

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Подход **GAIN**

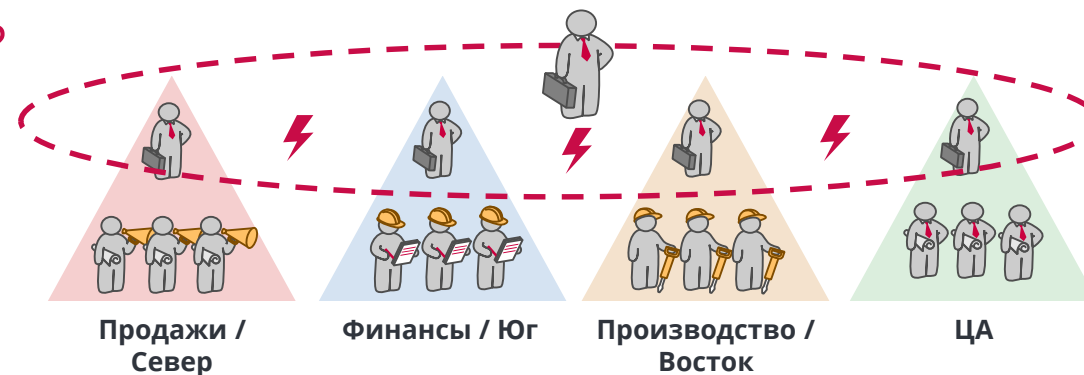
В чем особенность управленческих команд?

Управленческая команда – группа равностатусных менеджеров с руководителем во главе, взаимодействующих друг с другом ради достижения общих целей.

Горизонтальное взаимодействие преобладает над иерархическим.

Командная работа обеспечивает скорость изменений и развития, недостижимую для групп, где каждый решает свою задачу, а координация происходит через лидера.

Пример: **команда правления**, состоящая из руководителей разных функций (финансы, производство, логистика, продажи и т.д.) во главе с первым лицом – лидером команды.



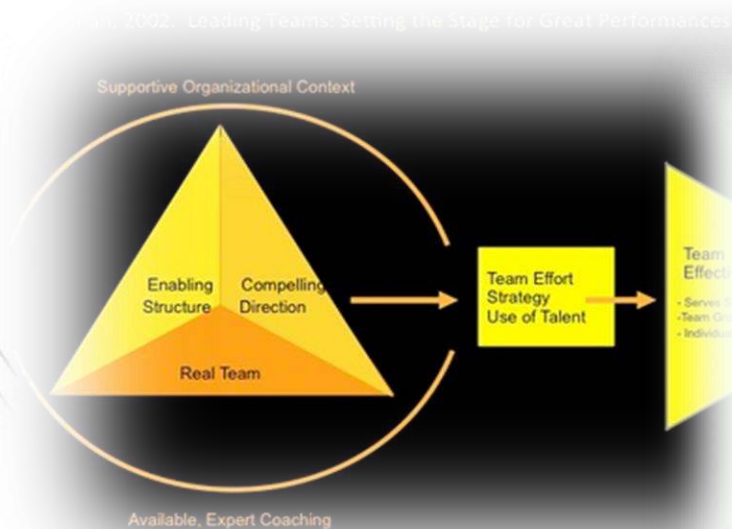
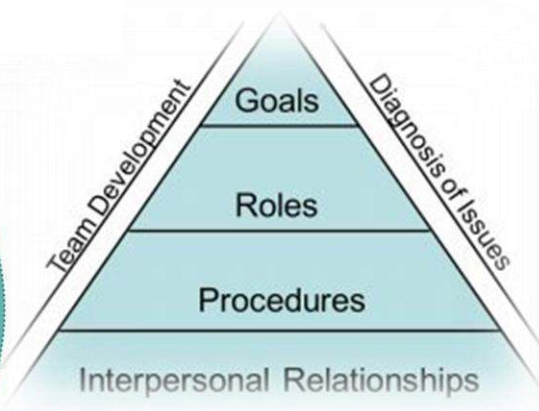
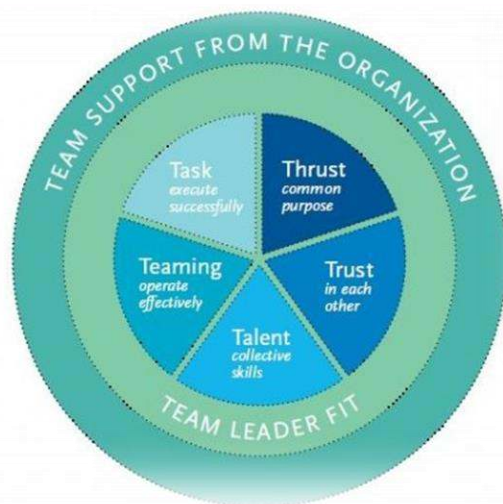
Типичные проблемы управленческих команд

