

Государственная академия
промышленного менеджмента
имени Н.П. Пастухова



ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ПРОЕКТАМИ

*Белкова Е.А., к. психол. н., доцент
кафедры интегрированных систем
менеджмента*

E-mail: belkovaea@garpm.ru



Цель мастер-класса:

дать понимание сущности лидерства и командной работы и возможностей их применения для достижения организационных целей и решения конкретных задач

показать как можно развивать лидерские качества с помощью проектного подхода к обучению и развитию персонала

Краткое содержание мастер-класса:

1. **Диагностика:** для каких организационных целей и/или решения каких задач нужно применять лидерство и командную работу? В чем отличие команды от рабочей группы?

2. **Как правильно выбирать руководителя проекта?** Как правильно применять инструменты лидерства в работе с командой и для совершенствования процессов управления.

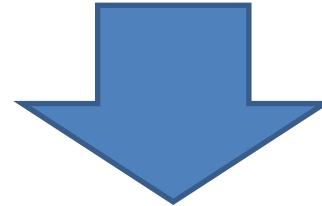
3. **Как планировать команду для достижения цели** (решения конкретной организационной задачи, реализации проекта)? Как анализировать и предупреждать риски при планировании команды?

4. Как можно развивать лидерские качества с помощью **проектного подхода к обучению и развитию персонала**

5. **Диагностика** собственных **навыков лидерства и командообразования**, лучшее понимание своих сильных сторон как руководителя и/или члена команды, понимание «зон саморазвития».



ЛИДЕРСТВО



ведущее положение отдельной личности или социальной группы

Власть - возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей



Источники личной власти (лидерства):

Источник власти:	Описание:
Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения
Принуждение	Источник власти - страх (например, потерять работу)
Легитимность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями последователей, поэтому они «передают» лидеру полномочия.
Экспертиза	Основа власти - знания и опыт, относящиеся к задаче.
Харизма	Черты личности, делающие лидера привлекательным в глазах последователей.

Составляющие лидерства (власти):



Ресурсы (полномочия)



Ответственность
(должность, функция)



Лидерство
(власть)



Компетентность

Наблюдение:

«Гораздо проще определить настоящего лидера post factum, (говоря, что данное лицо ведет себя как лидер), чем распознать в ком-то потенциал эффективного руководителя».



Понятие команды

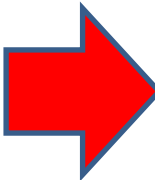
Команда - группа людей (как правило небольшая), которая выполняет определенную задачу и в которой проявляется **синергетический эффект**, то есть результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые могли бы получить члены команды работая порознь.


Задание



В группах по 2-3 человека напишите:

- В для каких **организационных целей** и/или **решения каких задач** нужно применять **лидерство** и **командную работу**?
- В чем отличие **команды** от **рабочей группы**?

- 
- Передайте свои работы по часовой стрелке другой группе и **ДОПОЛНИТЕ** работу коллег, используя цвет маркера своей группы.



Вам нельзя повторять то, что написано вашей группой ранее, но можно дополнять и уточнять идеи других людей.

Время работы – 1 мин.

Группы обмениваются плакатами до тех пор, пока к группе не вернётся первоначальный плакат



Возможные варианты:

Организационные цели и задачи:

Лидерство в управлении (*организацией, структурным подразделением*) и формирование управленческой команды)

Лидерство и командообразование в организационных проектах

Экспертное лидерство (лидер лучше всех разбирается в каком-либо вопросе, теме и пр.)

Лидерство в _____





В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ КОМАНДЫ ОТ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ?



Рабочая группа	Команда
Создаётся для решения задач в рамках функциональных обязанностей членов рабочей группы	Создаётся для решения уникальных задач, часто не прописанных в должностных инструкциях
Работает в рамках существующих ЛНА (регламентов, положений, инструкций и пр.);	Работает в условиях отсутствия готовых шаблонов решения задачи, в условиях неопределённости
Не требует дополнительных временных ресурсов и полномочий для работы	Как правило, требуются дополнительные временные и другие ресурсы, а также дополнительные полномочия (например, для решения проектных задач)
Не требует дополнительных усилий по мотивации и стимулированию	Требует применения дополнительных механизмов мотивации и стимулирования
Не обязательно требует дополнительных компетенций от своих членов	Чаще всего требует дополнительных компетенций от своих членов

Задание



В группах по 2-3 человека
напишите:

- Какие компетенции нужны лидеру в системе управления (руководителю)?
- Какие компетенции нужны Руководителю проекта?
- Какие компетенции нужны «экспертному» лидеру?

