении при этом своих потребностей.

критерии	рабочая группа	команда
ЦЕЛЬ	» обмен информацией	совместная деятельность
СИНЕРГИЯ	» нейтральная	позитивная
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	» индивидуальная	индивидуальная и общая
НАВЫКИ	» разные	взаимодополняющие
СПЛОЧЕННОСТЬ	» средняя	высокая
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ	» средняя	высокая
ДОВЕРИЕ	» может отсутствовать	обязательно присутствует

### **Управленческая команда представляет собой:**

- ▶ собирательный образ, который нельзя увидеть, анализируя только один или несколько факторов, определяющих ее построение, поскольку он может быть представлен и описан только через целый комплекс непосредственных действий людей;
- ▶ симбиоз множества согласованных взаимодействий людей, в котором нет и не может быть беспорядка;
- ▶ упорядоченное взаимодействие, возникшее в результате процессов самоорганизации, а не под влиянием только лишь воли одного руководителя.

### **Эффективно работающая команда способна:**

- ▶ работать в неустойчивой, быстро меняющейся внешней и внутренней среде;
- ▶ добиваться синергетического эффекта управления социально-экономическими процессами за счет кооперации, синхронизации действий участников команды;
- ▶ удовлетворять интересы как участников команды, так и компании в целом;
- ▶ анализировать, прогнозировать и предвидеть развитие объекта управления;
- ▶ систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики и т. д.;
- ▶ соблюдать единые стандарты взаимодействия.

Наиболее эффективны команды из 5-12 человек. Лучше, если это число будет нечетным, чтобы в случае голосования команда могла разделиться на две неравных части.

## РАБОЧАЯ ГРУППА



средняя

« сплоченность »

высокая

средняя

« вовлеченность »

высокая

может  
отсутствовать

« доверие »

обязательно  
присутствует

## КОМАНДА



## **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

На процесс формирования управленческой команды влияет множество факторов: первичные определяют стратегию ее формирования; вторичные относятся к тактическим задачам ее построения. Среди первичных факторов ее формирования выделяются:

- ▶ содержание социального заказа (область, сфера действия)
- ▶ уровень сложности решаемой проблемы  
(требуемые организационные и технические условия выполнения)
- ▶ специфика внешних условий,  
в которых предполагается действовать (внешняя среда)
- ▶ личность руководителя команды  
(система ценностей лица, формирующего команду)

Каждый из этих факторов представляет собой комплекс показателей, работающих в различных сочетаниях, в той или иной мере зачастую «перетекающих» из одного фактора в другой.

## ПЕРВИЧНЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

содержание социального заказа	уровень сложности задачи	специфика внешних условий	личность руководителя команды
Определяет профессии участников в команде, степень их полномочий, доступность необходимых средств, информации	Представляет собой сочетание технических, экономических, политических и прочих условий с определенными требованиями к уровню компетентности участников команды, степени согласованности их действий и личностным качествам каждого члена команды	Учитывается при определении стратегических целей и путей их достижения, влияет на систему ценностей, требует от членов команды умения «вписать» свои действия в общую стратегию команды и добиться их согласованности	С учетом профессионализма и предпочтительного стиля работы лежит в основе подбора участников, выработки правил совместной работы, распределения ролей между членами команды

Для соответствия качеств участников команды ее основному предназначению, нужно учитывать **вторичные факторы.**



## ПОДБОР УЧАСТНИКОВ

Человек, вступая в команду, должен быть готов решать как профессиональные, так и межличностные задачи.

В успешно действующих командах в процессе анализа были выделены приоритетные качества участников.

- ▶ ответственность за свою работу и всего коллектива
- ▶ знания и профессиональные умения
- ▶ качественное выполнение работы
- ▶ стремление к сотрудничеству, доверие к коллегам
- ▶ надежность
- ▶ способность воспринимать критику
- ▶ готовность к компромиссу, коммуникабельность
- ▶ «пробивной» характер
- ▶ организаторский талант

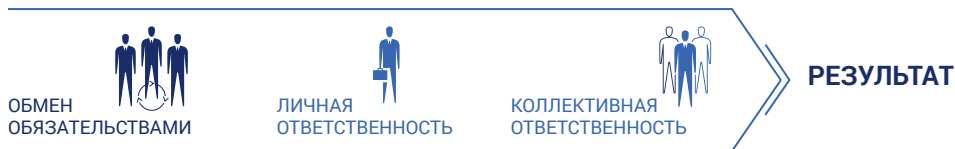
Указанные качества получили по результатам многочисленных исследований максимальный рейтинг. Однако десятки качеств с меньшими рейтинговыми значениями также играют важную роль. Среди них уверенность в себе, аккуратность, способность к риску, интерес к новинкам, подвижность, оперативность.

Таким образом, **для управленческой команды необходимы высокоответственные творческие люди, профессионалы.** Это должен осознавать не только руководитель, но и сами члены команды.

Команда не только коллективно вырабатывает критерии подбора участников, но еще и ориентируется на индивидуальные особенности каждого, распределяя функциональные задачи с учетом способностей человека, а не наоборот, как это происходит в бюрократических структурах.

Важно, что способность управленцев работать в команде имеет такое же значение, как и их профессиональные знания.

## ПЕРСОНАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ



Развитие человеческих ресурсов как фактор формирования команды определяет перспективы жизни управленческой команды и включает в себя:

- ▶ развитие навыков совместного принятия решений и управления
- ▶ формирование информационного поля команды
- ▶ участие членов команды в выработке стратегии и тактики деятельности
- ▶ своевременное повышение квалификации
- ▶ аттестацию и определение потребностей в развитии каждого участника
- ▶ систему профессионального роста
- ▶ формирование новой организационной культуры, соответствующей стилю управления, нацеленному на совместное принятие решений, творчество и т. д.

## НОРМЫ И ПРАВИЛА

В отличие от коллективов, сформированных по заданной сверху структуре, где все действуют в соответствии с положениями штатного расписания и указаниями руководителя, в команде сами участники определяют необходимые функции, параллельно вырабатывая правила, суть которых заключается в своевременном и конкретном согласовании всех элементов производственного процесса. При этом они опираются на следующие принципы:

### Основные принципы взаимодействия в команде



## ПРИНЦИПЫ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



### Принцип функционального равенства

Значимость, ценность, истинность идеи, предложения оценивается независимо от того, кем, как и при каких обстоятельствах, она высказана.



### Принцип превосходства

Каждый член команды должен быть для других участников команды консультантом в рамках своей компетенции.



### Право на творчество

Каждый член коллектива, являясь элементом единого организма, остается творческой по внутренним побуждениям личностью.



### Требование единства цели

Общая цель — такое же необходимое условие для единства команды, как и право на творчество.



### Право на ошибку

Нельзя смешивать с разрешением на использование в практике заведомо ошибочных или непроверенных данных. Право на ошибку дается, чтобы, своевременно отказавшись от ошибочного пути, найти безошибочное решение.



### Право на критику

Это условие свободы функции управления от незрелых решений, устаревших приемов и методов, от недостаточной самокритичности и излишней самоуверенности руководителей.



### Принцип «подогрева»

Означает создание материальных и духовных условий, при которых возникает желание эффективно работать и совершенствовать свое дело.



### Принцип минимального контроля

Забота о том, чтобы не повредить и не ухудшить характеристик тонкого механизма творчества в управлении. На более высоком уровне взаимодействия этот принцип приобретает форму требования авторегулирования деятельности формальных структурных единиц.

## **НОРМЫ/ПРАВИЛА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ПРЕДПОЛАГАЮТ, ЧТО УЧАСТНИК:**

- ▶ сразу же сообщает об обнаруженных недостатках в качестве продукции или работы
- ▶ соблюдает оговоренные сроки исполнения работ
- ▶ принимает участие в планерках и собраниях
- ▶ считает задачу, стоящую перед управленческой командой, приоритетной
- ▶ понимает, соблюдает и поддерживает организационное единство команды
- ▶ оптимально использует и развивает свои способности
- ▶ откровенен и честен
- ▶ чувствует личную ответственность на своем рабочем месте

Выработка этих правил происходит в процессе взаимодействия в управлении компанией.

## КОМАНДНЫЙ СТИЛЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Объединение в команды способствует повышению эффективности работы за счет распределенной, а не иерархической власти. Однако в команде сохраняется и централизованная власть в лице руководителя — лидера команды.

Члены команды чувствуют себя более компетентными и активными, так как совместная деятельность поддерживает их профессионализм, повышает активность благодаря сплоченности. Такой эффект получил название «эффекта синергии». Он характеризует объединенную энергию коллектива.

Синергия объясняется невозможным с математической точки зрения, но на практике точным равенством  $2 + 2 = 5$ , отражающим коллективные энергетические возможности. **Команда обладает потенциалом, превышающим простую сумму индивидуальных возможностей ее участников.**

Синергия, синергизм — взаимозависимое действие нескольких факторов в одном направлении. Несмотря на то, что это понятие зачастую употребляется в позитивном ключе, существует эффект «негативной синергии», когда сочетание нескольких факторов активно усугубляет существующий кризис.

## ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ В ГРУППЕ И КОМАНДЕ

### участники группы

Думают, что собраны вместе только по административным соображениям

Стремятся сфокусироваться на самих себе

Чаще говорят, что нужно делать, реже спрашивают, какой подход лучше

Не доверяют мотивам коллег

Осторожны в том, что говорят

Могут обладать дополнительными компетенциями, но их применение ограничено

Воспринимают конфликтные ситуации негативно, застревают в них

Могут не участвовать в принятии решений, касающихся группы

### члены команды

Осознают взаимозависимость и понимают ценность взаимной поддержки

В работе занимают хозяйскую позицию

Содействуют организационному успеху, используя свой талант и знания

Работают в климате доверия

Общаются открыто и честно

Стимулируют применение дополнительных компетенций

Признают конфликт нормальной составляющей взаимоотношений

Участвуют в выработке решений, признавая за лидером право принять окончательное

## РУКОВОДИТЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА КОМАНДНУЮ И ГРУППОВУЮ РАБОТУ

В управленческой команде царит власть всех над всеми, поскольку опирается на нормы и правила коллективной работы, сформированные и сформулированные самими участниками команды и поддерживаемые ими.

Таким образом, **власть в управленческой команде должна быть не иерархической, а распределенной**, что выражается на каждом этапе решения задачи: члены команды подчиняются людям, обладающим большими знаниями, опытом и мастерством для выполнения этого участка работы.

Но это не значит, что в команде нет власти централизованной: она присутствует в лице руководителя. Именно его управленческий профессионализм определяет формирование особого командного стиля взаимоотношений, который направлен на повышение эффективности работы группы.

Ситуация, когда каждый член команды — равный среди равных, может быть достигнута только между людьми в одинаковой степени творческими, инициативными, обладающими богатыми профессиональными опытом и знаниями.

## РОЛЬ И ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ГРУППЫ И ЛИДЕРА КОМАНДЫ

### руководитель группы

Стремится к выполнению текущих задач, не позволяя задуматься о том, чего можно было бы достичь за счет реорганизации и увеличения вклада каждого члена

В отношениях с вышестоящим руководством, коллегами и подчиненными реактивен, не проявляет инициативу

Готов до некоторой степени вовлекать членов группы в планирование и решение проблем

Игнорирует конфликты между членами группы или с другими группами



### лидер команды

Решает текущие задачи по ходу дела. Лидер не способен предвидеть, чего может добиться его команда. Он готов поделиться своим видением и действовать в соответствии с ним

В отношениях чаще всего проактивен. Демонстрирует присущий только ему стиль поведения. Может вдохновлять и стимулировать к действию. Побуждает членов команды к совместной работе и взаимной поддержке

Способен вовлекать людей и пробуждать в них преданность общему делу. Помогает остальным увидеть их собственные возможности. Позволяет членам команды проявить себя

Выступает посредником в разрешении конфликта, не дает ему разрастись

**руководитель группы****лидер команды**

С подозрением относится к коллегам, которые знают, как выполнять работу лучше него, не доверяет им



Ищет людей, которые стремятся к совершенству и могут конструктивно работать в команде. Понимает, что его роль — поощрять такое поведение и способствовать ему

Рассматривает совместный поиск решения проблем членами группы как напрасную потерю времени или узурпацию его полномочий



Считает поиск решения проблем обязанностью всех членов команды

Фильтрует информацию и сообщает членам группы только то, что они, по его мнению, должны или хотят знать



Сообщает всю информацию открыто и в полной мере. Приветствует вопросы. Позволяет команде самой фильтровать информацию

Не спешит признавать успехи работника или группы в целом



Заботится о том, чтобы достижения как отдельных работников, так и команды в целом обязательно были отмечены

Иногда меняет достигнутые с группой соглашения в собственных интересах



Выполняет обязательства и требует того же от окружающих

## КОГДА НЕОБХОДИМО ФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ

Управленческая команда — это развивающийся объект, поскольку постоянное и быстрое реагирование на изменяющиеся внешние условия является необходимой составляющей для успешной управленческой деятельности.