- Преобладание функциональных интересов над общекомандными – фокусировка на функциональных целях, КПЭ, участках работы.
- Нехватка синергии и кооперации. Преобладание недоверия, конкуренции или безразличия друг к другу.
- Непродуктивные конфликты в межфункциональном взаимодействии.
- Невозможность прийти к единому решению, договориться.
- Невыполнение совместных договоренностей.

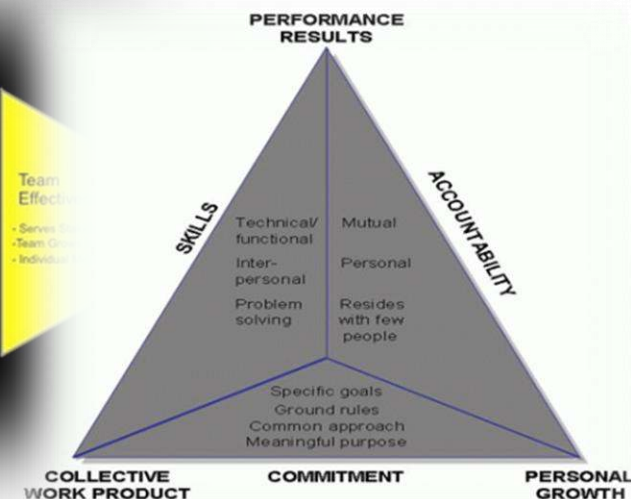
Иногда все эти проблемы – всего лишь бизнес-контекст, в котором работает группа руководителей, НЕ ИМЕЮЩАЯ ОБЩЕЙ БИЗНЕС-ЦЕЛИ. Или – осознанное решение лидера.

Модель GAIN основана на данных и сопоставима с другими системными подходами, существующими на рынке:

- Сформирована на основе **факторов, влияющих на результативность** управленческих команд;
- **Основана на исследованиях** в сферах Производство и Услуги нескольких десятков управленческих команд в РФ.
- Успешно применена в 30 проектах развития управленческих команд



Team Effectiveness Model



Управленческая команда, как здоровая система. 4 фактора эффективности — “GAIN”*

G OALS

У КОМАНДЫ ЕСТЬ РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ОБЩИЕ ЦЕЛИ (корреляция с результативностью 0,87*).

Эти цели:

- Соответствуют ожиданиям стейкхолдеров (вышестоящие, клиенты и др.)
- Одинаково понимаются всеми членами команды
- Члены команды вовлечены, привержены достижению общих целей

A LIGNMENT

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ (ОП) СОГЛАСОВАНЫ (корреляция с результативностью 0,76)

- ОП каждого члена команды — одинаково понятны всем и согласованы друг с другом для достижения общих целей
- Ответственность сопровождается адекватными Полномочиями и наоборот
- Есть понятный и принятый всеми механизм координации для обсуждения спорных вопросов и зон ответственности

I NDIVIDUALS

ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ = СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СВОЕЙ ДОЛЖНОСТИ (корреляция с результативностью 0,93)

Каждый член команды:

- Хорош как профессионал в своей области
- Хорош как руководитель, менеджер на своем месте
- Обладает навыками совместной работы

N ORMS

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ НА БАЗЕ ЕДИНЫХ НОРМ (корреляция с результативностью 0,75)

