

Управление группой

Организационное поведение



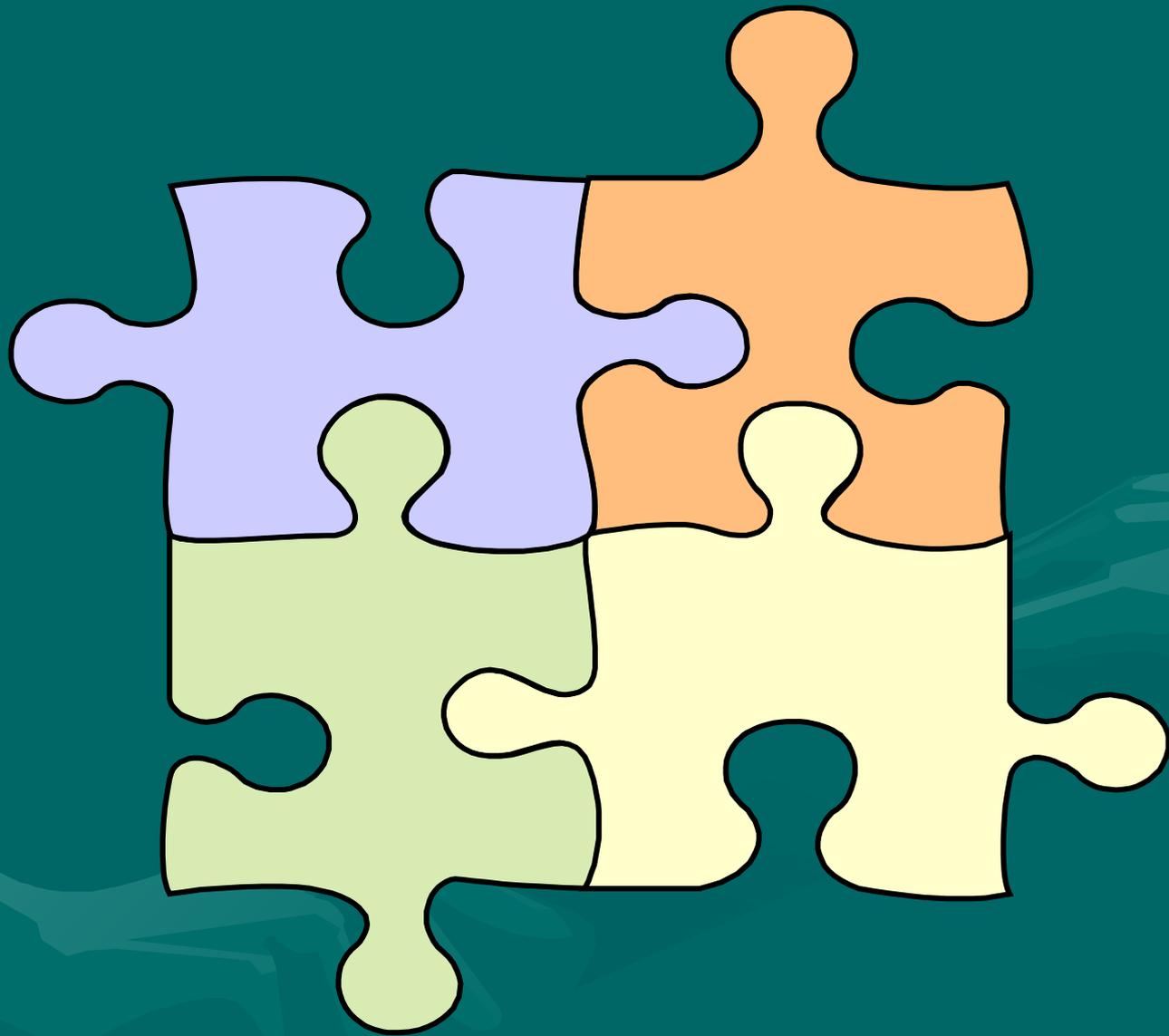
Жизненный цикл персонала в организации

(по Яку Фитц-енцу) включает в себя 5 упр. задач:









Потенциал команды

- Ценностный потенциал;
- Мотивационный потенциал;
- Ролевой потенциал;
- Личностный потенциал;
- Креативный потенциал.