Стоит учесть, что от формирования команды иногда отказываются в случае ее высокой степени однородности, так как существует риск, что ее члены начнут принимать единогласные и легко прогнозируемые решения в ущерб результативным, но более сложным и провоцирующим конфликты.

Американский психолог Ирвинг Дженис именовал групповое единомыслие дисфункцией сплоченных групп, определив его как «снижение интеллектуальной эффективности, возникающее в результате внутригруппового давления».

«Групповое единомыслие» (groupthink) описывает такое состояние группы, при котором нежелательные идеи, данные и любая другая информация умышленно игнорируются, подпитывая конформизм.

## УСЛОВИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ГРУППЫ ИЛИ КОМАНДЫ

группа	команда
Простые задачи или проекты	Решение сложных задач или проблем требует междисциплинарного подхода
Сотрудничества достаточно для решения задач	Необходимы согласованные решения
Большая разница в квалификации членов	Задачи постоянно меняются, создание жестких структур невозможно
Нужно быстро принять решение	Необходима сильная вовлеченность и приверженность цели
Нужны определенные компетенции и их число невелико	Существует потребность в большом разнообразии компетенций и навыков
Интересы участников сталкиваются, существуют противоречия	Личные цели членов команды можно привести к одной общей
Компания оценивает вклады каждого в операционные результаты	Компания вознаграждает командные результаты
Идет поиск инновационных решений	Идет поиск сбалансированных подходов

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

### 1. Процесс наблюдения за объектом управления

Образ цели захватывает и поглощает другие варианты, а не игнорирует их. В этом и проявляется особенность командного определения цели, которая кооперируется с другими идеями, аккумулируя лучшее.

### 2. Описание объекта управления

Описывая объект управления на языке, сопоставимом с целью, участники команды преобразуют информацию в единые сведения, одинаково понимаемые всеми.

### 3. Оценка состояния объекта управления

Команда оценивает различия между текущим состоянием и целевым. Наиболее объективная оценка складывается из мнений каждого члена команды, которые приводят к «общему знаменателю».

### 4. Выработка управленческого решения

Уточнив различие между текущим и желательным состоянием объекта управления, команда начинает процесс выработки решения, направленного на сглаживание различий. При этом могут быть использованы и классические (например, «мозговой штурм»), и «изобретенные» самой командой методы.

## Факторы эффективности команды

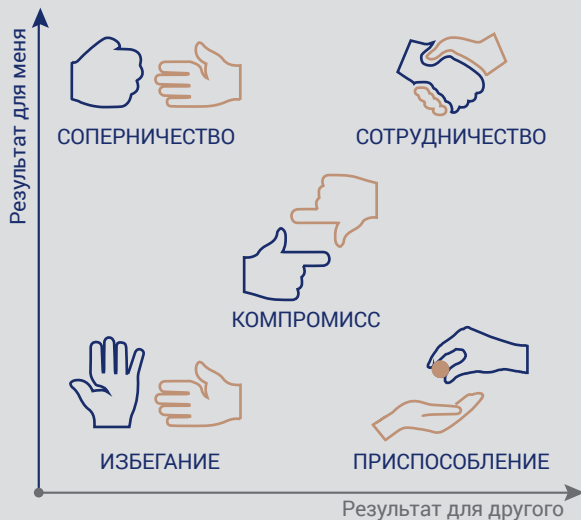
Многие авторы описывают психологические и социальные факторы успешной команды, забывая о значимости организационных. Модель показывает сбалансированность эффективной командной работы.



## Стратегии поведения в конфликте по К. Н. Томасу

К. Н. Томас выделил пять стратегий поведения в конфликтах на основе двух шкал – кооперации и напористости.

По его мнению, управление конфликтом полезнее устранения напряженной ситуации.



## КЛАССИФИКАЦИЯ КОМАНД С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

К формальным группам в составе структурных подразделений относятся:

### Группа руководителей

состоит из руководителя компании (подразделения) и его непосредственных заместителей и помощников

### Производственная группа

включает в себя руководителя и рабочих, занятых на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок)



Функциональная группа объединяет руководителя и специалистов подразделения, реализующих общую функцию

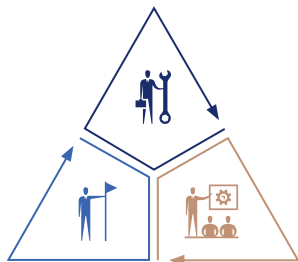
### Комитет (совет, комиссия)

определяет полномочия для выполнения задания, в ее состав также могут входить сотрудники других компаний

- **1** **Группа руководителей** может функционировать в верхнем эшелоне компании, осуществляя общее управление, или создаваться руководителями для управления и предприятием в целом, и его подразделениями.
- **2** Там, где создана жесткая иерархическая структура управления, на уровне подразделений создаются **функциональные группы** руководителей, чтобы «лучше реагировать на информацию снизу».
- **3** **Производственные группы** создаются на самом нижнем уровне иерархической структуры компаний. Они опираются на цели и задачи, разработанные управленческой командой предприятия.
- **4** **Комитеты** создаются под специальные программы или проекты, а также для оперативного решения проблем. В их состав могут входить представители различных подразделений и компаний, которые работают с нестабильными технологиями в сложной и подвижной внешней среде.

## КЛАССИФИКАЦИЯ КОМАНД ПО Г. М. ПАРКЕРУ

Гленн М. Паркер, бизнес-тренер и автор многочисленных книг по командообразованию, выделяет три типа команд:



### Функциональная команда

Армейское подразделение или любая другая пирамидальная структура.

### Самоуправляемая команда

Например, консалтинговая группа, в которой все члены ответственны за полный рабочий процесс и осуществляют функции самоуправления.

### Кросс-функциональная команда

Наиболее перспективный вид групп, формируется из представителей различных отделов для построения проектов развития компаний, постоянного отслеживания перспектив и выполнения других задач.

## КЛАССИФИКАЦИЯ КОМАНД ПО ЧИСЛЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ

Исследования численного состава команд или рабочих групп показывают, что наибольшей эффективности достигают команды численностью до семи человек.


В ходе исследований взаимодействия в командах оказалось, что наиболее результативными являлись группы численностью 4–6 человек, а наиболее непродуктивными — команды численностью более 15 человек, где часть участников самоустранялась от активной работы. Наибольшую скорость принятия решений в ходе экспериментов демонстрировали команды из трех человек, однако результативность принятых решений была выше у команд, состоящих из 4–6 человек.

**Чем больше людей в команде, тем многообразнее связи, а значит, они выходят из-под контроля участника команды, и, следовательно, нет и не может быть единства мнений, доверия и открытости, необходимых атрибутов команды.**

Поэтому чем больше команда, тем меньше возможностей установить между ее участниками взаимосвязь, и, стало быть, уменьшаются возможности коллективных действий.

По результатам некоторых расчетов, а также наблюдения за командами можно выделить следующую типологию команд по численности:

 миникоманда  
2–3 чел.

 средняя или оптимальная команда  
4–7 чел.

 большая команда  
8–12 чел.

 сверхбольшая команда, или макрокоманда  
8–12 чел.

Показатель численности команды прост, однако это один из основных факторов, влияющих на эффективность совместной деятельности.

В больших и сверхбольших командах участники стремятся к неупорядоченным коммуникациям. Это приводит к дезорганизации и появлению ощущения, что при координации действий, принятии решений, обмене информацией много времени тратится впустую, а часть людей оказывается вне совместной работы.

## **КЛАССИФИКАЦИЯ КОМАНД НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

Выделяют четыре типа стратегий развития компании. Соответственно, различают четыре типа управленческих команд разной нацеленности.

### **1. На стратегию роста**

Делают ставку на инновации и используют в качестве ориентиров изменения во внешней среде

### **2. На стратегию ограниченного роста**

Ориентированы на обеспечение стабильности компании на длительный период

### **3. На стратегию сокращения**

Нацелены на ликвидацию в случае банкротства, сворачивание производства из-за конкуренции, концентрацию сил из-за спада экономики или ориентации на новый продукт

### **4. На стратегию перехода**

Не имеют специфических перспектив, но постоянно приспосабливаются к изменениям среды

## ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНД

характеристики	управленческая команда	функциональная управленческая команда
подбор участников	для решения задач компании	для решения задач подразделений
порядок взаимодействия	структура отношений горизонтальная, мягкая, создается	
цели	управление компанией	управление самостоятельным подразделением
место в структуре	высший уровень управления	уровень подразделения
решаемые задачи	вытекают из целей компании	вытекают из целей компании и обстановки
40		

**целевая  
управленческая команда**

для решения  
конкретной задачи

в процессе самоорганизации

единичные,  
носят поисковый характер

самостоятельное  
подразделение

определяются потребностями  
в поиске новых решений  
или технологий

**рабочая  
команда**

под функцию  
или технологию

определяется  
технологией

обеспечение  
технологического процесса

уровень  
подразделений и отделов

определяются технологическими  
требованиями



Глава 2

# ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНД

Командообразование на основе эмоциональной сплоченности

Рольевой подход

Проблемно-ориентированный подход

Динамический подход

## КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК МЕТОД

Целенаправленное командообразование как метод базируется на двух подходах – вовлечении участников в процесс решения задач и менеджменте качества, предполагающем создание команд для улучшения процессов.

Несмотря на то, что многие западные методы командообразования были заимствованы и хорошо прижились в России, в советское время на основе принципа А. С. Макаренко «труд-забота» (в противовес «труд-работа») уже существовали наработки в этой области. Так, академик АПН СССР И. П. Иванов разработал методику, позволявшую решать «в единстве задачи гражданственности, социальной активности и личностного роста». Методика получила название «КТД» (организации коллективных творческих дел). Сам же автор назвал ее «педагогикой общей заботы».

### Современные авторы выделяют 4 основных подхода к командообразованию:



на основе  
эмоциональной сплоченности



проблемно-  
ориентированный подход



ролевой подход



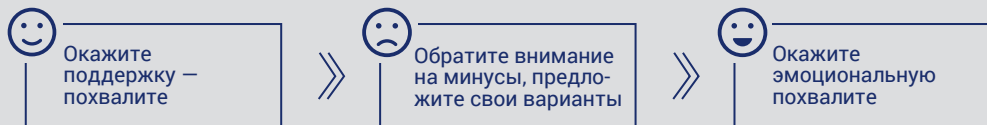
динамический подход

## Командная хартия

Командной хартией называется набор соглашений, которые четко регламентируют, чего команда хочет добиться, почему это важно и как команда намерена осуществлять совместную работу для достижения результатов.



## Правила предоставления обратной связи



### ОБСУЖДАЙТЕ

#### Конкретные действия

«Вы сдали этот отчет на два дня позднее срока»

#### Реальные наблюдения

«Я слышал, как Вы резко ответили клиенту»

#### Недавние события

«Вчера Вы пришли позже на 15 минут»

#### Свое отношение к происходящему

«Я был очень расстроен, когда узнал...»

#### Последствия негативных действий

«Это может привести к срыву сроков всего проекта»



### НЕ ОБСУЖДАЙТЕ

#### Личность участника

«Вы вообще очень негативный человек»

#### Свои гипотезы и интерпретации

«Вы избегаете ответственности»

#### События, случившиеся давно

«А вот еще в прошлом году...»

#### Открытое выражение эмоций

«Это просто недопустимо!»

#### Общие фразы

«Происходит ухудшение морального климата»

## ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ КОМАНД НА ОСНОВЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СПЛОЧЕННОСТИ

Самый распространенный подход к командообразованию с акцентом на эмоциональное сплочение, совместные действия, решение задач, которые невозможно выполнить в одиночку, предполагает:

- ▶ «веревочные тренинги»
- ▶ тим-билдинги в отелях и «на выезде»
- ▶ корпоративные поездки на природу, командные игры
- ▶ квесты
- ▶ ролевые и постановочные игры
- ▶ совместный просмотр видеофильмов, спектакли

Различия касаются форм проведения работы, но принцип един – знакомство и эмоциональное сплочение на основе совместной деятельности, развитие коммуникаций.



### Цели:

**1.** Отдых участников от работы

**2.** Общение в комфортной обстановке

**3.** Развитие коммуникативных навыков

---

## ОСОБЕННОСТИ ТРЕНИНГОВ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СПЛОЧЕННОСТИ

### плюсы

Возможность охвата большого количества участников одновременно

Не требуется предварительная подготовка участников и руководства компании (организационные моменты)

Улучшение межличностных отношений участников тренинга

Получение знаний об эффективных способах межличностного взаимодействия

### минусы

Отсутствует направленность на реальные бизнес-процессы компании

Основаны на отвлеченных заданиях, не имеющих отношения к бизнесу и проблемам компании

Взаимоотношения, выстраиваемые участниками на тренинге (лидерские позиции, способы разрешения проблем и конфликтов, стратегии принятия решений и т. д.), как правило, не переносятся в реальную деятельность компании

Эмоциональный подъем участников сохраняется только в течение одного–двух месяцев. Для «эмоциональной подпитки» требуется очередной тренинг

## РОЛЕВОЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНД

Этот подход не дает ожидаемой результативности при построении команд из числа действующих членов коллектива, поскольку достаточно сложно организовать подбор участников с учетом их роли и профессионализма. Однако он эффективен при определении ролевого потенциала каждого для решения вполне конкретных задач.