Руководитель проекта и руководитель организации, подразделения: в чём отличие?

Функциональный руководитель	Руководитель проекта
Ориентирован на цели организации, подразделения	Ориентирован на цели проекта
Работает по установленным регламентам	Работает на основании плана проекта и проектной документации
Компетентен в своей области (сфере ответственности)	Компетентен в области реализуемого проекта
Имеет ресурсы для выполнения деятельности и управления подчинёнными	Имеет ресурсы на основании приказа руководителя организации
Является должностным лицом в организационной структуре	Выполняет функцию, возложенную «сверх» должностных обязанностей

Задание



В 2-х группах:

На примере одной организации приведите примеры проектов, требующих выбора лидера и определите личностные и профессиональные качества, которые должны его характеризовать.

Эффективное лидерство предполагает:

Компетентность

Умение ставить адекватные и четкие цели

Умение транслировать эти цели окружающим

Использование психологических возможностей персонала в соответствии с основными целями организации;

Взаимодействие и интеграция мотивационной сферы работников с интересами самой организации.

Составляющие лидерства:

Лидер – это...

- **Хорошее мышление** (способность хорошо формулировать проблемы и задачи, находить методы их решения)
- **Хорошее общение:** умение грамотно строить коммуникации в организации
- **Психологическое здоровье:**
 - умение демонстрировать образ счастливого человека;
 - не иметь личных проблем (уметь вовремя их решать)
 - быть социально адаптированным (психологически зрелым).

Преимущества лидера:

Глобальный стратег, способный планировать деятельность организации с учетом будущего развития рынка.
(Мышление)

Обладает адаптивностью, которая характеризуется способностью определять и реагировать на неожиданные изменения, своевременно менять планы и действия, исходя из новых условий. Лидеры не боятся перемен, а пользуются ими и влияют на их ход. **(Психологическое здоровье)**

Упреждает тенденции в бизнес-среде, ищет новые способы удовлетворения потребителей **(Мышление)**

Преимущества лидера:

Должен использовать современные методы и технологии в процессе влияния на окружение, в первую очередь - информационные, компьютерные. Сейчас век информации! Бизнес трансформировался из производящего продукцию в управление информацией, и лидеры также должны быть способны осуществлять этот переход. **(Коммуникации)**

Развитое мышление в критических ситуациях - способность решать проблемы, не путать мнения с аргументами, ассоциации с причинной связью, умение не только оценить, но и продумать аргументы, обладать здравым смыслом **(Мышление)**

Преимущества лидера:

Инноватор, создающий инновационную обстановку в коллективе, поддерживающий инициативу окружающих, способствуя развитию их потенциала. Для этого необходимо постоянное саморазвитие, самообучение. **(Коммуникации и психологическое здоровье как следствие постоянного саморазвития)**

Работа в команде: лидер умеет работать эффективно и как член, и как лидер команды. Производительность и эффективность могут быть значительно усилены, если люди будут работать вместе и во имя общей цели. **(Коммуникации).**

Модель лидерских компетенций

В зависимости от целей лидера можно выделить различные модели лидерских компетенций.

Разрабатывая эталонную модель компетенций лидера, полезно руководствоваться основными постулатами:

- 1) какие виды работ являются приоритетными для организации в достижении стратегических целей;
- 2) какими характеристиками должны обладать лидеры, чтобы достичь стратегической цели.

- Модель лидерских компетенций призвана способствовать реализации стратегических целей системы управления и обеспечивать формирование руководителей-лидеров нового типа, умеющих не только поддерживать бизнес-процессы, но и осуществлять устойчивое руководство сотрудниками при управлении изменениями.

ЛИДЕРСТВО И НОВОВВЕДЕНИЕ (проекты)

НОВОВВЕДЕНИЕ - это целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию, общество и т.д.) новые относительно стабильные элементы.

Задание



Исходя из ответов на предыдущее задание ответьте на вопрос: как правильно выбирать руководителя проекта?

Руководитель проекта:

ориентирован на преобразование окружающей среды и на «других»;

ориентирован на групповые цели, связанные с успехом проекта;

ориентирован на командную работу

Как правильно применять **инструменты лидерства** в работе с командой и для совершенствования процессов управления?