Ценностно-мотивационное пространство

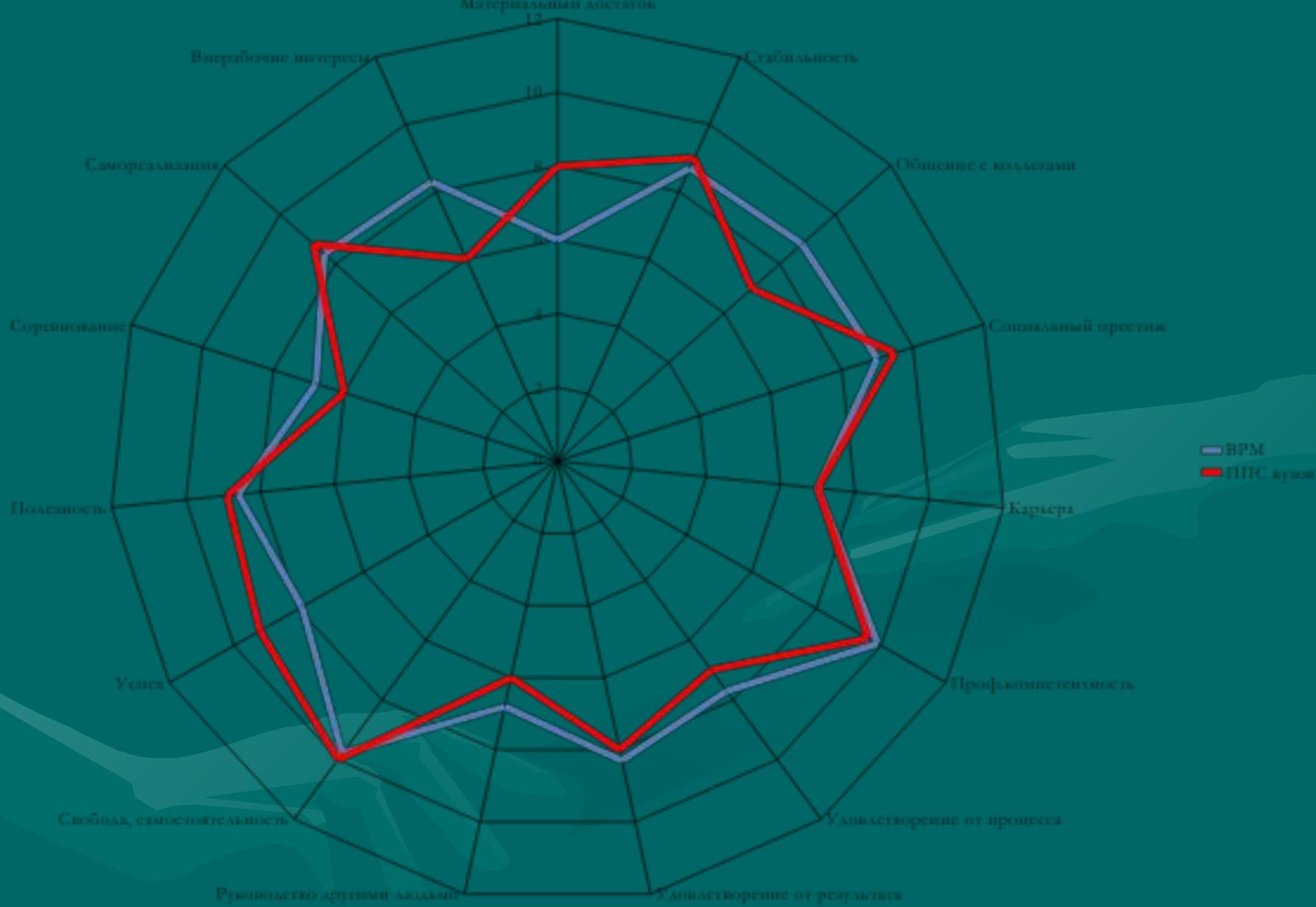
Совпадение ценностей