### Цели:

1. Диагностика участников по типу поведения
  2. Объединение в команды по принципу взаимного дополнения качеств
-

## ОСОБЕННОСТИ РОЛЕВОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНД

### плюсы

Предотвращение конфликтов при взаимодействии сотрудников или подразделений

Выделение ролевой структуры работоспособного коллектива, понимание необходимости распределения ролей в группе

Разработка простого, понятного инструментария для диагностики ролевого состава группы и качества исполнения ролей участниками

### минусы

Не подходит для коллективов, состоящих из «незаменимых» профессионалов; для новых коллективов существуют сложности в подборе профессионалов по заданным критериям

Яркое разделение людей по типам личности и командным ролям не подтверждено современными исследованиями (участники ситуативно меняют свои роли)

Жесткое распределение ролей оставливает развитие группы, приводит к доминированию личных целей над коллективными, каждый работает на достижение результативности, исходя из своей роли

## ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ КОМАНД

Основан на теории ограниченной рациональности Герберта Саймона, за создание которой автор в 1978 году получил Нобелевскую премию. Суть теории ограниченной рациональности заключается в невозможности даже для самого эффективного лидера увидеть лучшее решение из-за естественных ограничений познания, политических и организационных факторов. Ограничения преодолеваются мозговыми штурмами, бизнес-сессиями, стратегическими сессиями и групповыми обсуждениями.



**Цели:**

построение управленческих команд

---

Однако подход не дает результата, когда участники не готовы к совместным обсуждениям, личной и коллективной ответственности, не умеют анализировать информационный поток и считают себя лишь исполнителями, возлагая всю ответственность за решения на руководителя.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В КОМАНДООБРАЗОВАНИИ

### плюсы

Работа в реальном проблемном поле компании

Возможность применения без отрыва от основной деятельности

Снижение сопротивления изменениям за счет совместного обсуждения (каждый принимает участие в выработке решений и разделяет ответственность за их реализацию)

### минусы

Отсутствие системных изменений во взаимодействии членов группы (основное внимание уделяется решению задач, а законы групповых процессов не учитываются)

Функции лидера (руководителя) заменяются функциями внешнего модератора (консультанта)

Лидер не обучается иным стилям управления, за него группой руководят внешние консультанты (стиль управления на работе остается прежним)

## ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Подход основан на концепции динамической психологии Курта Левина. Формирование команды происходит в результате последовательного прохождения стадий развития группы согласно законам групповой динамики. Основное внимание уделяется процессу развития группы и межличностных отношений.



**Цели:**

построение управленческих, проектных и функциональных команд

---

Применение этого подхода затруднено тем, что нет четкого выделения этапов и методов управления группами, переходящих от одного этапа к другому. Хотя это наименее распространенный подход, он наиболее действенный с точки зрения формирования команд под бизнес-цель. Хорошо сочетается с проблемно-ориентированным подходом.

## ОСОБЕННОСТИ ДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДА В ФОРМИРОВАНИИ КОМАНД

### плюсы

Осознание необходимости групповых процессов как определяющих эффективность работы группы

Учет взаимозависимости членов группы

Улучшение коммуникации между участниками

### минусы

Обязательные значительные временные затраты

Обязательна высокая квалификация консультантов



Глава 3

# МОДЕЛИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Ролевые модели командообразования

Модель А. Дрекслера и Д. Сиббета

Модель командного развития Б. Такмана

Модель «5F» М. Долгова

Модель командной работы по Дж. Хакману

## **МОДЕЛЬ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ ПО Р. М. БЕЛБИНУ**

Рэймонд Мередит Белбин – доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, общепризнанный автор теории групповых ролей. По итогам исследования, проведенного в 1970-е годы, он выделил восемь ролей, необходимых группе для успешного существования (позднее их количество увеличилось до девяти).

Теория Белбина касается только менеджерских команд и ни к каким иным группам не относится. **Формирование команды, в том числе управленческой, происходит на основе взаимодополнения ролей.**

1. Команда не должна быть большой.
2. В команде должны быть все девять ролей.
3. Члены команды должны знать и понимать свои основные роли и то, какой вклад каждый вносит в командную работу.
4. Члены команды должны знать и понимать, какие роли играют другие члены команды, ценить их вклад, терпимо относиться к слабостям и ограничениям.

## ХАРАКТЕРИСТИКА КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ ПО Р. М. БЕЛБИНУ



### Координатор (председатель) /chairman

Способен заставить других работать над распределенными целями. Охотно раздает поручения, быстро раскрывает индивидуальные наклонности и таланты и мудро их использует для достижения целей команды.



#### Типичные черты

Спокойный, уверенный в себе, с развитым самообладанием. Скорее менеджер, чем лидер. Достаточно терпим, чтобы выслушать других, и достаточно уверен, чтобы самому принять решение или сказать «нет», если нужно.



#### Вклад

Нужен для организации процесса, распределения полномочий, принятия решений. Контролирует продвижение команды к групповым целям. Проясняет цели, поощряет принятие решений и хорошо делегирует полномочия, объединяет силы и задает направление. Благодаря ему потенциал каждого используется наилучшим образом.



#### Ограничения

Его можно заподозрить в манипуляции. Излишне контролирует, дает мало свободы. Присваивает себе успехи команды. Может попасть под влияние.

## Мотиватор / shaper



Обладает высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно ярко выраженный экстраверт, очень напористый. Ему нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, он быстро находит обходные пути. Его роль самая конкурентная в команде.



### Типичные черты

Состязательный, динамичный; расцветает под прессингом; настойчивый, недоверчивый, сообразительный, поддается эмоциям; бывает прагматичным, отважным и упрямым. Главное для него — победа.



### Вклад

Лидер, ориентированный на задачи. Внимание направлено на постановку целей и приоритетов. Стремится придать форму и структуру дискуссиям в команде. Мотивирует команду на достижение результата. Иницирует продвижение вперед и преодоление препятствий.



### Ограничения

Способен провоцировать окружающих; задевает чувства людей. Излишне требовательный. Эмоционально реагирует на неудачи.



### **Дипломат (душа команды) / team worker**

Команда поддерживает его больше всего. Умеет быть гибким и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Способен слушать и сопереживать. В работе полагается на чувства, может испытывать трудности при принятии срочных решений.

---



#### **Типичные черты**

Общительный, мягкий, восприимчивый, тактичный, социально ориентированный, чувствительный.



#### **Вклад**

Устанавливает связи, избегает трений и успокаивает окружающих. Предотвращает противоречия, снимает напряженность. Благодаря ему члены команды со сложным характером могут применить свои навыки. Способствует взаимопониманию.



#### **Ограничения**

Нерешителен в критических обстоятельствах; легко поддается влиянию. Избегает конфликтных ситуаций. Не любит давать отрицательную обратную связь. Не может отказать. Неамбициозен.



## Исследователь / resource investigator

Умеет общаться с людьми в компании и за ее пределами. Распознает, что уже есть, а что еще предстоит сделать. Его обычно тепло принимают в команде из-за открытой натуры. Всегда готов находить возможности. Но если не стимулировать, его энтузиазм быстро снижается.

---



### Типичные черты

Экстраверт, веселый и коммуникабельный энтузиаст. Хороший переговорщик. Раскован, любознателен.



### Вклад

Устанавливает внешние контакты, которые могут быть полезны команде, и проводит любые последующие переговоры. Подхватывает и развивает идеи других.



### Ограничения

Чрезмерно оптимистичен; переоценивает свои силы, теряет интерес после того, как проходит начальный энтузиазм. Необязателен, неспособен к рутинной работе, недооценивает риски.



## Генератор идей / plant

Инноватор и изобретатель, может быть очень креативным. Он сеет идейные зерна, из которых растет большинство разработок и проектов. Предпочитает работать самостоятельно, отдельно от других членов команды, чтобы дать простор воображению.

---



### Типичные черты

Серьезный, оригинально мыслящий индивидуалист и новатор, способный к творчеству и наделенный богатым воображением. Самомотивирован.



### Вклад

Генерирует идеи, рассматривает сложные проблемы концептуально, а не в подробностях. Способен решать труднейшие задачи и создавать огромное количество новых идей.



### Ограничения

Игнорирует детали; слишком занят, чтобы результативно общаться. Творит без опоры на настоящее. Не учитывает ограничения. Присутствие двух генераторов в команде — то же самое, как если бы не было ни одного.

## Эксперт (аналитик-стратег) / monitor evaluator



Умеет быть пронизательным в суждениях, принимать во внимание все факторы. Серьезный, с врожденным иммунитетом к чрезмерному энтузиазму. Медлителен в принятии решения, предпочитает хорошо все обдумать. Способен критически мыслить.

---



### Типичные черты

Трезво мыслит, не эмоционален, предусмотрителен, точен в суждениях, у него развито критическое мышление.



### Вклад

Рассматривает все варианты и возможности, отбирает лучшие идеи. Принимает четкие решения, не реагируя на эмоциональные высказывания. Способен, как никто другой, оценивать конкурирующие предложения. Редко ошибается, видит риски.



### Ограничения

Не напорист, не умеет увлечь окружающих; излишне критичен, отстранен от команды. Больше занят поиском истины, чем достижением результата.

## Реализатор / implementer



Любит тяжелую работу и системное решение проблем. Ему присущи здравый смысл, самоконтроль и дисциплина. Это скорее личность, чьи ценности совпадают с ценностями компании. Мало сконцентрирован на собственных интересах. Ему может не хватать спонтанности.

---



### Типичные черты

Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный; добросовестный, упрямый, рациональный и практичный. Бывает жестким и непреклонным.



### Вклад

Реализует идеи в практические действия. Выполняет работу, которую никто не хочет делать. Напряженно работает.



### Ограничения

Жестковат, требователен, негибок. Медленно реагирует на новые возможности. С трудом принимает новые идеи. Ориентирован на текущие задачи. Нуждается в мотивации.

## Педант (контролер) / finisher



Вникает в детали. Не терпит случайностей. Никогда не начинает то, что не сможет завершить. Его мотивация — внутреннее беспокойство, хотя часто внешне выглядит уравновешенным и невозмутимым. Предпочитает выполнять задачи самостоятельно.

---



### Типичные черты

Старательный, организованный, добросовестный, ответственный. Внимательный к деталям, чаще всего — интроверт.



### Вклад

Обеспечивает максимальную защиту команды от ошибок, связанных как с работой, так и с упущениями. Ищет деятельность, для которой нужна степень внимания, превышающая обычную. Завершает работу полностью и в срок.



### Ограничения

Склонен к неоправданному беспокойству; неохотно делегирует полномочия. Не может отойти от правил и регламентов. Уделяет деталям слишком много внимания. Не любит торопиться.



## Специалист / specialist

Гордится приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Профессионален, редко интересуется делами других. Возможно, станет экспертом, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем.

---



### Типичные черты

Образованный, самостоятельный, преданный своему делу. Первоклассный специалист.



### Вклад

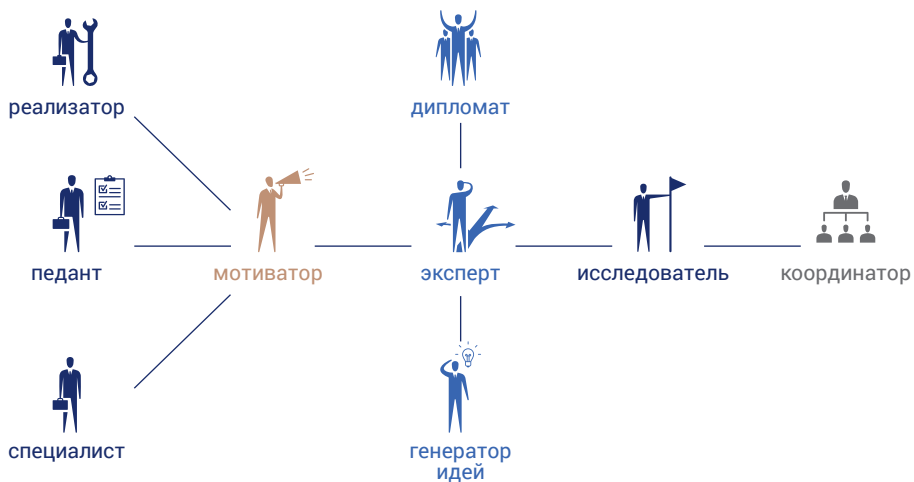
Обладает редкими знаниями и навыками. Делится своей экспертизой. Работает на совесть.