- Включать **потенциальных лидеров** в проектную деятельность, направленную на решение **стратегически значимых задач**, позволяющих поднять работу предприятия или организации на новый качественный уровень

Примером таких задач могут быть :

- **внедрение или совершенствование системы управления;**
- **разработка новых продуктов;**
- **выход на новые рынки** и т.п.

Проектная работа позволяет:

Актуализировать
«скрытые» лидерские
функции

Быстро обучиться новым
знаниям, методам и пр.

Проявить себя и
проверить свои
возможности в качестве
лидера, руководителя
временной группы

Попробовать себя в
разных социальных
ролях

Развить
коммуникативные
способности



Как планировать команду для достижения цели (решения конкретной организационной задачи, реализации проекта)?

Как анализировать и предупреждать риски при планировании команды?

Выбор участников команды

Открытые и честные взаимоотношения являются важной составляющей процесса формирования эффективной команды.

Подбор психологически совместимых исполнителей - другая ключевая составляющая. **Крайне важно, чтобы руководитель команды имел свободу действий при выборе участников команды.**

При подборе команды полезно использовать тесты оценки личности, чтобы попытаться заранее оценить способность участников команды к взаимодействию друг с другом.

Патологии командообразования:

"Пассажиры автобуса":

"Мы и он"

"Один на поле, остальные на трибунах"

"Каждый несет свой чемодан, но без ручек«

"Хор солистов"

"Серпентарий единомышленников"

"Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!"

"Грозный отец и напуганные дети"

"Много умных, мало взрослых"

"Негативная селекция"

Игра «Красное и чёрное»

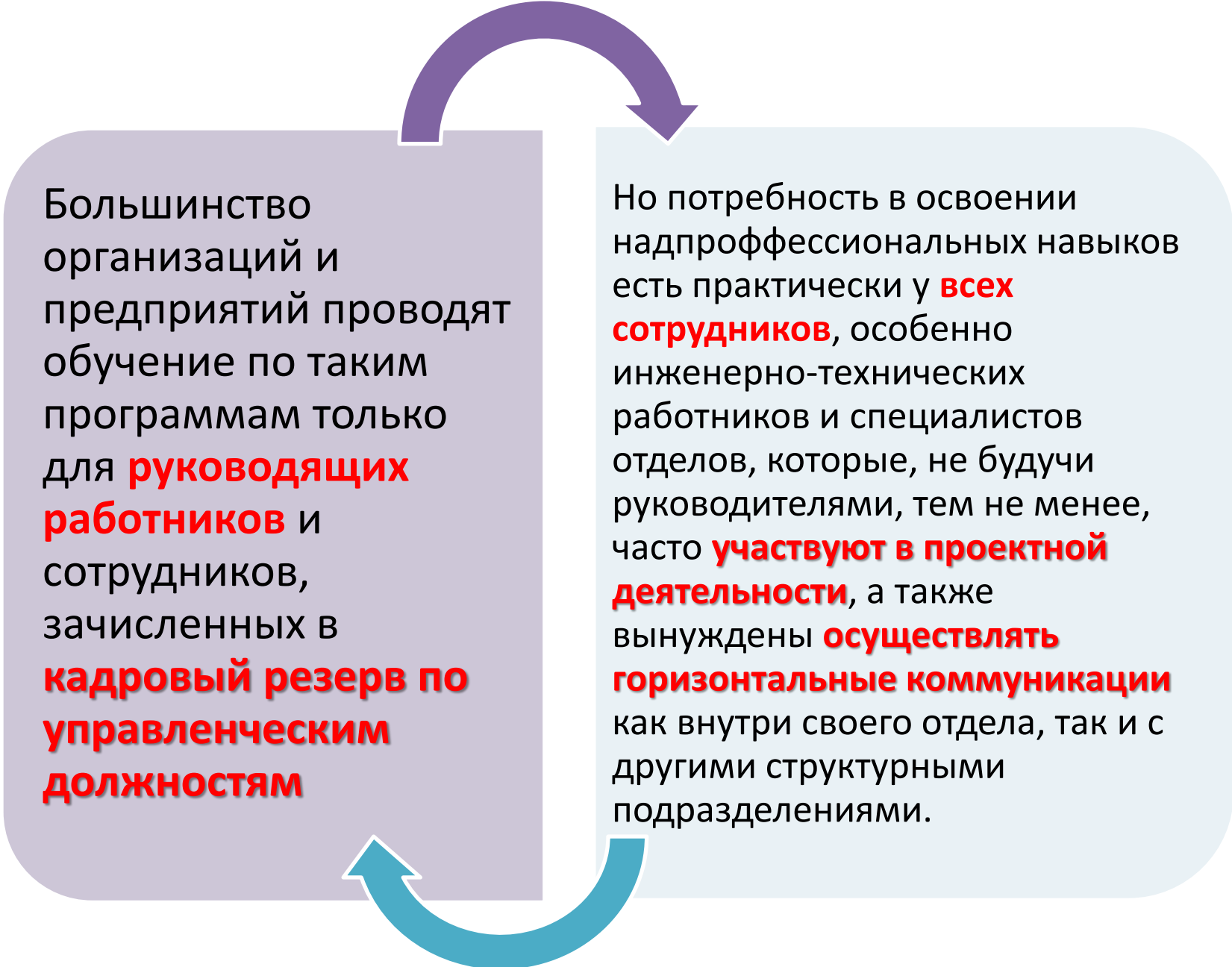
1. Вам необходимо разделиться на команды
2. В каждой команде выбрать капитана
3. Каждая команда делает независимые ставки, не сговариваясь с другими и вырабатывает свою стратегию, которая позволит за 10 ходов набрать максимальное количество очков
4. Правила:

Черное +	Черное +	Черное +
Красное -	Красное -	Красное -
Черное -	Красное +	Красное +

Как обучать сотрудников, чтобы у них формировались лидерские качества?

Важно обучать не только управленческий персонал, но и остальные категории персонала по образовательным программам, направленным на освоение технологий менеджмента, включая управление проектами, и психологию управления



A diagram consisting of two rounded rectangular boxes. The left box is light purple and contains text about training for management positions. The right box is light blue and contains text about the need for advanced skills and project activity. A purple arrow curves from the top of the purple box to the top of the blue box. A teal arrow curves from the bottom of the blue box back to the bottom of the purple box, forming a cycle.

Большинство организаций и предприятий проводят обучение по таким программам только для **руководящих работников** и сотрудников, зачисленных в **кадровый резерв по управленческим должностям**

Но потребность в освоении надпрофессиональных навыков есть практически у **всех сотрудников**, особенно инженерно-технических работников и специалистов отделов, которые, не будучи руководителями, тем не менее, часто **участвуют в проектной деятельности**, а также вынуждены **осуществлять горизонтальные коммуникации** как внутри своего отдела, так и с другими структурными подразделениями.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ И ВЕРТИКАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ:

- В отличие от **ВЕРТИКАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ**, которые часто **регламентированы** и обеспечены ресурсами (**источниками влияния**), **ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ** коммуникации осуществляются с сотрудниками, равными себе по уровню управления и требуют таких способностей как убеждение, аргументация и мотивация.
- Для горизонтальных коммуникаций часто **не предусмотрены инструменты влияния**, например, такие как система оплаты за выполнение дополнительных функций для других структурных подразделений.



Перечень и содержание программ по **менеджменту** и **психологии управления** может определяться исходя из содержания видов работ, установленных в **должностных инструкциях** и **бизнес процессах**.

Например, программы по управлению временем в большей степени нужны тем сотрудникам, кому требуется определять приоритетность выполнения тех или иных видов работ, и, в меньшей, - тем, кто выполняет повторяющуюся операционную деятельность.

С другой стороны, например, программы, направленные на развитие креативного мышления, творческого подхода к улучшениям или проектного управления нужны практически всем сотрудникам, включая рабочие профессии.

Примером включения всех категорий персонала организации в обучение по управлению проектами является создание корпоративной системы управления проектами в ОАО «РЖД», которая, помимо прочего, включает в себя «массовое ознакомление сотрудников компании с понятием «проект»

Как оценить сформированные надпрофессиональные навыки к которым относится и лидерство?

В отличие от профессиональных навыков, которые проверяются в процессе выполнения должностных функций, надпрофессиональные навыки могут проявляться неявно и не постоянно.

Именно поэтому, у руководителей предприятий часто создаётся впечатление необязательности планирования программ обучения, направленных на их развитие, а также неочевидности использования перечисленных выше приёмов.