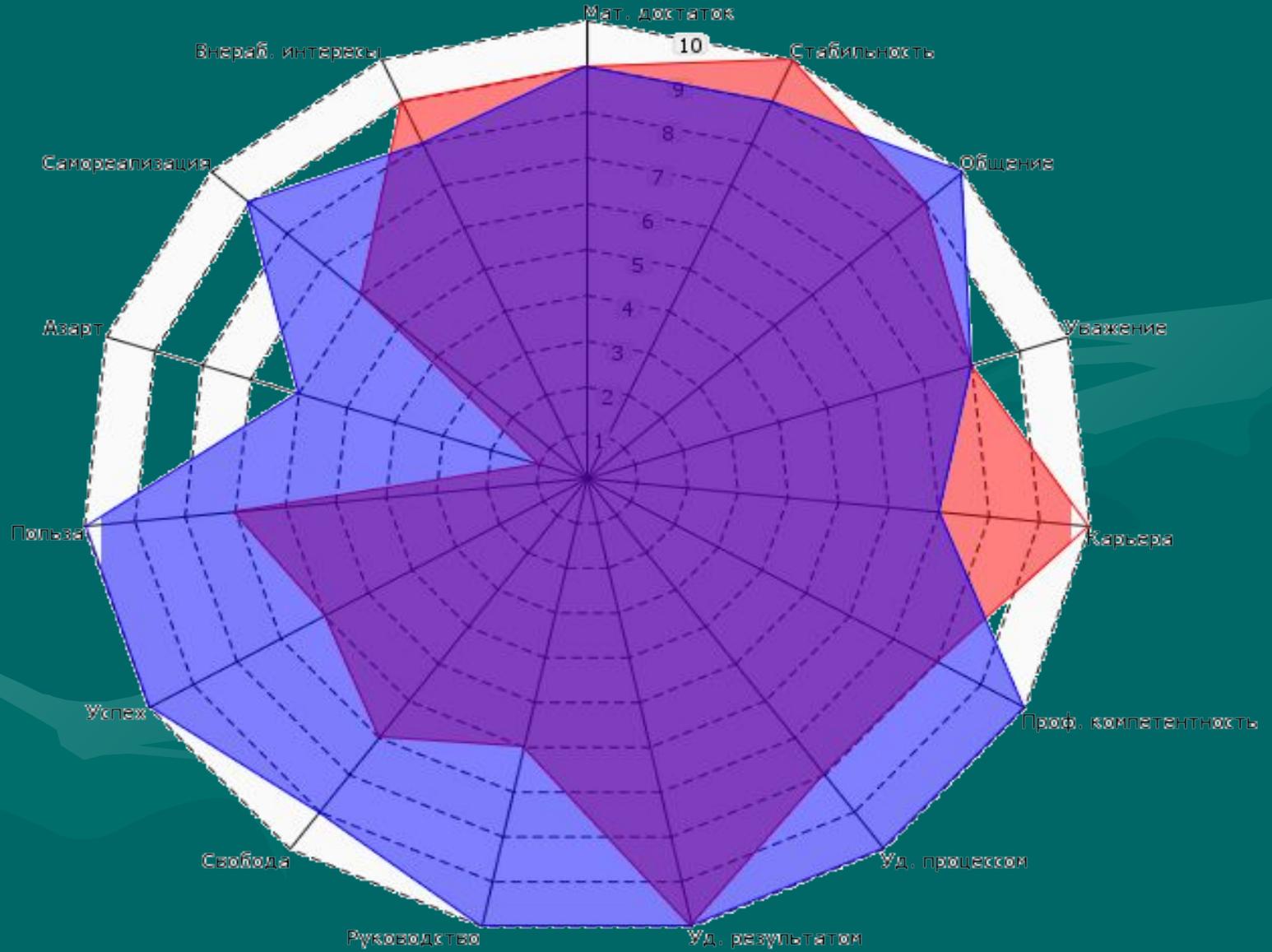
ВР
М

Пример мотивационного профиля

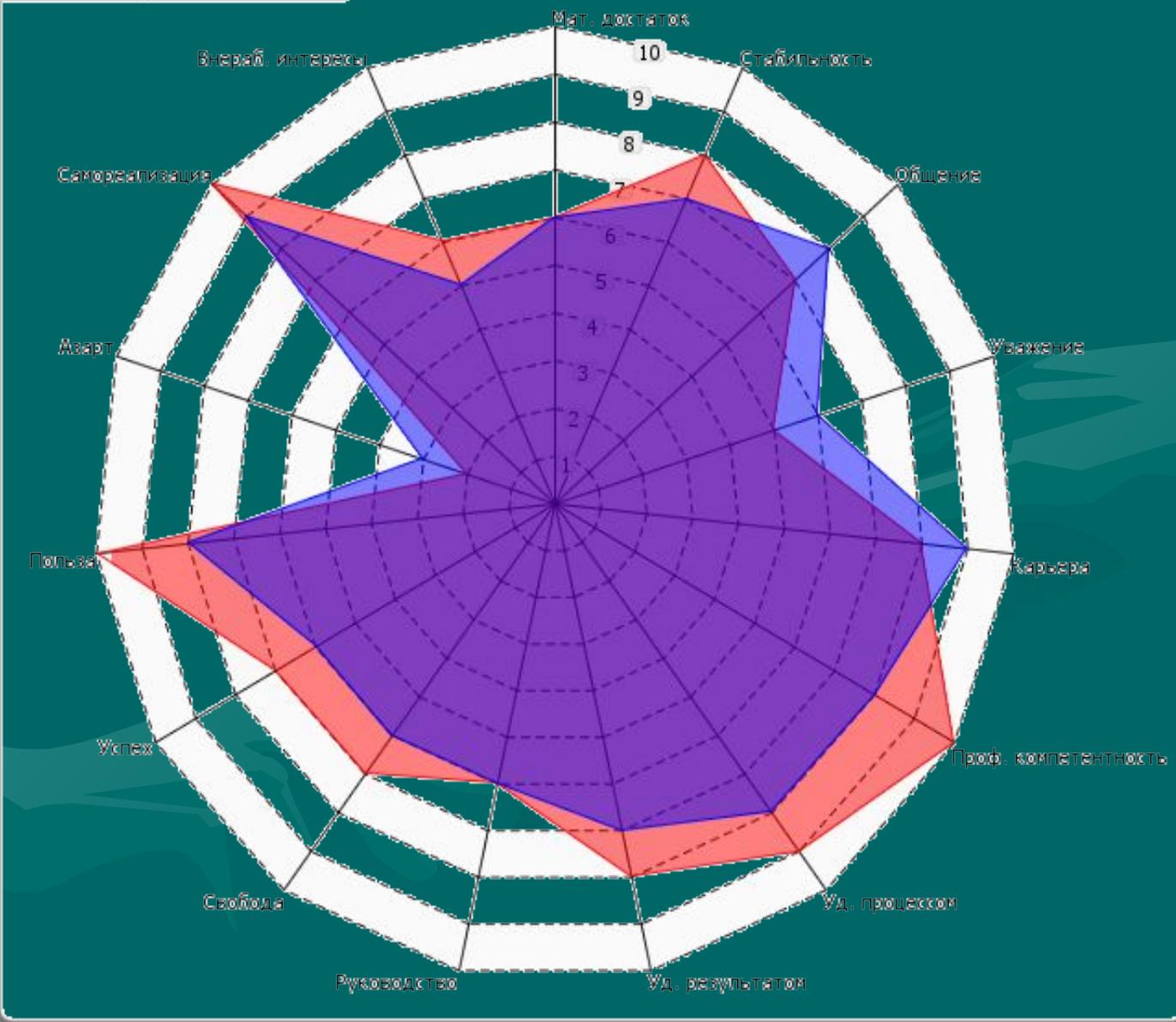