### Ограничения

Вносит вклад лишь в узких областях; погружается в технические подробности, а это мешает увидеть общую картину.

## КОМАНДА В ДЕЙСТВИИ



## ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ РОЛЕВОГО ПОДХОДА Р. М. БЕЛБИНА

### преимущества

Может предотвратить конфликты между членами команды в реальной деятельности

Выделение ролевой структуры работоспособного коллектива, понимание необходимости распределения ролей в группе

Разработка простого, понятного инструментария для определения ролевого состава группы и качества исполнения ролей участниками

### недостатки

Сильно ограничен в работе с уже существующими коллективами, подобранными по профессиональному принципу

Жесткое распределение ролей тормозит развитие группы

Преобладание личных целей над коллективными: каждый старается соответствовать своей роли

Сложно подобрать людей по заданным критериям и сохранить профессиональные требования

Не учитываются другие психологические особенности личности

## МОДЕЛЬ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩЕЙ КОМАНДЫ ПО И. АДIZESУ (PAEI)

Ицхак Адизес — писатель и бизнес-консультант, специализирующийся на улучшении эффективности менеджмента, основатель Института Адизеса. Он разработал систему командных ролей, которая получила название «код Адизеса» — PAEI.

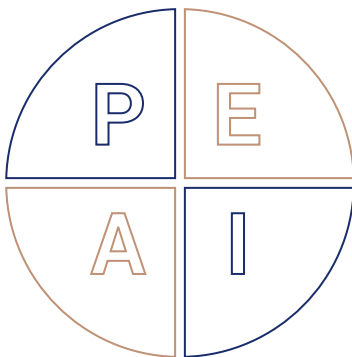
**PAEI — это аббревиатура, обозначающая четыре основные потребности любой компании и соответствующие основные виды управленческой деятельности.**

<b>P</b> roducing	решение задач, обеспечивающее результативность компании
<b>A</b> dministrating	администрирование, обеспечивающее эффективность компании
<b>E</b> ntrepreneuring	предпринимательство, требующееся для осуществления изменений
<b>I</b> ntegrating	интеграция людей в компанию с тем, чтобы она долго оставалась жизнеспособной и эффективной

## Модель PAEI

---

Сделать  
Выполнить  
Достичь  
Повысить  
Добиться



Исследовать  
Изучить  
Развить  
Создать  
Разработать  
Спроектировать

---

Упорядочить  
Формализовать  
Структурировать  
Систематизировать  
Стандартизировать  
Усилить контроль

Наладить  
Построить  
Сформировать  
Гармонизировать  
Укрепить  
Вовлечь

---

## ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ПО И. АДIZESУ

### НАПРАВЛЯЮЩАЯ (Purposeful)

Делает компанию эффективной  
Временной диапазон краткосрочный



### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ (Entrepreneurial)

Делает компанию эффективной  
Временной диапазон долгосрочный



### АДМИНИСТРАТИВНАЯ (Administrative)

Делает компанию продуктивной  
Временной диапазон краткосрочный



### ИНТЕГРИРУЮЩАЯ (Intergrative)

Делает компанию продуктивной  
Временной диапазон долгосрочный



## **Р** ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

Прибыль – результат хорошего менеджмента. **Производитель** является тем руководителем, который способен его обеспечить. Это преданный своему делу профессионал, разбирающийся в потребностях бизнеса и технологиях, которые могут их удовлетворить.

Поэтому **он всегда знает, что и как нужно делать для достижения результата**. Кроме того, менеджер Р-типа на достаточно хорошем уровне выполняет функцию администрирования, а значит – может отладить процессы производства.

Если остальные роли не представлены, то **Производитель** в «чистом виде» становится «одиноким рейнджером»: приходит первым и уходит последним, всегда занят, и его сотрудники не развиваются.

### характеристики исполнителей

- Ориентация на достижение результата
  - Трудолюбие и продуктивность
  - Прагматичность
  - Предрасположенность к действию больше, чем к размышлениям и анализу
  - Нетерпеливость
  - «Хочешь попасть в цель — сначала выстрели»
  - Компетентность
- 

### возможные трудности

- Смешение понятий качества и количества
  - Трудоголизм, непрестанная суета, интенсивная деятельность не в том направлении
  - Сильный дисбаланс между работой и семьей
  - Трудности с делегированием своих полномочий
  - Конфликты с другими из-за пренебрежения их чувствами
-

## **A** АДМИНИСТРАТОР

**Администратор** способен проанализировать успехи, систематизировать их и воспроизводить в дальнейшем.

**Он не разбрасывает ресурсы на бесполезную и избыточную деятельность, а внимательно и методично работает над повышением эффективности.**

**Администратор** в «чистом виде» — бюрократ. Трудится строго в рабочие часы. Все бумаги убраны по местам. Обучение сотрудников идет по плану. Собрания проводятся по расписанию независимо от потребностей. Главное — все выполнить «правильно».

### характеристики исполнителей

- Постоянное следование букве закона
  - Особое внимание к деталям
  - Методичность и организованность
  - Способность предвидеть проблемы, которые влечет за собой идея
  - Линейное и логическое мышление
  - Пристрастие к подсчетам и цифрам
  - Консервативность
  - Стремление к управлению другими людьми
- 

### возможные трудности

- Форме придается больше значения, чем смыслу
  - Утрата перспективы и общего представления о происходящем
  - Большие временные затраты
  - Неукоснительная приверженность порядку и правилам
  - Утрата способности к действию из-за чрезмерной склонности к анализу
-

## Е ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Основное внимание **Предприниматель** уделяет новым идеям. Для него характерна постоянная смена приоритетов. Его деятельность требует творческого подхода, гибкости мышления и готовности рисковать.

Если менеджер креативен и может трансформировать мечту в цель, а цель в реальность, то это **Предприниматель**. **Он всегда знает, чего хочет и почему**. Предпринимателя раздражают идеи без результатов и результаты, за которыми не стоят большие идеи.

Предприниматель в «чистом виде» — авантюрист. У него нет четкого расписания, но много идей. При возникновении любой новой идеи назначаются собрания.

### характеристики исполнителей

- Креативность, склонность к новаторству
  - Образное мышление без проработки деталей
  - Стремление к переменам
  - Энтузиазм, способность вдохновлять других
  - Поиск возможностей и шансов
  - Харизма
  - Независимость
  - Потребность в свободе мыслей и действий
- 

### возможные трудности

- Непоследовательная, слабая реализация
  - Череда подъемов и спадов энтузиазма
  - Склонность приниматься за работу в последнюю минуту
  - Хаотичность графика, нарушение установленных планов
  - Низкая результативность, стремление все попробовать, метание среди многочисленных идей и возможностей
-

## ИНТЕГРАТОР

**Интегратор** — лидер, который строит в компании связи, обеспечивающие нормальное функционирование и преемственность. При создании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли — обеспечить совместную работу людей в команде. Интегратор умеет сплотить людей, несмотря на их различия в способностях, точках зрения, стилях и личных интересах. Без этой роли внутрисполитические процессы могут разрушить бизнес. Интегратор преобразует взаимосвязи, а значит — продуктивно разрешает конфликты.

Менеджер I-типа креативен, ведь он играет на поле человеческих отношений и **его задача заключается в сплочении людей с самыми разными характерами и мотивацией**. Ему удастся добиться этого при помощи создания системы нравственных и поведенческих норм, благодаря которой команда становится не механизмом, а целостным организмом.

**Интегратор** в «чистом виде» — соглашатель. Приходит и уходит со всеми, свою власть не показывает. Подчиненные диктуют ему свою волю.

### характеристики исполнителей

- Способность поддерживать атмосферу взаимного доверия и уважения
  - Умение выслушать
  - Способность разрешать конфликты, снижать напряженность
  - Эмпатия
  - Рассудительность, справедливость, готовность оказать поддержку
- 

### возможные трудности

- Зацикленность на динамике межличностных отношений и упущение из вида задач и целей
  - Избегание конфликтов ради иллюзии согласия, иногда ценой тяжелых и длительных последствий
  - Все принимающий, уклончивый, без выраженной позиции, всем угождающий стиль поведения
  - Повышенная чувствительность к отказу
-

## КОМБИНИРОВАНИЕ РОЛЕЙ

Важно помнить, что роли PAEI предполагают взаимно конфликтующие качества:

- ▶ Хороший **Производитель (P)** результатов зачастую нетерпим к излишней бюрократичности, зато к ней склонен **Администратор (A)**.
- ▶ **Предприниматель (E)** всегда находит новые решения, а это мешает и **Производителю (P)**, и **Интегратору (I)**, нацеленному на гармонизацию отношений.
- ▶ **Администратор (A)** стремится к систематизации и установлению правил и страшится перемен и новшеств, которые характерны для **Предпринимателя (E)**.
- ▶ **Предприниматель (E)** хочет постоянных новшеств, и его мысли направлены на долгосрочную перспективу, что вступает в противоречие с качествами **Производителя (P)**, который сосредоточен на текущих процессах.

Поэтому, если руководитель постарается сочетать в себе все четыре типа в идеальном балансе, то никакого ощутимого результата не достигнет. Однако это не значит, что он должен выполнять лишь одну функцию.

Все четыре роли должны быть одинаково представлены в руководителе, разница заключается лишь в их соотношении. Лидерская позиция предполагает доминирование I-роли и достаточно развитые две другие.

## МОДЕЛЬ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ М. ГЕЛЛЕРТА И К. НОВАКА

Модель командных ролей предложена Манфредом Геллертом и Клаусом Новаком в 2006 году. Она описывает шесть ролей, каждая сочетает в себе разные профессиональные и личностные характеристики. При этом участник команды может сочетать в себе несколько ролей или менять их в зависимости от текущей ситуации.

**На практике не существует «оптимального» состава команды, способного всегда обеспечивать хороший результат, так как:**

1. Компетенции и личностные качества участников команды могут меняться на разных стадиях рабочего процесса.
2. Изменения в команде могут трансформировать ролевую модель и реорганизовать всю команду.
3. Не бывает бесконфликтного управления командой, так как человеческий фактор не поддается планированию для всех ситуаций.

Модель ориентируется на отдельные продуктивные роли, которые в идеале должны быть представлены в слаженной команде — неважно, у одного или у нескольких ее участников.

## **Организатор** (частично соответствует роли Производителя (Р))

Основная функция — достижение целей и результатов с помощью других членов команды. Суть деятельности Организатора состоит в том, чтобы формализовать и конкретизировать устремления команды.

Основные критерии решения для него — практичность и выполнимость. Планы команды преобразует в реализуемые обособленные и удобные задания. Организатор часто выстраивает схемы и инициирует дискуссии, чтобы сгруппировать идеи и цели и найти варианты, легко осуществимые на практике. Все идеи и предложения, которые не относятся к текущей задаче, он отклоняет.

### **Сигналы, указывающие на отсутствие или неопределенность роли**

- ▶ много не пройденных до конца путей
- ▶ отсутствие результатов или неудовлетворительные результаты
- ▶ фрустрация («Мы только говорим и ничего не делаем!»)
- ▶ нехватка практических пошаговых решений
- ▶ отсутствие четкого плана действий

## **Модератор** (соответствует роли Администратора (А))

Основная функция – поддержание баланса между целями, временными рамками и ресурсами.

Такие люди управляют процессами в команде. Если нужно, они направляют процесс, напоминая о необходимости соблюдать принятые соглашения. От них требуются бдительность и готовность вмешаться, если команда собьется с продуктивного пути. Для них очень существенна самодисциплина в сочетании с авторитетом. Хорошими модераторами бывают люди доминантные, но не стремящиеся к власти. Они дают ясную критическую обратную связь, если обнаруживают ошибку в плане, аргументации или в методе. Умеют найти для каждого такой участок работы, где можно проявить себя.

### **Сигналы, указывающие на отсутствие или неопределенность роли**

- ▶ дезориентация
- ▶ открытая и тайная борьба за власть
- ▶ образование «кланов»
- ▶ множественность предложений по регламенту

## **Генератор идей** (соответствует роли Предпринимателя (E))

Основная функция — поиск нетривиальных решений проблемы. Его идеи отличаются оригинальностью и радикальным подходом.

Этот член команды — источник оригинальных идей, задумок и предложений. Даже по уже принятому плану действий он может задним числом внести изменения, что нервирует членов команды, заинтересованных в линейных и систематичных действиях. Ему больше по душе ключевые проблемы и их первопричины, чем проработка деталей. Генератор идей заражает своими идеями других и легко увлекается сам. Его основная мотивация — воображение. Вдохновляется и от одобрения окружающих. Иногда он может отвлекаться от основной задачи из-за своей вовлеченности в процесс.

### **Сигналы, указывающие на отсутствие или неопределенность роли**

- ▶ попытки найти новые решения, двигаясь старыми путями
- ▶ отсутствие инноваций
- ▶ блокирование мыслительного поиска
- ▶ безрадостность и вялость вплоть до скуки

## **Душа команды** (соответствует роли Интегратора (I))

Основная функция — создание и поддержание коллегиальной рабочей атмосферы.