- Принципы и правила взаимодействия одинаково понимаются и соблюдаются всеми членами команды
- Есть понятные всем и эффективные форматы взаимодействия в команде

*GAIN – англ. усиление, прирост, выигрыш

* Предварительные данные исследования 2015-18 гг. Несколько десятков управленческих команд компаний в сферах Производство и Услуги в России. Корреляции Пирсона с оценкой результативности. Все корреляции значимы на уровне 0,05

6 шагов развития по GAIN



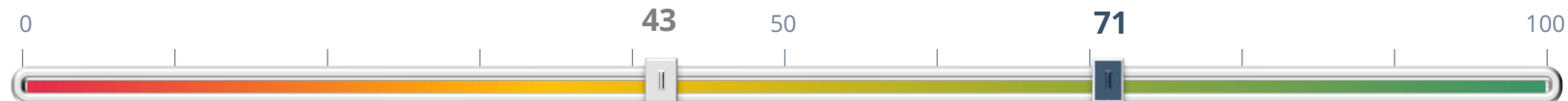
* Если этот шаг необходим, его лучше сделать до проведения сессий по развитию команды.

Результаты аудита и решение, с чего начать (I, G, N, A).

Пример управленческой команды производственной компании

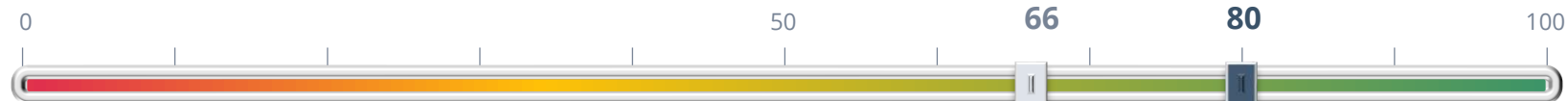
GOALS

(общность целей)



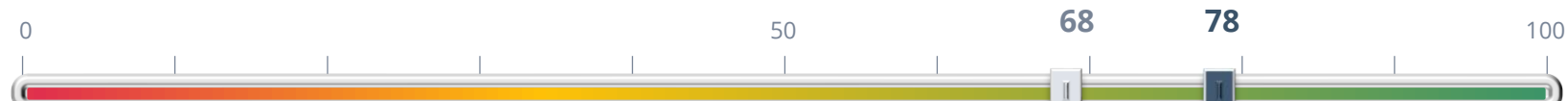
ALIGNMENT

(согласованность ответственности и полномочий)



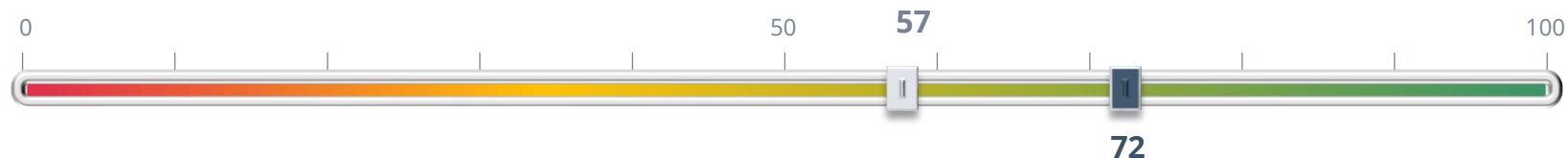
INDIVIDUALS

(сильные люди в команде)



NORMS

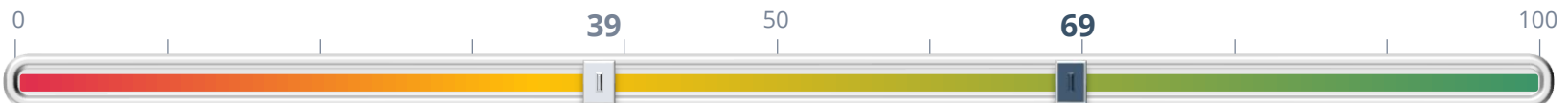
(продуктивное взаимодействие на базе общих норм)



РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ КОМАНДЫ



- Объем достигнутого
- Качество работы
- Соблюдение сроков



По команде X

В среднем по российским управленческим командам

Goals: треть команды считает, что общих целей нет. Члены команды считают, что коллеги не очень активно работают на общие цели.