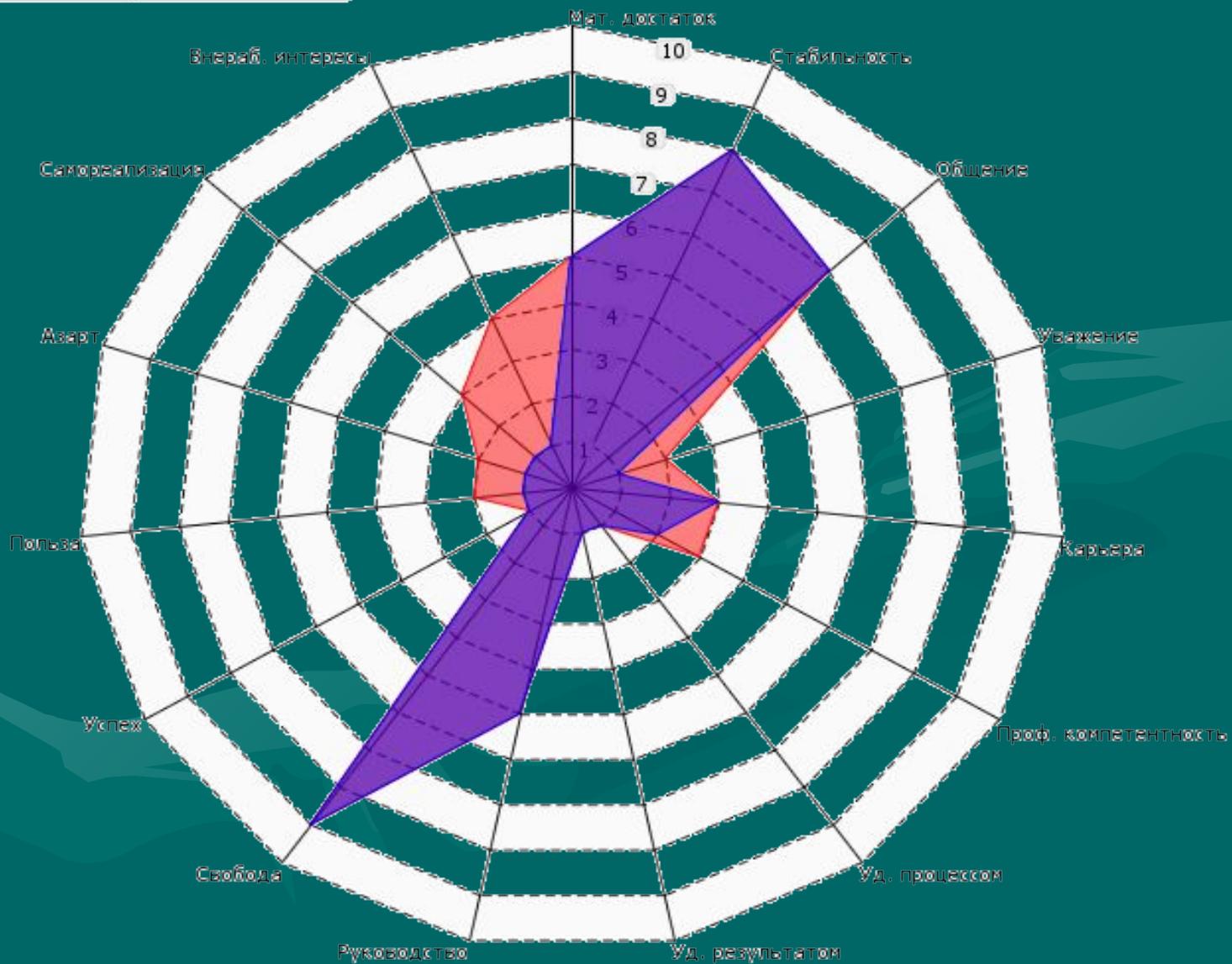
- Значимость мотивов
- Возможность реализации мотивов