Душа команды — воплощение здорового, целительного элемента в команде. Он раньше всех замечает потребности членов команды и угадывает подводные эмоциональные течения в группе. Если у какого-то другого члена команды есть идея, Душа команды скорее предпочтет руководствоваться ею, чем подвергать сомнению. Благодаря тому что Душа команды не соперничает и сглаживает напряженность, он действует как постоянная сила, направленная против раскола и разлада в команде. Его вклад особенно ясен во время большой нагрузки и психического напряжения.

### **Сигналы, указывающие на отсутствие или неопределенность роли**

- ▶ чопорные отношения в команде
- ▶ эмоциональный холод
- ▶ страх открыто вступить в беседу
- ▶ недостаток позитивного внимания
- ▶ перекладывание ответственности в случае неудачи
- ▶ текучесть в команде
- ▶ недостаточно развитое чувство общности

## **Связной**

Основная функция — поиск и предоставление сведений об идеях, разработках и ресурсах как внутри команды, так и за ее пределами.

Связной отвечает за налаживание контактов с важным для команды окружением. Он очень коммуникабелен, умеет общаться со многими значимыми для команды людьми. Он может быть продавцом, дипломатом, то есть посредником в делах собственной команды. Стимулирование через внешние контакты — важнейший источник его мотивации. Благодаря способности воодушевляться деятельностью других, он быстро распознает значение новых идей для команды, не будучи новатором.

### **Сигналы, указывающие на отсутствие или неопределенность роли**

- ▶ «томление в собственном соку»
- ▶ члены команды не знают, что делают их коллеги
- ▶ двойная работа
- ▶ в компании толком никто не знает, что, собственно, делает команда
- ▶ плохой командный маркетинг

## **Детализатор** (частично соответствует роли Производителя (P))

Основная функция — завершение задачи или внесение финальных штрихов, обработка необходимых отдельных заданий и выполнение рутинной работы.

Источник его мотивации — опасение, что что-то может пойти не так. Поэтому Детализатор старается контролировать даже мелочи, делая все для того, чтобы трудовое задание было завершено полностью, качественно и в срок. Правда, порой любовь к мелочам приводит к тому, что основная цель выпадает из поля зрения. Но последовательность все равно остается его важным преимуществом, так как она, в конечном счете, служит успеху общего дела.

### **Сигналы, указывающие на отсутствие или неопределенность роли**

- ▶ энергичный поиск идеи сменяется вялостью при переходе в фазу воплощения
- ▶ много «сырых» и незавершенных проектов
- ▶ много ошибок по невнимательности на завершающей стадии
- ▶ расщепление командного процесса на финальной стадии проекта

## Портрет команды

Командный портрет позволяет выделить главное, о чем участники должны договориться, чтобы команда стала эффективной.

---



### ЗАДАЧИ

Чего мы хотим достичь как команда? Каковы наши цели: реалистичные, измеримые, ограниченные по времени?

---



### ЦЕННОСТИ

За что мы бьемся? Каковы наши ориентиры? Какие ценности должны объединять нашу команду?

---

---



### ЦЕЛЬ

Зачем мы собрались как команда?

---

## **РОЛИ И КОМПЕТЕНЦИИ**

Какими навыками и компетенциями мы обладаем?  
Какое распределение ролей поможет нам добиться наших целей?

---

## **ПРАВИЛА И ДЕЙСТВИЯ**

Правила, которые мы хотим соблюдать: о нашем общении,  
принятии решений, исполнении и оценке сделанного.

---

---

## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ Т. Ю. БАЗАРОВА

Профессор Т. Ю. Базаров выделяет роли, близкие к тем, которые выделил Р. М. Белбин, руководствуясь принципом «от общего к частному».

В модели Т. Ю. Базарова максимально обобщены **управленческие задачи**, касающиеся стратегического планирования и изменения в положении компании на рынке.

**Организаторские задачи** относятся к более конкретному уровню, связанному с проектированием бизнес-процессов и оргструктуры.

**Административные задачи** предполагают еще более конкретный уровень, связанный с планированием и распределением ресурсов.

Наиболее конкретны **задачи руководства**, которое обеспечивает человеческий фактор от мотивирования до регулирования конфликтов.

**Соответственно, в модели Т. Ю. Базарова представлены четыре роли: Управленец, Организатор, Администратор и Руководитель.**

## КОМАНДНАЯ РОЛЬ «УПРАВЛЕНЕЦ»

### задачи

Анализ сильных и слабых сторон компании и возможностей рынка

Определение стратегических направлений развития компании и условий, в которых эти направления должны быть изменены

Установка связей, определение стратегического партнерства

### способности

Нестандартность мышления

Гибкость мышления

Стратегическое мышление

Гибкость в общении

Мотивация к достижениям

Готовность к изменениям

## **КОМАНДНАЯ РОЛЬ «ОРГАНИЗАТОР»**

### **задачи**

Разработка мероприятий по достижению целей

Проектирование бизнес-процессов, организационных структур

Решение задач развития и модернизации

Проектирование взаимодействия между должностями и подразделениями

Разработка технологических норм, определение процедуры контроля над их соблюдением

### **способности**

Системность мышления

Гибкость мышления

Способность проектировать

Ориентация на конкретный результат

Способность к ведению переговоров

Готовность к изменениям

## КОМАНДНАЯ РОЛЬ «АДМИНИСТРАТОР»

### задачи

Обеспечение функциональной деятельности компании

Решение задач по обеспечению ресурсами подструктур компании (время, финансы, люди, информация)

Контроль использования ресурсов участниками команды

Быстрое перераспределение ресурсов для выполнения поставленных задач

### способности

Системность мышления

Способность планировать

Ориентация на конкретный результат

Способность к ведению переговоров

Ответственность

## КОМАНДНАЯ РОЛЬ «РУКОВОДИТЕЛЬ»

### задачи

Вовлечение подчиненных и коллег, формирование установки на достижение цели

Отбор, расстановка, обучение и мотивирование участников

Разделение собственного опыта, адаптация новых членов команды

Урегулирование конфликтов

Распространение формальных и неформальных ценностей, норм, традиций и ритуалов

### способности

Динамичность мышления

Ориентация на конкретный результат

Руководство командой

Эффективность взаимодействия с людьми

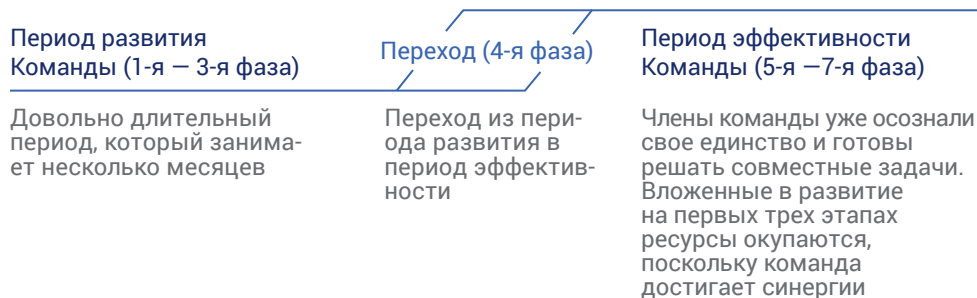
Гибкость в общении

Преимущества модели Т. Ю. Базарова — развитый психодиагностический инструментарий и единая логика описания критических точек в управлении.

## МОДЕЛЬ «СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ» А. ДРЕКСЛЕРА И Д. СИББЕТА

Модель формирования команды, предложенная организационным консультантом А. Дрекслером и консультантом-визуализатором Д. Сиббетом в 1980-е годы, позволяет понять, как формируется команда, и ознакомиться с этапами ее развития.

Модель содержит семь фаз, которые проходит каждая группа. Если команда продвинется к следующей фазе, не решив все вопросы предыдущей, наступит момент, когда необходимо будет вернуться.



## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ФАЗ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

### 1. Ориентация

---

**Что я здесь делаю?**

Фаза, когда членам команды важно понять, где и зачем они находятся. Другими словами, обозначить цели команды

### 2. Одобрение доверия

---

**Кто ты?**

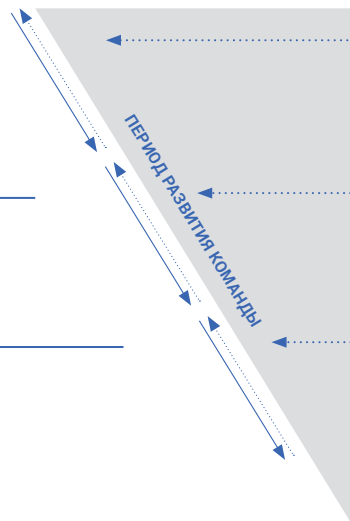
Фаза, когда члены команды начинают «присматриваться» к коллегам

### 3. Уточнение цели

---

**Что мы делаем?**

Фаза, когда члены команды нуждаются в конкретике относительно своих целей и задач





#### 4. Обязательность

---

**Как мы это делаем?**

Фаза — переломный момент, когда команда сформировалась и переходит к исполнению. Здесь распределяется ответственность и фиксируются ключевые договоренности

#### 5. Реализация

---

**Кто, как, что, когда?**

Фаза, когда команда планирует и реализует деятельность.  
Фаза, наиболее подверженная конфликтам

#### 6. Высокая производительность

---

**Ура!**

Фаза, в которой результаты достигнуты и команда работает слаженно

#### 7. Обновление

---

**Зачем продолжать?**

Фаза, когда членам команды важно понять, необходима ли совместная деятельность в дальнейшем

## 1. Ориентация

### Что я здесь делаю?

Для прохождения первой фазы нужно понимать цели команды и осознавать свою принадлежность к ней. В начале работы важно понять:

- ▶ причину, по которой команда существует
- ▶ ожидания от своей роли в рамках командной работы
- ▶ свои ожидания от участия в работе команды

Начальный этап индивидуален, поскольку группа — это только потенциальная команда, где каждый «сам за себя». Задача первой фазы — снять этот барьер. **Руководителю для этого нужно:**

- четко обозначить цели командного взаимодействия и образ результата;
- донести эти цели до каждого члена команды;
- сопоставить общие цели с индивидуальными целями каждого члена команды.

#### если не решено

- Неопределенность
- Дезориентация
- Неуверенность, робость

#### если решено

- Ясная цель команды
- Идентификация команды
- Чувство локтя

## 2. Обретение доверия

### Кто ты?

После ответа на вопрос «Что я здесь делаю?» члены команды начинают присматриваться к коллегам, чтобы лучше понять их и решить, с кем работать комфортнее всего. Если члены команды доверяют друг другу, они готовы открыто взаимодействовать, обмениваться необходимой информацией и принимать взаимозависимость всех в команде.

**Задача руководителя во второй фазе** – поощрять подчиненных и инвестировать ресурсы в построение доверия между членами команды:

- выстраивать взаимодействие, основанное на обмене информацией и опытом;
- направлять конфликты в конструктивное русло;
- формировать чувство взаимозависимости при достижении общих целей.

#### если не решено

- Осторожность
- Недоверие
- Обособленность

#### если решено

- Надежность
- Доверие
- Открытость

### 3. Уточнение цели

#### Что мы делаем?

Вопрос «Что мы делаем?» конкретнее, чем вопрос глобальной цели, заданный во время первой фазы. Поверхностные, нечеткие цели могут стать демотивировать команду. Чем больше вовлечены члены команды в разработку конкретных шагов по достижению цели, тем сильнее будет их чувство ответственности.

#### Задачи руководителя в третьей фазе:

- обсудить значимые результаты, которых команда пытается достичь;
- разработать четкие принципы и критерии производительности, которые помогут достичь значимых результатов;
- соотнести краткосрочные задачи с долгосрочными целями;
- совместно с командой сформулировать видение результата.

#### если не решено

- Апатия
- Скептицизм
- Неоправданная конкуренция

#### если решено

- Четкие интегрированные цели
- Общая перспектива

## 4. Обязательность

### Как мы это делаем?

Когда цели определены и понятны, у членов команды возникает желание действовать. Но встает вопрос «Как это сделать?». На этом этапе формируются ключевые договоренности и распределяются роли и ответственность между членами команды.

Также команда должна понять, как обеспечить и реализовать свои ограниченные ресурсы, включая время, деньги и т. д. Следующий шаг — договориться о процессе принятия решений по каждому ключевому вопросу.

### Задачи руководителя в четвертой фазе:

- убедиться, что цели и задачи понятны и критерии их достижения определены;
- помочь в сопоставлении целей и способностей членов команды;
- договориться о процессе принятия решений и ввести в курс дела всех членов команды.

#### если не решено

- Сопротивление

#### если решено

- Определение ролей
- Распределение ресурсов
- Общее видение

## 05. Реализация

Кто, как, что, когда?