Пример результатов диагностики

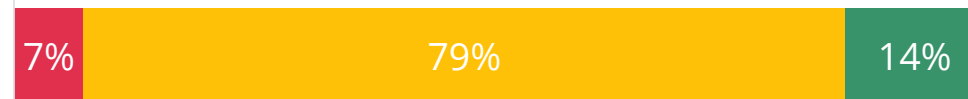
У управленческой команды есть общие цели



*процент менеджеров, поставивших оценки

- Нет
- Скорее нет
- Скорее да
- Да

Члены команды всерьез стремятся к достижению общекомандных целей, а не только к выполнению своих индивидуальных целей и КПЭ.



*процент менеджеров, поставивших

- низкие/средние/высокие оценки*

Средняя оценка
57

Goals: В управленческой команде - низкая согласованность общих целей

Результаты диагностики

- «Повышение безопасности, снижение травматизма и аварийности»
- «При всем многообразии целей каждого руководителя, в любом случае у нас совместная слаженная командная работа на достижение одного общего результата - бесперебойной во всех аспектах и безаварийной работы завода»

- Формирование/внедрение новой корпоративной культуры с акцентом на развитие персонала и непрерывные улучшения

- «Повышение социальной удовлетворенности сотрудников предприятия»
- «Формирование положительного имиджа предприятия как социально-ориентированного предприятия и ответственного работодателя»
- «Счастливые сотрудники»

- «Производство качественной и конкурентоспособной продукции»
- «Счастливые потребители»



- «Оптимизация процесса, остановочный ремонт»
- «Оптимизация численности»
- «Интеграция инструментов Lean»
- «Развитие и повышение эффективности предприятия»

- «ВПР X%»
- «Повышение эффективности работы предприятия в целом (в т.ч. через выполнение плана с каскадом ниже)»

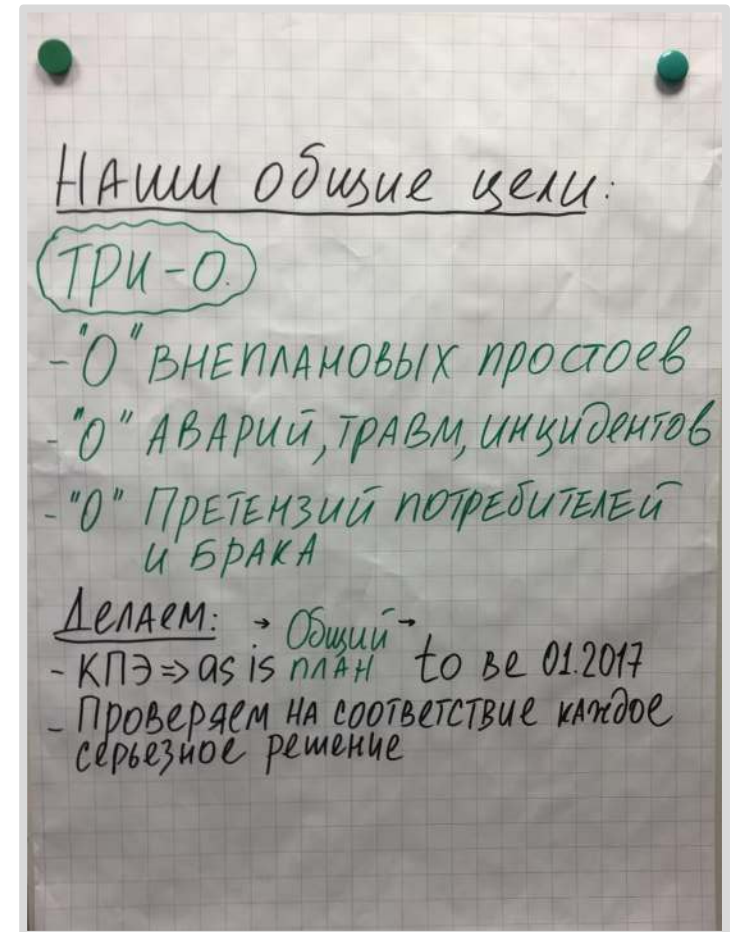
- «Достижение наилучшего результата»
- «Достижение высокого уровня эффективности»
- «Работать на один общий результат»
- «Развитие и совершенствование процессов, людей и себя»