К критериям могут относиться:

количество проектов, в которых принял участие сотрудник

количество инициатив по совершенствованию деятельности предприятия

карьерный рост

другие показатели, которые можно измерить или проверить

Явной оценкой сформированности надпрофессиональных компетенций может быть **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** от руководства, коллег и потребителей (клиентов) если последнее применимо к данной профессиональной деятельности

Например:
метод 360
градусов

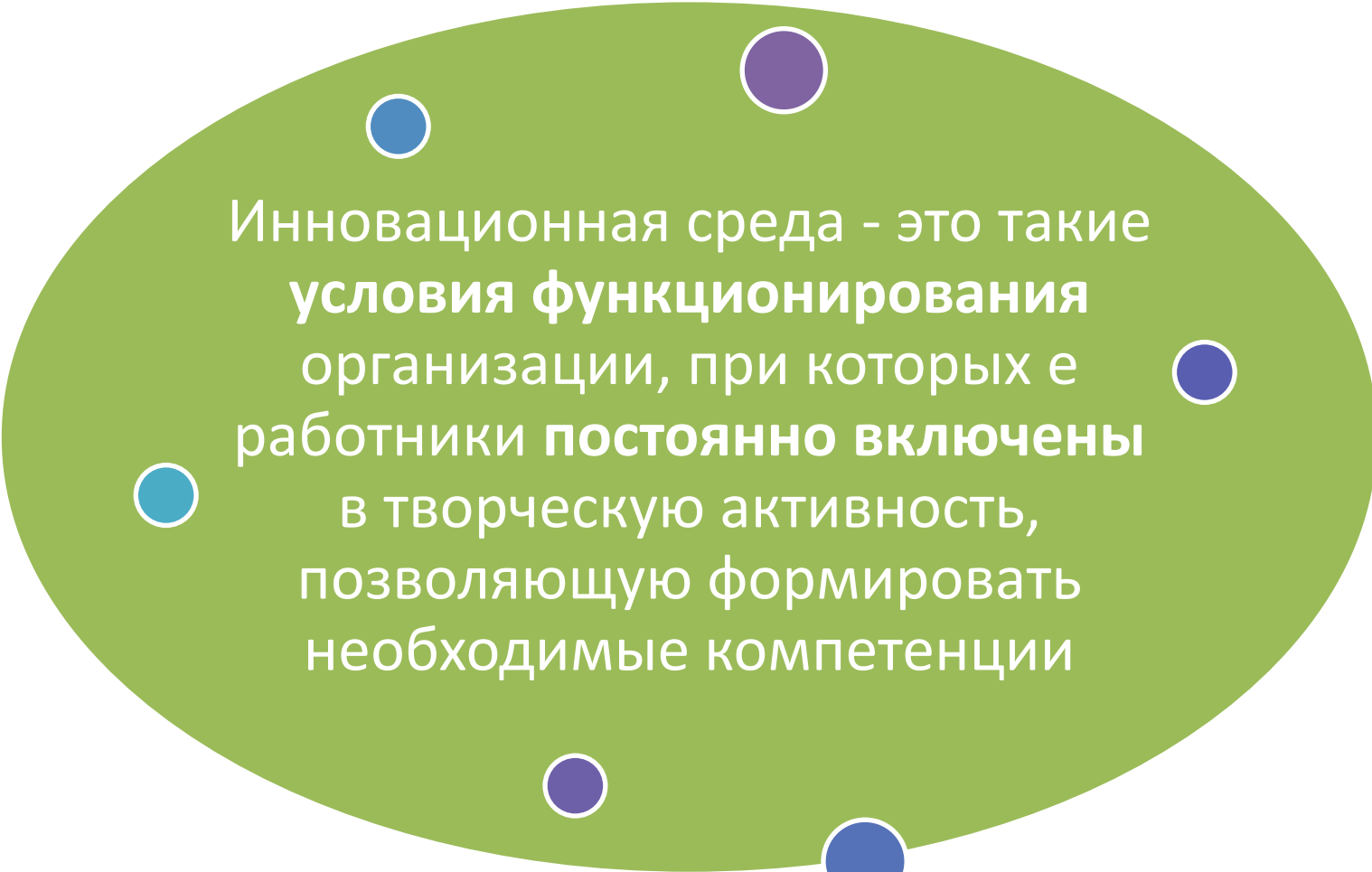


обучение является **НЕ ЕДИНСТВЕННЫМ** условием формирования **АКТИВНОЙ ЖИЗНЕННОЙ ПОЗИЦИИ** и **ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ** работников

Если то новое, что будет освоено в процессе обучения не будет востребовано в процессе выполнения должностных функций, все навыки быстро «сойдут на нет»...