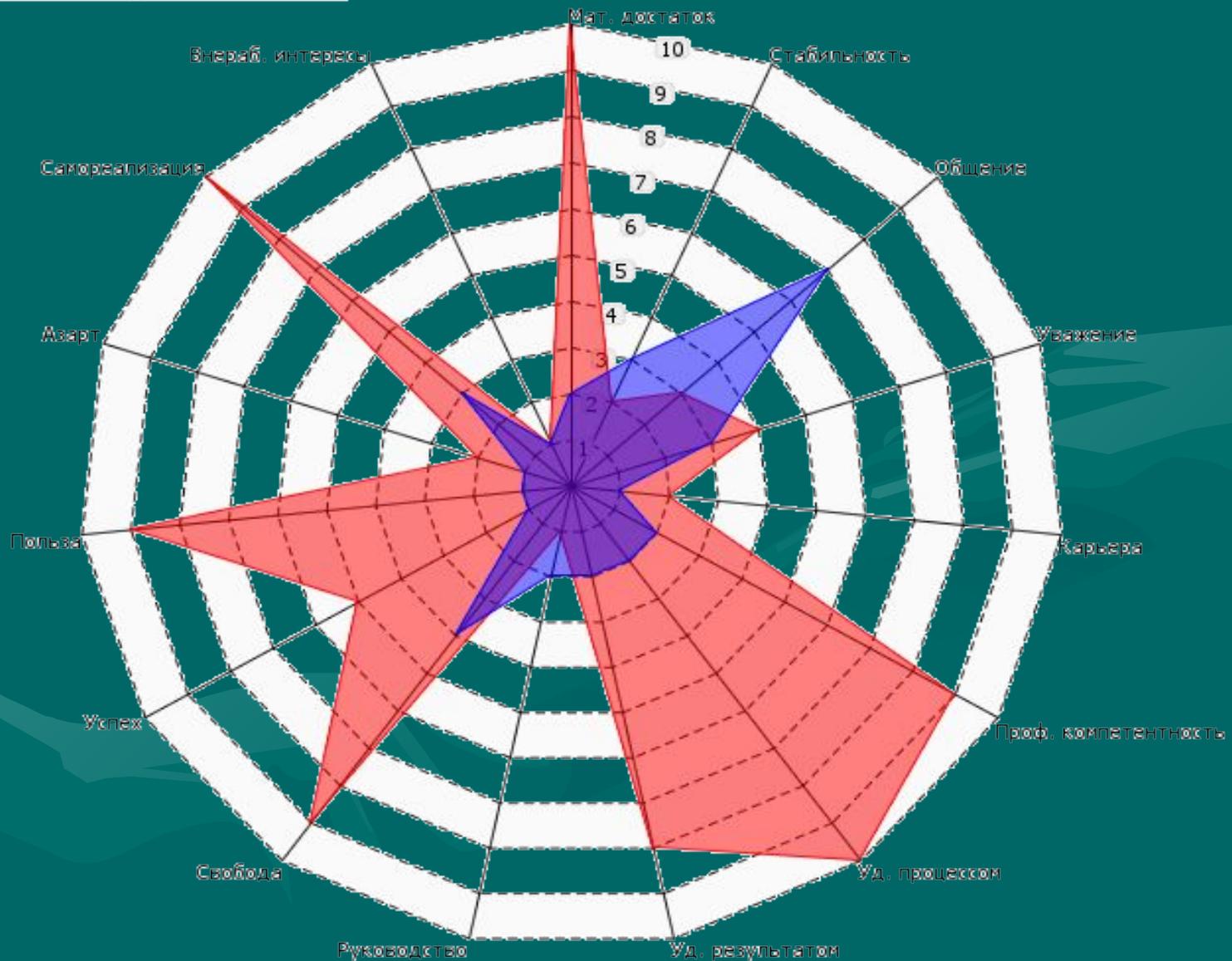
- Значимость мотивов
- Возможность реализации мотивов



- Значимость мотивов
- Возможность реализации мотивов



- Значимость мотивов
- Возможность реализации мотивов



Высокий уровень
компетентности

Формальное
соответствие
(низкая
эффективность)