Goals: На сессии управленческая команда договорилась о целях (Стало)

Пример результатов сессии

КРИТЕРИИ ХОРОШИХ ОБЩЕКОМАНДНЫХ ЦЕЛЕЙ:

- Цели важны стейкхолдерам команды
- Понятны каждому члену команды. И их подчиненным — тоже
- Кросс-функциональны, требуют вклада каждого члена команды
- Нетривиальны — не сводятся к финансовым показателям, производственному плану, «счету на табло», несут энергию, увлекают членов команды
- Идеал, который можно измерять и достигать, а не сложная формула
- Позволяют проверять правильность управленческих решений



Norms: В команде были трудности с взаимодействием

Пример результатов диагностики

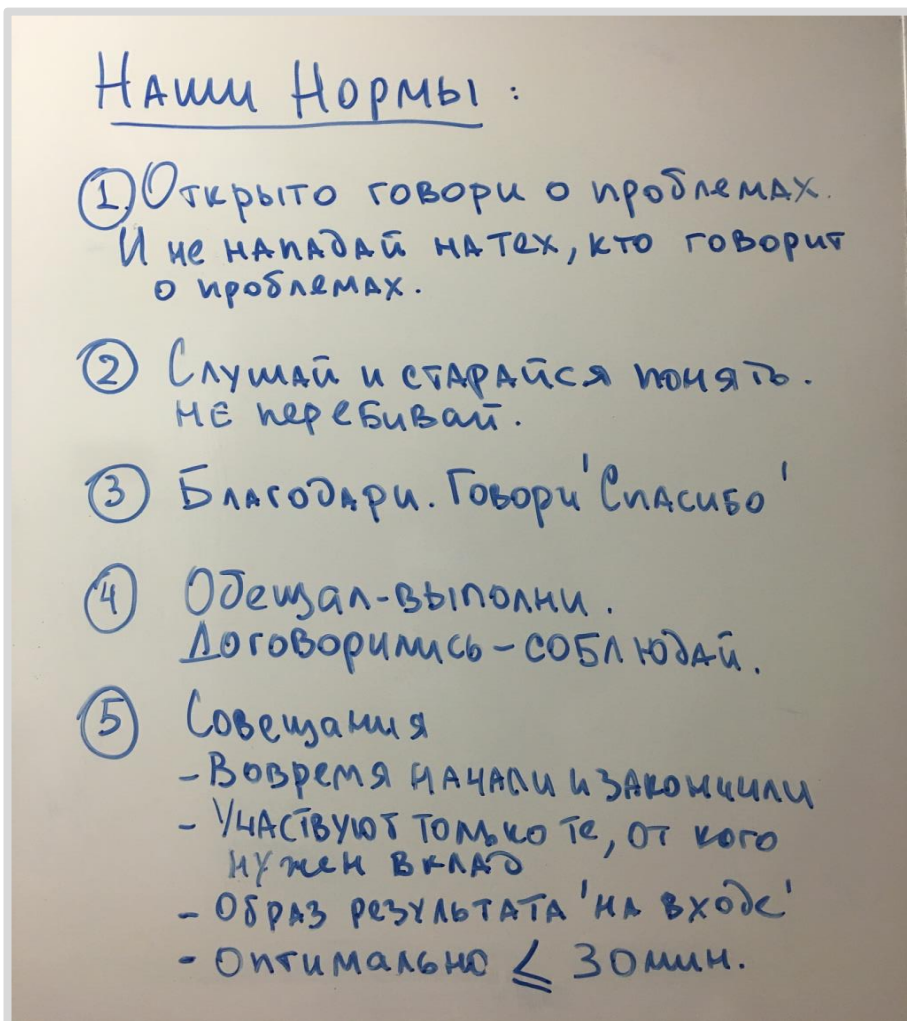
На графике приведен процент менеджеров, поставивших ■ низкие/ ■ средние/ ■ высокие оценки*

Средняя
оценка



Norms: На сессии команда договорилась о нормах и о том, как их внедрять.