Фаза реализации наступает тогда, когда успешно пройдены предыдущие четыре. Приоритет отводится постановке сроков и планированию деятельности команды. Ключевые вопросы в этой фазе: «Кто это сделает?», «Что конкретно должно быть сделано?» и «Как именно это будет сделано?».

### Задача руководителя в фазе реализации:

- совместить процессы с целями и задачами команды;
- развеять сомнения в том, как должна выполняться работа, спланировать деятельность команды;
- помогать в устранении связанных с процессом проблем;
- управлять дисциплинированным исполнением.

#### если не решено

- Конфликт
- Несогласованность
- Пропущенные сроки

#### если решено

- Понятные процессы
- Дисциплинированное исполнение

## 06. Высокая производительность

Ура!

Высокая производительность — это достижение «вау-эффекта». Если можно сказать «Ура!», то вопросов на этом этапе нет. Высокая производительность означает, что команда владеет необходимыми ресурсами, способна управлять своими процессами и начинает ощущать способность изменять цели при необходимости и достигать их.

Руководитель может почувствовать, когда это произойдет, и наблюдать за эффектом, ведь члены команды не нуждаются в жестком контроле, способны открыто обсуждать достижения и возникающие трудности, осознают и исполняют свои роли.

### Задачи руководителя в шестой фазе:

- сохранить сформировавшийся климат;
- вдохновлять и повышать мотивацию членов команды.

#### если не решено

- Дисгармония
- Сверхнапряжение, перегрузка

#### если решено

- Спонтанное взаимодействие
- Синергия
- Достижение результатов

## 07. Обновление

### Зачем продолжать?

Обновлением может быть как завершение работы команды, так и новое начало. Коллеги столкнутся с необходимостью найти мотивацию и новые цели, то есть ответить на вопрос «Зачем продолжать?».

Обновление возвращает команду к осмыслению цели. Каждый член команды может подумать о том, что сработало хорошо, а что можно было бы улучшить, сделать по-другому, что было достигнуто и теперь может быть оставлено позади и какие проблемы еще предстоит решить.

#### Задачи руководителя в этой фазе:

- резюмировать проделанную работу;
- вывести команду на постановку новых целей;
- подготовить команду к изменениям.

#### если не решено

- Скука
- Выгорание

#### если решено

- Признание
- Совместный досуг
- Взаимное уважение

## МОДЕЛЬ КОМАНДНОГО РАЗВИТИЯ Б. ТАКМАНА

Четырехступенчатая модель групповой динамики была предложена в 1965 году психологом Брюсом Такманом. Позднее автор пересмотрел ее, включив пятую стадию – завершающую.

Особенность модели – **признание того, что на пути к продуктивной командной работе любая группа обязательно сталкивается с периодом разногласий и споров.**

### 1. Этап формирования

Участники знакомятся, приглядываются друг к другу, выжидают, как будут развиваться события.

### 2. Этап контрзависимости и конфликта (бурления, группового шторма)

На этом этапе члены команды пытаются наладить совместную деятельность.

**ТРИ СТАДИИ «ГРУППОВОГО ШТОРМА» ИЛИ БУРЛЕНИЯ ГРУППЫ****Недобурление**  
(«Групповое мышление»)

Ради единства группа готова на неверные решения.

Единомыслие более ценно, чем само дело.

Для достижения общего мнения важная информация игнорируется или искажается

**Перебурление**  
(«Набор очков»)

Или борьба за лидерство. Для данного этапа характерны споры с переходом на личность, ультиматумы, интриги, провокации, радость по поводу чужих неудач, протесты, демонстративные выходы из группы.

Достижение цели отходит на второй план

**Оптимальное бурление**  
(«Результаты важнее единомыслия и личных амбиций»)

Все идеи предъявляются и обосновываются. Но участники уже не стремятся переубедить друг друга.

Лидер уважает все мнения и обосновывает принятое решение.

Участники группы действуют более сплоченно, чем когда их принуждают прийти к согласию

## Факторы, обеспечивающие достижение стадии оптимального бурления

Баланс ролей	Каждый на своем месте. Нет пробелов в функционале. Нет непродуктивной конкуренции
Вовлекающее видение	Группа принимает цель и задачи, каждый может четко ответить на вопрос «Зачем я это делаю?» и вовлечен на 100%
Работа с мнением	Все мнения высказываются и обосновываются. Каждый услышан. Неконструктивное влияние на группу пресекается

### 3. Этап выработки норм и правил группового поведения

Наступает привыкание, руководитель становится вдохновляющим лидером, сокращается время на споры, коллектив формализует правила совместной работы.

### 4. Этап сотрудничества или рабочий этап

Команда развернута, максимизировано сотрудничество и взаимодействие. Лидер команды поддерживает деловую атмосферу, не допуская неконструктивных конфликтов.

### 5. Этап завершения работы группы

Члены команды настроены на продолжение работы в прежнем формате. Они обсуждают интересные и запомнившиеся моменты.

## Причины возникновения конфликтов

- Негативный психологический фон
- Конфликтная стратегия поведения



- Размытые границы ответственности
- Противоречия функций и требований к участнику

- Несовместимость подходов в работе
- Разрывы и искажения в коммуникациях

## Карта конфликта

Картография конфликта – один из приемов, предложенных австралийскими экспертами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр. Им может воспользоваться любой, чтобы показать взаимовыигрышное разрешение ситуации.

Кто <b>Участник 1</b>	Кто <b>Участник 2</b>
Потребности	Потребности
Опасения	Опасения
<b>ПРОБЛЕМА</b>	
Кто <b>Участник 3</b>	Кто <b>Участник 4</b>
Потребности	Потребности
Опасения	Опасения

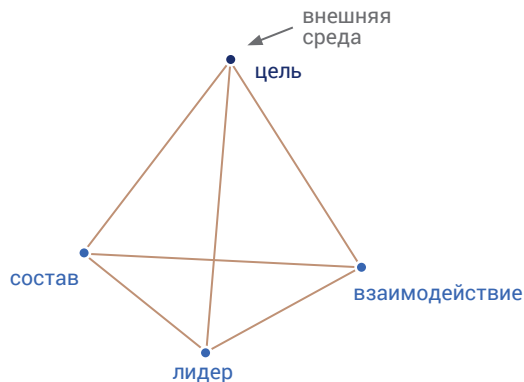
## ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

стадия	FORMING формирование	STORMING бурление/шторм	NORMING нормализация	PERFORMING слаженная работа
процессы	Знакомство участников друг с другом, проговаривание заданий	Отстаивание личных позиций, охрана «своего» пространства, (потенциально – сопротивление)	Установление взаимопонимания, распределение и закрепление групповых ролей	Ориентация на совместное выполнение задач, высокая групповая производительность
состояние участников	Замедленное взаимодействие, осторожность, самостоятельность, индивидуальная закрытость	Усиление взаимодействия, противопоставление себя группе, критичность, поляризация	Открытость к групповому взаимодействию, стремление к единству и преодолению конфликтов	Сработанность, доверие, ориентация на достижение совместных результатов

## МОДЕЛЬ «5F» М. ДОЛГОВА

М. Долгов в своей книге «Геометрия команды, создающая энергию. Модель 5F» определяет команду как группу единомышленников, объединенную общей целью, авторитетом лидера, пониманием, кто, что и когда делает. Команда обладает стандартами взаимодействия и поведения и создана ради достижения конкретного результата, превосходящего ожидания.

Суть модели «5f» — указание на пять взаимосвязанных факторов, определяющих эффективность командной работы



## ПЯТЬ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

### F1 Внешняя среда

Внешняя среда — это конкуренты, акционеры, партнеры, клиенты. К этому фактору относятся организационные составляющие, например — корпоративная культура и система мотивации

### F2 Цель

Командная цель — это конкретное событие, которое команда обозначила и детально запланировала совместно. Оно связано с философией и личными целями членов группы, превосходит ожидания внешней среды и воодушевляет на действия, выходящие за рамки привычных технологий

### F3 Лидеры

Лидером является самый авторитетный член команды, который несет ответственность за амбициозность целей и результат. Эффективен как мотиватор и координатор, более 30% времени уделяет развитию членов команды

### F4 Состав

Члены команды поддерживают лидера, их вклады в общий результат очевидны, а эффективность связана с развитием созидательности и результативности

### F5 Взаимодействие

Чтобы каждый этап был успешным, нужен носитель ключевой роли (так, для планирования важны роли координатора и мотиватора, для оптимизации — генератора идей и исполнителя)

## **МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В РАМКАХ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА**

А. А. Деркач, И. В. Калинин и Ю. В. Синягин в своей работе «Стратегии подбора и формирования управленческой команды» выделили 3 логических этапа в целенаправленном формировании управленческой команды.

### **► Комплектование**

как целенаправленное создание потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и профессиональных навыков, необходимых для успешного решения задачи

### **► Сыгровка команды**

как последовательность специально организованных процедур, позволяющих согласовать общее видение в команде, выработать план работы и отточить необходимые в командной работе коммуникативные навыки

### **► Диагностика и сыгровка команды**

как определение основных командных характеристик. По существу, этот этап служит совершенствованию управленческого процесса, направленного на качественное изменение результатов

## МОДЕЛЬ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ПО ДЖ. ХАКМАНУ

Американский социолог Дж. Хакман в 1987 году предложил модель командной работы, содержащую факторы, которые, по его мнению, больше всего влияют на эффективность команды.



**Групповую эффективность Дж. Хакман оценивал как:**

- ▶ фактический результат работы команды
- ▶ состояние группы как союза людей, производящих некоторый продукт
- ▶ воздействие, которое оказывает опыт работы в группе на отдельного человека

Автор модели предположил, что общая эффективность работы команды зависит от следующих **процессуальных критериев**:

**Активности** членов команды или уровня усилий, приложенных ими в ходе выполнения задания

**Осведомленности** или наличия необходимых для выполнения задания знаний и навыков

**Выбора** командой для решения задачи соответствующих по структуре и характеру стратегий

Организационный контекст, дизайн группы, групповая синергия, материальные ресурсы — это параметры влияния на процессуальные критерии.



Под **организационным контекстом** автор модели понимает особенности систем, существующих в компании, — поощрения, обучения, информации.



в **дизайн группы**, по мнению Дж. Хакмана, входят:

- оформление задания группе таким образом, чтобы оно было привлекательным для членов команды и мотивировало их на работу;
- подбор оптимальной по составу команды;
- создание групповых норм, способствующих работе.



Человеческие отношения, способствующие или препятствующие выполнению рабочего задания, Дж. Хакман называет **синергией**.



Под **материальными ресурсами** в модели понимаются те средства, которые предоставляются команде для выполнения задания, — существенный элемент для обеспечения эффективности ее работы.

### **ДИФфуЗИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ПО ДЖ. ХАКМАНУ)**

Отношения в группе могут сказаться на выполнении задания как позитивно, так и негативно. Потери случаются из-за того, что в результате сложившихся отношений между людьми группа теряет время, энергию, не использует способности отдельных своих членов.

Из-за того что координация усилий в группе требует временных и энергетических затрат, некоторые команды начинают работать так, как будто нахождение качественной стратегии для выполнения работы — это конечное задание и больше ничего не требуется. Происходит это потому, что в группе возникают отношения, при которых выполнение обязательств друг перед другом более значимо, чем задание. Члены команды вновь и вновь собираются, вырабатывают планы, которые в дальнейшем не могут выполнить.

Предотвратить эти потери можно, работая с чувством ответственности у каждого члена команды.

С увеличением количества членов команды величина вклада каждого члена группы в общее дело сокращается. Это явление получило название «социального безделья» или «диффузии ответственности».

## Модель пяти пороков

П. Ленсиони в своей модели пяти пороков показал опасные ошибки, которые мешают компаниям наладить командную работу.



- 5
- Жертвы ради команды невозможны
  - Атмосфера не зависит от результатов
  - Успехи коллег не радуют

- 4
- Отсутствие взаимной критики
  - Несоблюдение сроков и обещаний
  - Отсутствие взаимоконтроля

- 3
- Неинтересны задачи коллег
  - Никто не помнит о целях
  - Принятые решения не выполняются

- 2
- Проблемы не обсуждаются открыто
  - На совещании скучно
  - Решения принимаются формально

- 1
- Перед коллегами не извиняются
  - Ошибки не признаются
  - Жизнь коллег не интересуются

## Настоящее сотрудничество

Модель сотрудничества показывает, на каких принципах строится согласование действий в команде, когда участники не боятся конфликтов и острых дискуссий.