Слабая
мотивация

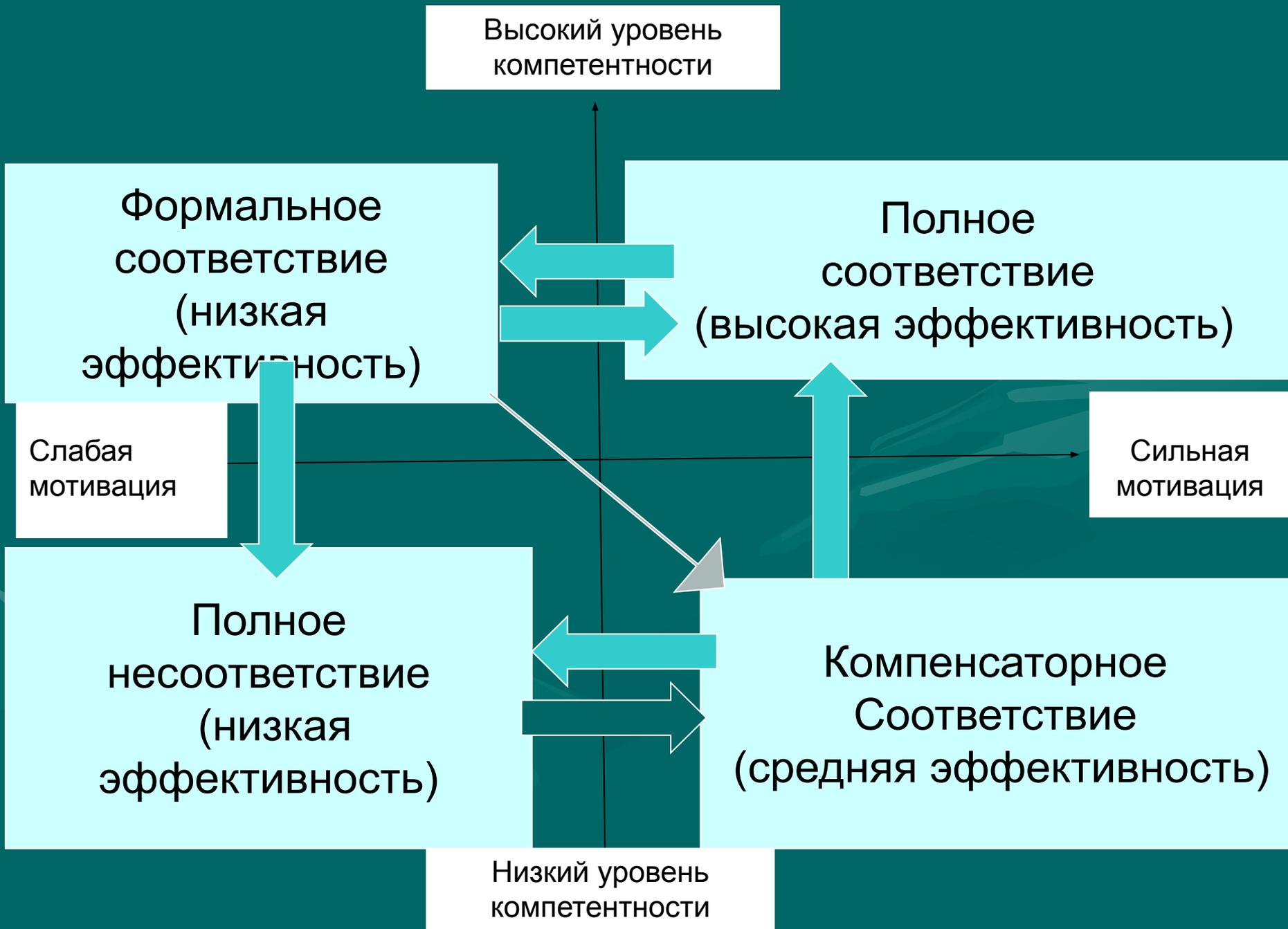
Полное
соответствие
(высокая эффективность)

Сильная
мотивация

Полное
несоответствие
(низкая
эффективность)

Компенсаторное
Соответствие
(средняя эффективность)

Низкий уровень
компетентности



Планы капитана Флинта



- Капитан Флинт решил собрать команду из проверенных в деле пиратов, чтобы с ними совершить набег на богатый прииск «Золотое Дно», расположенный в русле реки Аламо.
- Капитан Флинт неоднократно совершал подобного рода операции, большинство из которых закончились успешно для пиратов.
- Эти и другие авантюры снискали Флинту славу непревзойденного стратега, отважного и везучего предводителя морских разбойников.
- Капитан никому не признавался, что начал чувствовать тяжесть прожитых лет, он стареет и скоро все заметят, что знаменитый Флинт «уже не тот». Пора уходить на покой.
- Но прежде, чем круто изменить свою жизнь, капитан решил напоследок исполнить свою заветную мечту — напасть на прииск «Золотое Дно».
- Помимо крупной добычи, он хотел посчитаться со своим давним врагом, Джексоном, который контролировал добычу алмазов в этом районе.