В то же время, если актуальные задачи профессиональной деятельности всё время будут **СТИМУЛИРОВАТЬ** к проявлению сформированных надпрофессиональных навыков, включая лидерское поведение, их применение и развитие станет **НОРМОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ** предприятия, что обеспечит стабильную активность персонала для достижения целей организации и осознанную способность к постановке согласованных взаимовыгодных целей.

ИННОВАЦИОННАЯ СРЕДА и лидерское поведение персонала:



Инновационная среда - это такие условия функционирования организации, при которых работники постоянно включены в творческую активность, позволяющую формировать необходимые компетенции

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ:

- **Связь со стратегией и целями развития организации**
- **Системный подход** (не разовые разрозненные мероприятия, а система из нескольких направлений работы)
- **«Автоматическое» включение работников в активное участие ПО УЛУЧШЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ («Кружки качества»)**
- **Проектный подход к реализации отдельных обучающих и развивающих мероприятий**

Каковы основные составляющие инновационной среды?

Компетентностная модель (общая и по должностям)

Элементы системы управления персоналом, регулирующие систему непрерывного образования работников

Конкретные обучающие и развивающие мероприятия по формированию компетенций



В чем роль каждого элемента?

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ

- Показывает связь развития компетенций работников со стратегией и целями развития организации

СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- Определяет порядок привлечения работников к участию в мероприятиях и/или обучении
- Определяет систему мотивации работников

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Направлены на формирование (развитие) конкретных компетенций у работников.

Что означает проектный подход в обучении работников?

- Проектный подход предполагает, что сотрудники, **направленные на обучение** будут точно знать, для решения какой **профессиональной задачи** им необходимо пройти обучение и/или участвовать в мероприятии.

Для реализации проектного подхода нужно ответить на следующие вопросы:

- Какая **практическая задача** в работе организации требует получения новых компетенций?
- Какие **категории персонала** должны пройти обучение?
- Какой **практический** (не учебный) **результат** необходимо получить конкретным сотрудникам (группе сотрудников) для решения указанной задачи?
- Какие именно **компетентности** требуется сформировать для достижения указанного результата?
- В какие сроки, и на каких условиях это необходимо сделать? К условиям могут быть отнесены **содержание учебных программ, место, методы, стоимость, отчетность, система контроля за процессом достижения результата.**

Таким образом:

**Внимание !
это важно**

Проектный
(практикоориентированный)
подход «усиливает»
результативность и
эффективность обучения
работников и развитие лидерских
качеств

ПОДВОДИМ ИТОГИ:

КАК РАЗВИТЬ


НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

НАВЫКИ И ПОВЫСИТЬ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ОБУЧЕНИЯ?

1: Обучение на основе актуальных для сотрудника проектов (задач, рабочих заданий)



Вместо
усвоения
знаний впрок,
лучше сразу
применять их
на практике.

Дайте своему
сотруднику
задание на
обучение

2: Организация представления или защиты полученных в ходе обучения результатов

Лучше, если на такой защите присутствует руководитель

Защита – продолжение обучения, только уже на внутреннем для организации уровне, поэтому, на неё можно пригласить тех работников, которые:

потенциально нуждаются в этих ЗНАНИЯХ

работа которых связана с работой обученного сотрудника по теме обучения: им будет полезно знать, как намерен действовать данный сотрудник после прохождения обучения.



3: Организация внутреннего обучения после прохождения внешнего



• Сотрудник, прошедший внешнее (часто платное) обучение может на его основе провести обучение других сотрудников.

• Это обучение может быть проведено в различных формах: мастер-классы, творческие мастерские, советы, тематические совещания и т.п

• Обучение должно носить плановый характер: тот, кто направлен на обучение должен знать о том, **что ПРИДЁТСЯ ОБУЧАТЬ КОЛЛЕГ.**

4. Проверьте достигнутые результаты через какое-то время после прохождения обучения

Для проверки таких результатов нужно установить **критерии результативности обучения**

К таким критериям могут относиться:

Применение полученных знаний на практике

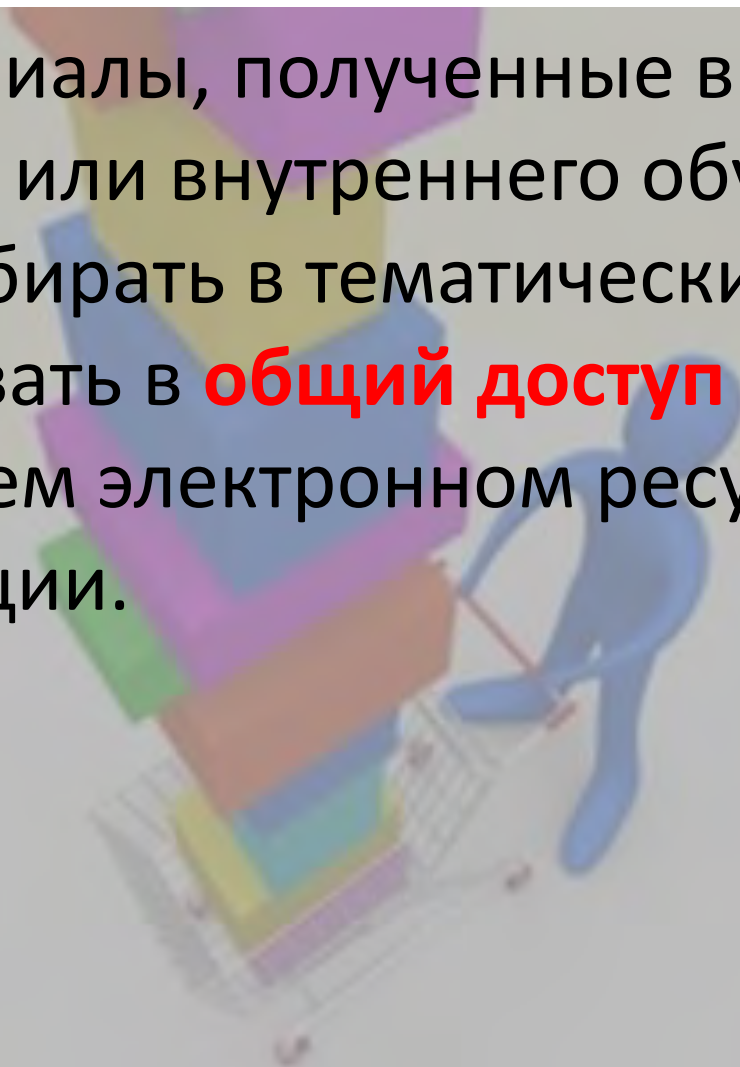
Наличие внедрений

Карьерный рост

Проведённые с коллегами занятия по теме обучения и т.д.

5: Создайте базу данных

- Все материалы, полученные в процессе внешнего или внутреннего обучения нужно собирать в тематические папки и выкладывать в **общий доступ** на внутреннем электронном ресурсе организации.





Диагностика собственных навыков лидерства и командообразования, лучшее понимание своих сильных сторон как руководителя и/или члена команды, понимание «зон саморазвития»

«Плот»

- Вся группа стоит на коврике. Нужно перевернуть его на другую сторону не покидая коврика. Если кто-то наступил на пол - упражнение начинается с начала.



"Путаница»

Все встают в круг и протягивают вперед руки. Нужно схватиться своими руками за руки разных людей. Затем нужно распутаться. Можно усложнить задание, если запретить разговаривать. На обсуждении путаницу можно сравнить с человеческими отношениями, которые кажутся запутанными, когда все между собой переплетены, но если всем к этому стремиться, то можно распутать.



«Шелковый путь»

- Группа получает одеяло, на котором изоляционной лентой наклеен извилистый «путь». Держась за края одеяла, группа должна провести пластиковый куб по намеченному пути. Игра продолжается до выполнения задания, как только куб выскакивает за границу «пути» – игра начинается сначала.



Веревочная игра



С закрытыми глазами
нужно построить
геометрическую
фигуру из веревки.

Говорить можно.

Веревочная игра

- Правильная логика выполнения упражнения:
 - Определить и легитимизировать лидера (убедиться, что все согласны с лидерством этого участника);
 - Договориться о стратегии, убедиться, что все ее понимают одинаково;
 - Реализовать стратегию;
 - Придумать и осуществить контроль выполнения задания.

ЗАДАНИЕ

Мои приоритетные задачи для повышения лидерского потенциала:

- 1. _____

- 2. _____

- 3. _____



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ и,
пожалуйста, ВОПРОСЫ**