Глава 4

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ И ЕЕ УСТОЙЧИВОСТЬ

Основные этапы жизненного цикла команды

Психологическая безопасность команды

Запрос на признание

Сработанность команды

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ

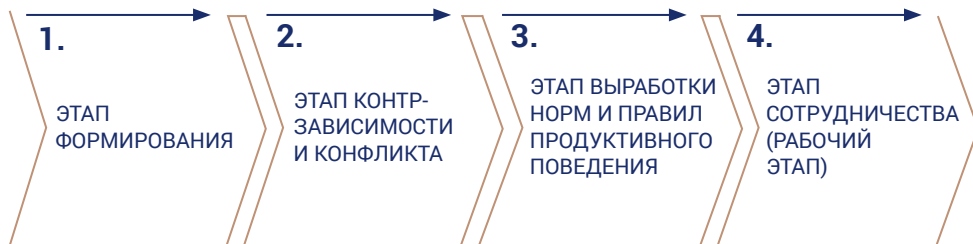
При всем многообразии управленческих команд, в своем становлении они проходят примерно одни и те же стадии развития: подготовительный этап, этапы становления (адаптации) и самоактуализации (осознания).

Так как **каждая команда специфична** из-за особенностей стоящих перед нею задач и условий, единой схемы ее формирования быть не может.

Однако общая тенденция развития команд позволяет выделить основные этапы их жизненного цикла:

1. Организационный
2. «Сыгровка» («притирка»)
3. Собственно командный («консенсус»)

## ЭТАПЫ КОМАНДНОГО РАЗВИТИЯ



## «Притирка»

Этап подбора, установления личностно-профессиональных качеств участников и объединение их в формальную рабочую группу. В этот период люди, впервые встречаясь для коллективного труда, оказываются в ситуации, когда им необходимо сориентироваться. Они чувствуют некоторую неуверенность, стараясь при этом повысить собственную роль в решении стоящих задач.

### На данном этапе участники:

- ▶ понимают цели и задачи команды
- ▶ оценивают собственные компетенции в профессиональной области и в области взаимоотношений в группе
- ▶ налаживают деловое общение, требующее умения выслушать и представить свои идеи в понятной и убедительной форме

Этап притирки может длиться довольно продолжительное время, а это означает, что инициатива, предприимчивость, поиск и реализация резервов могут долго оставаться невостребованными.

## «Ближний бой»

Возрастает нацеленность на коллективную работу, члены команды заявляют о своих возможностях. Они сближаются и пытаются сформулировать нормы и правила, по которым должна жить и развиваться команда.

### Участники команды:

- ▶ понимают, что при выборе из нескольких вариантов совместное решение может быть более эффективным
- ▶ осознают, что жизнеспособность командного подхода опирается на формулируемый коллективный интерес
- ▶ понимают важность выработки и принятия всеми норм и правил совместной работы
- ▶ переходят от индивидуальной формы работы к совместно выработанным нормам и правилам
- ▶ понимают необходимость поиска новой модели управления командой, в основе которой — не указания руководителя, а самоуправление

## «Консенсус»

Люди становятся открытыми, соперничество уступает место кооперации, споры — консенсусу. На этой стадии у участников формируется чувство «мы — команда». В основе его — равная ответственность всех участников.

### **Для данной стадии характерен переход:**

- ▶ от руководства командой к самоуправлению
- ▶ от конфронтации и безразличия к сотрудничеству
- ▶ от преследования личных целей к ориентации на коллективную цель
- ▶ к выработке решений на основе консенсуса
- ▶ к пониманию и ощущению реальных выгод от работы в команде

Мастерство построения команды на этом этапе состоит в сплочении и в согласовании устремлений каждого участника с общими целями и ценностями команды.

### «Управленческая команда»

Для команды это время наивысшей производительности труда. Быть членом команды приятно, люди получают удовольствие уже от самого факта принадлежности к ней. Команда нацелена на продуктивность и результативность, раскрытие потенциальных возможностей каждого участника.

#### На этом этапе команда:

- ▶ переходит к развитию сотрудничества с внешним окружением
- ▶ соотносит свои взгляды и действия с целями и действиями всей компании
- ▶ формирует представление о стиле и имидже коллектива и компании

Высокая производительность труда в этот период требует соответствующего поощрения и вознаграждения.

## КОНЦЕПЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМАНДЫ И ПОДХОД GOOGLE

Исследователи People Analytics в Google обнаружили, что важно не то, кто состоит в команде, а то, как команда сработалась, а именно:

**Психологическая безопасность**, под которой понимается восприятие человеком рисков межличностных отношений. В команде с высокой психологической безопасностью участники уверены: «Если я ошибусь, команда не использует это против меня».

**Надежность**, которая позволяет командам выполнять работу качественно и в срок: «Когда мои товарищи по команде говорят, что они что-то сделают, то они выполняют это».

**Структура и прозрачность**, подкрепляющие ожидания от командной работы и делающие цели конкретными и достижимыми: «У нашей команды эффективный процесс принятия решений».

**Смысл командной работы**, который увязывается с личным смыслом каждого: «Работа, которую я делаю для нашей команды, имеет для меня значение».

**Осознание** своего влияния, позволяющее оценивать свой вклад в достижение целей компании: «Я понимаю, как работа нашей команды способствует достижению целей компании».

Из пяти ключевых показателей эффективности команд **психологическая безопасность** признана самой важной. Исследователи Google обнаружили, что члены команд с более высокой психологической безопасностью с меньшей вероятностью покидают Google, чаще используют идеи своих коллег, приносят больший доход и их эффективность в два раза выше.

**Для презентации результатов исследований Google проводила семинары, иллюстрируя их анонимными сценариями:**

*Ули известен своей технической экспертизой. Последние два года он работал менеджером команды XYZ, которая отвечает за управление масштабным проектом. Он придерживается очень высоких стандартов, но в последние несколько месяцев стал особенно нетерпим к ошибкам. Недавно Ули публично «обдумал» идею, предложенную опытным членом команды. Все остальные считали эту идею сильной и заслуживающей изучения. С тех пор идеи иссякли.*

*Идеи самого Ули послужили толчком к недавнему проектному предложению, но оно было отвергнуто руководителями, потому что в нем отсутствовали креативность и инновационность.*

## ПОЗИТИВНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ Д. КУПЕРРИДЕРА

Запрос на признание или позитивное исследование (Appreciative Inquiry) — технология управления изменениями, разработанная профессором Дэвидом Куперридером. Он исходит из того, что жизнь компании — это не проблемы, а возможности, которыми нужно уметь пользоваться, поэтому необходимо перенаправлять творческую энергию команды от концентрации на проблемах к усилению сильных сторон компании.

Позитивное исследование может проводиться на уровне компании, локального проекта или отдельной личности.



### ЭТАП 1. Осознание здорового ядра

Цель — создать копилку историй успешного опыта компании. Включает разработку опросника для позитивного исследования, обучение интервьюеров, проведение интервью с установкой «Что надо развить, чтобы стало еще лучше?».



## ЭТАП 2. Моделирование образа воодушевляющего будущего

Цель — выход за пределы привычных установок и формирование разделяемого всеми образа желаемого будущего. Проводится дискуссия в малых группах численностью 8–12 сотрудников разных уровней и подразделений. Группы просматривают протоколы интервью, затем каждая готовит свой вариант образа будущего и представляет его остальным.



## ЭТАП 3. Дизайн мечты

Цель — выбрать из разных альтернатив будущего наиболее воодушевляющий вариант. Индивидуально и в подгруппах участники изучают материалы первых двух этапов и создают согласованную картину будущего, конкретизируя процессы и показатели.



## ЭТАП 4. Позитивное планирование

Цель — определить, какие действия в процессе движения к образу будущего принесут радость, наполнят силами, какие действия каждого приведут к цели и как нужно для этого измениться. Все рекомендации — личные и групповые — фиксируются и сводятся в единую картину, которая станет дорожной картой компании и каждого участника.

## КОНЦЕПЦИЯ СРАБОТАННОСТИ Н. Н. ОБОЗОВА

Профессор Н. Н. Обозов предложил рассматривать сплоченность как когнитивное единство, совместимость как эмоциональное единство и сработанность как поведенческую интеграцию, характеризующуюся слаженностью действий без эмоционального напряжения. Он обратил внимание на то, что сработанность не должна сопровождаться сильными сопереживаниями, они могут быть минимальными. Основа сработанности — успешность и выгодность именно совместной деятельности.

Эффективность взаимодействия определяется различными сочетаниями свойств подвижности. Лидером, регулирующим темп работы всей группы, как правило, становится самый быстрый член группы. Такой эффект возникает спонтанно и зачастую даже не осознается.

Исследования в области срабатываемости выявили неожиданный факт, что оптимальную сработанность демонстрируют пары «подвижный – инертный» и «инертный – инертный».

Одинаково подвижные партнеры показывают худшую срабатываемость в отличие от одинаково инертной пары.

Концепция срабатываемости породила еще одну классификацию по типу активности. В группах выделялись конкуренты («пауки»), кооператоры («муравьи») и приспособленцы («мухи»).

**Конкуренты** отличаются высоким стремлением к лидерству и конфликтностью, они буквально могут вести себя в группе как «пауки в банке». Их результаты хорошо стимулируются соревновательностью.

**Кооператоров** отличает коллективизм и риск «группового единомыслия», но они упорны в достижении целей и не боятся трудностей. Для них принципиальную важность имеет чувство локтя.

Что же касается **приспособленцев**, то они инертны и выполняют только то, что от них требуется, у них ярко выражена тенденция к избеганию. Однако и они могут себя проявить, предложив обойти те риски, на которые конкуренты и кооператоры способны махнуть рукой. Кроме того, принадлежность к группе также имеет для них ценность, так как является фактором психологической безопасности.

## Четыре принципа командной работы

Модель получила также название PIES. Это аббревиатура, образованная от Positive Interdependence, Individual Accountability, Equal Participation и Simultaneous Interaction – названий четырех дидактических структур доктора С. Кагана.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**Адизес И.** Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2019

**Бэнфилд Р., Эрикссон М., Уокингшо Н.** Лидеры продукта. Как лучшие в мире продукт-менеджеры создают команды и запускают крутые продукты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019

**Долгов М. В.** Геометрия команды, создающая энергию. Модель 5F. М., 2019

**Катценбах Дж., Смит Д. К.** Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2019

**Ленсиони П. М.** Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019

**Ленсиони П. М.** Пять пороков команды. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018

**Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х., Логан Д., Фишер-Райт Х.** Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018

**Максвелл Дж.** Работа в команде. Минск: Попурри, 2014

**Роббинс Х., Финли М.** Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М.: Хорошая книга, 2005

**Сноу Ш. Dream Teams.** Команда как единый организм. Минск: Попурри, 2019



7

# КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ ВІТОВЕ

В области целостного  
организационного развития

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ ВИТОВЕ ПО ЦЕЛОСТНОМУ ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

Целостное организационное развитие компаний обязательно интегрирует три области изменений.

- ▶ Организационная модель
- ▶ Люди
- ▶ Коммуникации



---

**ВИТОВЕ** — единственная российская компания, обладающая всеми тремя компетенциями на уровне требований крупного бизнеса.

---

## **7** КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ ВІТОВЕ В ОБЛАСТИ ЦЕЛОСТНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- 1** » Организационная трансформация
- 2** » Трансформация корпоративной культуры
- 3** » Развитие команд первого уровня
- 4** » Обучение и развитие: от компетенций к бизнес-результату
- 5** » Ценностное предложение и развитие опыта сотрудника
- 6** » Стратегия развития человеческого капитала
- 7** » Комплексное профессиональное и карьерное развитие



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Сегодня перед многими компаниями стоит задача организационных преобразований. Мы предлагаем опираться на следующие принципы при реализации проектов организационной трансформации:

- ▶ Команда первого уровня является драйвером, определяет цели, задачи и КПЭ трансформации, целевую оргмодель.
- ▶ Все ключевые решения рассматриваются и принимаются совместно на модерлируемых сессиях, однозначно определяются и закрепляются ответственность и полномочия.

- ▶ Внедрение новой оргмодели производится комплексно:

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ/  
ПРОДУКТЫ/  
ПРОЕКТЫ**



**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СТРУКТУРА  
И РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ**



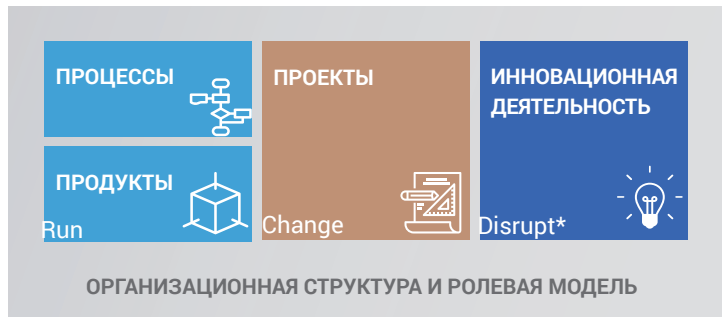
**ТРЕБОВАНИЯ  
К ПЕРСОНАЛУ**

- ▶ Коммуникационное сопровождение – важный элемент дорожной карты трансформации, который проходит по всему периметру компании.
- ▶ Развитие команды первого уровня и обучение руководителей работе в новой оргмодели закрепляет успех организационной трансформации.