Для исполнения задуманного плана капитану

Флинту были нужны следующие пираты:

- 1. Соленый Пес – отличный стратег и хитрый выдумщик различных приемов одурачивания противника.
- 2. Крутой Кулак – владелец прекрасного арсенала оружия и боевой дружины.
- 3. Жестянка – капитан большого фрегата, которому не было равных в Карибском бассейне.
- Однако, в данный момент ситуация складывалась следующим образом:
- Соленый Пес утверждал, что «завязал». Он открыл легальный бизнес (казино). По слухам, он скучал по старой жизни, полной а и приключений. Но внешне выглядел довольным и преуспевающим.
- Крутой Кулак известен тем, что любит деньги и может предать. Он очень опасный партнер, но отличный воин.
- Жестянка в данный момент остро нуждается в деньгах. Его дочь похищена, и нужен крупный выкуп срочно. Таких денег у него нет. Поговаривают, что он может продать свой корабль. Хотя в это не очень похоже на правду. У Жестянки неплохая команда, но она давно сидит «на мели». Пираты не организованы и давно забыли о боевой дисциплине. Заместитель Жестянки, Одноглазый Бык, расширяет свое влияние на команду и может взбунтовать в любой момент.
- Рваное Ухо – молодой, дерзкий и хитрый пират, не протяжении полугода предлагает себя в партнеры и союзники Флинту. Однако, Флинта что-то сдерживает. Флинт навел справки и выяснил, что Рваное Ухо неразборчив в средствах, властен и жесток, но, если надо, он может проявлять покорность и послушание. Рваное Ухо имеет относительно небольшое судно, но после капитального ремонта, и плохо вооруженную команду из 90 «отморозков».

Задание:

- 1. Выделить актуальный мотив Капитана Флинта
- 2. Подобрать команду капитану Флинту, обосновав значимость каждого «сотрудника» в проекте.
- 3. Выделить актуальные мотивы «сотрудников»
- 4. Предложить варианты стимулирования



Потенциал команды



- Ценностный;
- Мотивационный;
- Ролевой;
- Личностный;
- Креативный

Ценностно-мотивационное пространство

Совпадение ценностей



ВР
М



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Личностный потенциал управленческой КОМАНДЫ



- *«Так ли мы учим детей? Например, детям зачем учить бином Ньютона? Я за всю свою жизнь с биномом Ньютона никогда не повстречалась. Если встречу, то пальцем ткну и скажу: «ОК, Гугл»... Раньше интернета не было, но книжки были. Зачем его учить? Если мне бы на это сказали - чтобы тренировать память, ок, все, я согласна. Но может быть лучше Шекспира или греческую поэзию? Зачем бессмысленные вещи учить? Мы детей ими накачиваем. Мне важно знать, в каком году Наполеон женился на Жозефине? Нет, неважно. Мне важно, чтобы человек понимал, что происходит на этой планете. Все остальное - гугл уже знает. Мне люди, которые знают то, что знает гугл, не нужны профессионально, потому что Гугл уже есть. Мне нужен тот, кому придет в голову необычная вещь. Знаете, открытия - это ошибки. Если мы предложим сдать ЕГЭ следующим людям: Моцарту, Бетховену, бездельнику двоечнику Пушкину, а также возьмем химика Менделеева (двойка по химии, помните?), Эйнштейна, Дирака, Шредингера и т.д. Вот они все завалят. Мы скажем: «Двойка тебе, Нильс Бор». Он скажет: «Двойка-то двойка, но Нобелевская премия меня ждет». И именно за этот «неправильный» ответ! Так мы чего хотим? Открытий или армию дурачков, которые выучили бином Ньютона? Конечно, здесь есть крупная опасность. Я ее знаю. Если все будут знать обо всем по чуть-чуть, то возникает риск, что мы начнем выпускать дилетантов. Что с этим делать, надо подумать».*

Ключевые Компетенции

World Economic Forum

- 4. Управление людьми.
- 5. Навыки координации, взаимодействия.
- 6. Эмоциональный интеллект.
- 7. Суждение и принятие решений (качество и скорость!).
- Как сказал Герман Греф по итогам поездки в Силиконовую долину: «В Uber нам сказали одну фразу, что конкуренция со стороны китайцев дошла до такой степени, что нам кажется: если мы утром проснулись с очень интересной новой идеей по поводу новых продуктов, то в обед, когда мы собираемся на встречу, чтобы это обсудить, китайцы ее уже воспроизводят».
- 8. Клиентоориентированность (Service orientation).
- 9. Умение вести переговоры.
- 10. Когнитивная гибкость!

Профессиональные типы личности руководителя и сотрудника

Личная эффективность

1. Про себя я могу сказать, что я человек, который:

Самостоятельный, рассчитывает только на себя, гибкий и открытый новым знаниям		D
Стабильный и ответственный, с твердыми убеждениям, идеями и ценностями		C
Вспыльчив, дерзок, активен, сосредоточен больше на себе и в результате часто вызывает неудовольствие у других		B
Ищет уверенности, иногда суеверен, лоялен по отношению к семье/группе/фирме.		E
Амбициозен и прогрессивен, ставит перед собой высокие требования и цели и успешно их реализует.		F
Открыт и честен, хорошо понимает чувства других людей, входит в их положение		A

В сумме должно быть 120 баллов (+/- 2 балла)

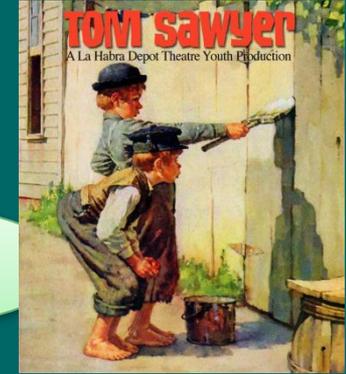
D X	A S	F M	C C	B E	E T



Долгосрочное мышление

Анимус

Анима



Сетевой мыслитель/стратег

Интегратор

Ответственность, создание реальности

Отношения, чувства, ориентация на человека

Организатор/менеджер

Специалист/профессионал

Успех / карьера

Процессы / методы / структуры

Борец-одиночка

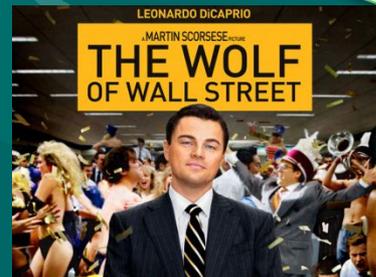
Коллективист

Собственная выгода, индивидуализм

Надежность, семья

Реактивный

Полная



Слово «группа» происходит от итальянского *gruppo* – «связка».



- *Что такое группа?*
- *Каковы ее количественные и качественные характеристики?*
- *Какие механизмы действуют в социальных группах, как их можно использовать в управлении?*
- *Какова динамика организаций и групп?*

Понятия



- Социология и психология рассматривают в качестве объекта управления социальную организацию, социальные группы.
- **Организация** – это группа людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.



- «Малая группа – это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов» Г. М. Андреева

Характеристики группы

- 1) направленность группы (социальная активность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм);
- 2) организованность группы (как способность ее к самоуправлению) и интегративность (как мера единства, общности членов группы);
- 3) микроклимат, или психологический климат, группы (который определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней);
- 4) референтность (как степень принятия членами группы групповых эталонов) и лидерство (как степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач);
- 5) интеллектуальная активность и коммуникативность (межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах);
- 6) волевая коммуникативность (способность группы противостоять влияниям других групп, надежность группы в экстремальных условиях, ее устремленность и настойчивость в конкурентных условиях).

- Английские специалисты по управлению М. Вудкок и Д. Френсис выделили наиболее типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллективов:

1. *Непригодность руководителя.*
2. *Неквалифицированные сотрудники.*
3. *Ненормальный микроклимат.*
4. *Нечеткость целей.*
5. *Неудовлетворенные результаты работы.*
6. *Неэффективность методов подготовки и принятия решений.*
7. *Закрытость и конфронтация.*
8. *«Неразвитые сотрудники».*
9. *Низкие творческие способности коллектива.*
10. *Неконструктивные отношения с другими коллективами.*

- В ситуации контакта (общения) могут возникать *социально-психологические феномены*:
- **Фацилитация** – усиление энергии человека в присутствии других людей.
- **Конформность** – подверженность групповому давлению и изменение своего поведения под влиянием других лиц, группы.
- **Конформизм** – сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избежания конфликта с ней. Различают:
- А) внутренняя конформность (усваиваемая конформная реакция) – мнение человека действительно меняется под влиянием группы, человек соглашается, что группа права, и изменяет свое первоначальное мнение в соответствии с мнением группы, впоследствии проявляя усвоенное групповое мнение, поведение и при отсутствии группы;
- Б) демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов, неприятностей лично для себя или близких людей) при сохранении собственного мнения в глубине души (внешняя, публичная конформность).

- **Внушаемость** – это непроизвольная податливость человека мнению группы (человек и сам не заметил, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой, искренне).
- **Групповая нормализация** – формирование усредненного группового стандарта-нормы. Каждая группа влечет за собой унификацию, уподобление, схожесть индивидов. («С кем поведешься, от того и наберешься», «Одного поля ягода» и т.п.)
- **Экстремизация** – феномен «сдвиг к риску», т.е. решение, принимаемое группой более рискованное, чем решение, принимаемое индивидуально.

- Проблема подчинения авторитету – если меняется статус человека и статус другого человека, то в результате меняется психологическая позиция человека. Например, когда одного из подчиненных назначают руководителем, автоматически изменяется отношение к нему со стороны коллег.
- Влияние меньшинства – при определенных условиях влияние меньшинства может быть значительно ощутимым.

Потенциал команды

- Ценностный потенциал;
- Мотивационный потенциал;
- Рольевой потенциал;
- Личностный потенциал;
- Креативный потенциал.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Жду Ваших вопросов: psyrea@mail.ru; 8(921)384-4041

Родионова Елена