**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** — это способность компании организовывать деятельность, применяя определенную совокупность инструментов управления, чтобы достигать поставленных целей, оптимально используя имеющиеся ресурсы.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ



\* Модель RUN-CHANGE-DISRUPT была предложена исследовательской и консалтинговой компанией GARTNER.

© Модель ВІТОВЕ

## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Разработка механик работы гибких команд
- Проектирование холдинговой структуры
- Разработка моделей зрелости функций
- Постановка проектного управления
- Развитие организационной структуры
- Методология управления продуктами
- Описание и оптимизация бизнес-процессов

# 2

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Мы подходим к трансформации корпоративной культуры комплексно – от идеи до внедрения в ежедневную деятельность организации.



- ▶ Для замера состояния «как есть» используется кейс-ориентированное исследование текущих ценностей.
- ▶ Целевой уровень культуры проектируется в соответствии с моделью Спиральной динамики<sup>1</sup> совместно с топ-менеджментом в сессионном формате с акцентами для разных аудиторий компании: уровни управления, острова инноваций и т. п.

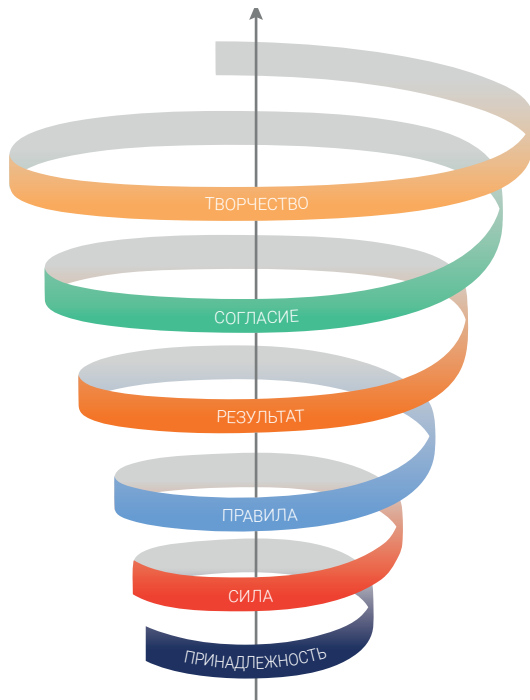


- ▶ Для конкретизации детализируется картина «как есть – как будет» для всех целевых аудиторий: то, что на уровне действий присуще другой культуре, для каждого уровня управления и функции на основе модели.
- ▶ Для достижения уровня «как будет» люди проводят по всему циклу ADKAR<sup>2</sup>, ключевые сообщения доносятся на языке каждой аудитории по нужным каналам в правильной последовательности.



- ▶ Для возможности создания и подкрепления целевого образа действий производятся изменения в бизнес-процессах компании.
- ▶ Замер результатов проекта может стать первым шагом в построении системы управления по ценностям.

<sup>2</sup> Автор модели ADKAR – Джефф Хайятт, Prosci.



## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Обновление ценностей компании
- Каскадирование и внедрение ценностей
- Проработка образа будущего для целевых аудиторий в формате «как есть — как будет»
- Внедрение в культуру отдельных ценностей — например, клиентоцентричности

<sup>1</sup> Автор модели Спиральной динамики — Клер У. Грейвз

# 3

## РАЗВИТИЕ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ

Команду первого уровня мы рассматриваем как отдельный объект управления, усиление которого с опорой на принципы целостного организационного развития становится мощным импульсом для трансформации всей компании.



- ▶ Трансформация компании возможна только через трансформацию управленческих команд.
- ▶ Важно развивать управленческие команды комплексно: гармонизировать психологическое поле команды, расширять ментальную картину мира, усиливать и развивать стратегические амбиции, выстраивать баланс между персональной и коллективной ответственностью.

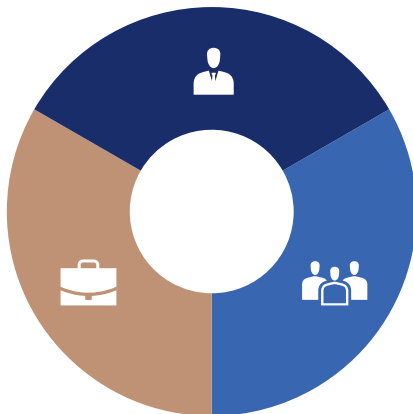


- ▶ Распределение командных/функциональных ролей обязательно закрепляется в бизнес-процессах компании.
- ▶ В поддержку развития команды первого уровня трансформируется деятельность функций и развиваются управленческие команды второго уровня.



- ▶ Для того чтобы изменения были отмечены и внедрены на системном уровне, необходимы коммуникационная фокусировка и трансляция ценности трансформации команды.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
АМБИЦИИ ПЕРВОГО ЛИЦА



АМБИЦИОЗНАЯ  
СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
АМБИЦИИ КОМАНДЫ

**КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ  
РЕШЕНИЯ:**

- Менеджерские, проектные, коммуникационные, функциональные сессии и форсайт-сессии
- Индивидуальный коучинг руководителей
- Оценка лидерского потенциала, мотиваторов и деструкторов руководителей / Hogan
- Разработка этического кодекса / командной хартии
- Разработка лидерской модели
- Team-барометр, описание командных ролей

# 4

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ: ОТ КОМПЕТЕНЦИЙ К БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТУ

Мы создаем экосистему непрерывного развития сотрудников, которая является связующим элементом между компетентностным ростом и достижением бизнес-результатов.



- ▶ Обучающие программы проектируются на базе исследования и только во взаимосвязи с бизнес-целями.
- ▶ Для определения стратегических компетенций и компетенций будущего проводится анализ стратегии компании и анализ ее макроокружения.



- ▶ Индивидуальные треки развития обеспечивают новое качество опыта сотрудников и интегрируют дефицитное и опережающее обучение; могут выстраиваться в соответствии с карьерными маршрутами.
- ▶ Гармонизация развивающих программ по всем типам компетенций позволяет оптимизировать нагрузку на сотрудников.
- ▶ Новые знания и навыки интегрируются в деятельность через проекты развития.



- ▶ Брендинг, разработка фирменного стиля и коммуникационное сопровождение ключевых обучающих программ способствуют вовлеченности сотрудников в процесс развития.



## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Тренинги-конференции, эдьютейнмент
- Операционное совершенствование через обучение
- Программы развития кадрового резерва
- Форсайт-сессии для определения компетенций будущего
- Развитие разных типов мышления
- Обучение и развитие корпоративных тренеров
- Дистанционное обучение с поддержкой тьюторов на платформе «Авангард»
- Развитие/настройка системы мотивации, формирование совокупного поощрения

Ценностное предложение работодателя помогает решать задачи привлечения и удержания сотрудников, а также повышения их лояльности. Мы создаем его как основу для формирования плана инициатив по изменению опыта сотрудника.

- ▶ Разработка ценностного предложения начинается с исследования внешней и внутренней аудитории компании: конкурентного анализа, интервью с топ-менеджментом и фокус-группы. В основе исследования – модель ВITОВЕ из 19 базовых элементов.
- ▶ Ценностное предложение разрабатывается на основании собранной «карты смыслов». Наравне с общим ценностным предложением проводится кастомизация под ключевые сегменты сотрудников: детали проговариваются на языке каждой конкретной аудитории.
- ▶ Ценностное предложение «упаковывается» в креативную концепцию для трансляции целевой аудитории по внутренним и внешним коммуникационным каналам.
- ▶ «Карта опыта сотрудника» – инструмент более глубокой проработки опыта для ключевых сегментов аудитории. Выстраивание точек контакта с сотрудником в единую схему позволяет выявить «разрывы» и точки роста, спроектировать изменения через «взгляд сотрудника».
- ▶ В завершение проекта передается методология по обновлению ценностного предложения, формируется план инициатив для преодоления «разрывов».



**Корпоративное обещание  
(миссия, ценности, культура)**



**Ценностное предложение  
на уровне компании**



**Ценностное предложение  
для целевых аудиторий**



**Управление опытом  
сотрудника для целевых  
аудиторий**

## **КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:**

- Разработка ценностного предложения
- Кастомизация генерального ценностного предложения под целевые аудитории
- Исследование взаимосвязи мотивационного профиля и инструментов
- Разработка и анализ карты опыта сотрудника по стадиям жизненного цикла
- Проектирование целевого опыта сотрудника
- Разработка инструментов, практик по улучшению опыта сотрудника

# 6

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Мы используем принципы целостного организационного развития в отношении человеческого капитала, создавая мощный импульс для преобразования компании.



▶ Использование современных научных знаний о работе мозга является необходимым условием создания конкурентоспособной стратегии развития человеческого капитала.



▶ Микросегментация персонала и персонализация HR-систем на основе комплексного исследования способствуют максимальному раскрытию потенциала сотрудников.

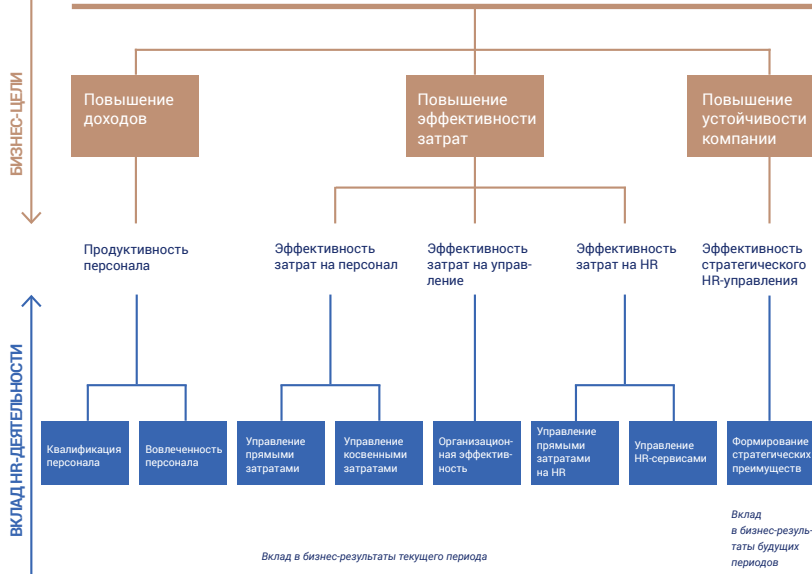
▶ Развитие человеческого капитала сегодня определяет бизнес-стратегию завтра.

▶ Формирование дорожных карт и реализация стратегических инициатив переводят стратегию в действие.



▶ Широкая коммуникационная кампания стимулирует вовлечение руководителей всех уровней в обсуждение и формирование стратегии развития человеческого капитала.

## ПОВЫШЕНИЕ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ



## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Стратегическое планирование персонала: от концепции до модели численности
- Системное проектирование HR-процессов
- Проработка ролевой модели HR
- Внедрение института HR-бизнес-партнерства
- Разработка модели совокупного поощрения
- Формирование единой тарифной сетки
- От HR-аналитики к цифровому HR
- Исследование вовлеченности персонала

Мы формируем единый каркас профессионального и карьерного развития человека в компании, который определяет долгосрочную эффективность всех HR-систем.



- ▶ Для поддержания актуальности и востребованности профессиональных и кросс-функциональных компетенций важно интегрировать их с бизнес-процессами компании.
- ▶ Грамотно выстроенная архитектура должностей/ролей повышает эффективность всей системы экспертного и карьерного развития.



- ▶ Взаимувязывание интегрированного профиля компетенций с надежной системой оценки позволяет обучать только тех, кого нужно, тому, что необходимо.
- ▶ Гибкие инструменты позволяют формировать индивидуальные треки развития.



- ▶ Коммуникационные материалы — карьерные навигаторы, карьерные карты, руководства для лидера и другие — способствуют вовлечению сотрудников в процессы развития.
- ▶ Информирование через обучение делает новые инструменты профессионального и карьерного развития понятными и востребованными.



## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Разработка архитектуры должностей
- Создание системы карьерных и профессиональных маршрутов
- Разработка модели компетенций
- Разработка инструментов оценки профессиональных и лидерских компетенций
- Разработка программ развития метакомпетенций
- Формирование карьерных атласов и навигаторов
- Разработка единого пространства развития человека для инновационных подразделений

## КОНТАКТЫ BITOBE



**Наталья  
Варламова**

---

Менеджер по работе с клиентами

[n.varlamova@bitobe.ru](mailto:n.varlamova@bitobe.ru)

+7 (981) 776 05 05

# ПРЕДЛАГАЕМ ВАШЕМУ ВНИМАНИЮ ЭКСПЕРТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ВITОВЕ

## Дайджесты:

- «Современные тенденции развития организационного дизайна и современные типы организационных структур»
- «Комплексное развитие клиентоориентированности». Ключевые элементы формирования клиентоориентированности: культура, процессы, сотрудники, продукт

## Блог для руководителей и HR-директоров:

- НОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ



# BITOBE

Москва | Санкт-Петербург  
2024

[bitobe.ru](http://bitobe.ru)