Результаты сессии



Когда нормы работают:

- Они адресованы к наиболее важным проблемам взаимодействия в конкретной команде (есть общие темы, но нет универсального списка)
- Нормы – продукт осознания, консенсуса, добровольного согласия членов команды (не навязаны извне, или лидером в директивной форме)
- Когда норм немного (лучше если 7+/- 2), их можно запомнить
- Нормы конкретны: их соблюдение / нарушение легко наблюдаемо, не требует сложных умозаключений.
- Команда договорилась, как будет практиковать, напоминать отслеживать соблюдение, пока нормы не войдут в привычку.
- Лидер команды соблюдает нормы (не ставит себя выше норм), но и не является единственным «цербером норм» – к соблюдению норм побуждают все члены команды.

Alignment: Типичные проблемы распределения Полномочий (имею право требовать) и Ответственности (должен давать) в управленческих командах

Многие лидеры управленческих команд, стараясь решить эти проблемы, излишне верят:

- **В регламентацию** – но чем сложнее регламенты, тем легче их нарушать
- **В способность членов команды «самим договориться»** – но для этого сначала нужны общие цели, нормы взаимодействия, формат диалога
- **В естественный отбор** – да, те, кто «идет по трупам» лучшие в отборе, но им плевать на общие цели команды
- **В свою личную роль «разруливателя»** – члены команды решают все «через верх»

Необходим управляемый диалог в команде по этой теме.



**ДУБЛИРОВАНИЕ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ И
ПОЛНОМОЧИЙ**

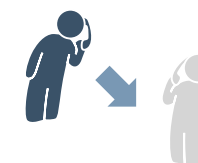


**ОБЩИЕ = НИЧЬИ
ВОПРОСЫ**



НЕСОГЛАСОВАННОСТЬ

Я думаю одно,
а сосед – другое



ДИСБАЛАНС

У одного – всегда только
ответственность.
У другого – всегда только
полномочия

Alignment: Членам команды не вполне ясны их полномочия и ответственность в отношении коллег. (Было)

Пример результатов диагностики

На графике приведен процент менеджеров, поставивших ■ низкие/ ■ средние/ ■ высокие оценки*



Alignment: В результате сессии члены команды договорились о распределении полномочий и ответственности. (Стало)

Пример результатов сессии

В команде есть «Alignment», если:

- Члены команды одинаково понимают, какой вклад требуется от них (их функции) в достижение общекомандных целей.
- Члены команды имеют одинаковые представления о том, что они (их функция) должны давать коллегам, что коллеги имеют право от них ожидать и требовать
- Члены команды имеют одинаковые представления о том, что они (их функция) имеют право требовать от своих коллег
- Лидер команды согласен с таким распределением ответственности и полномочий.

На флипчарте представлен пример матрицы согласования взаимных ожиданий →

НАЧ. ЦЕХА 318.

КОЛЛЕГИ	Что должен ДАВАТЬ Я (цех)? Что имеют право треб.	Что я (цех) имею право ТРЕБОВАТЬ? В чем их ответственность?	
	МОЯ ОТВЕТСТВЕНН.	МОИ ПОЛНОМОЧИЯ	
1. Начальники других цехов	- Бесперебойная подача сырья - своевремен. и точн. инф. о кол. и кач. сырья	+	- Оперативная инф. об изменениях технол. режима +
2. Служба гл. механика	- Полная и своевр. инф. о: - техническом сост. оборуд. - нарушении т. режима - проблемах в р-те оборуд.	+	- Технические задания МТО ? - Оперативный ремонт/замена оборуд-я +
3. Служба гл. энергетика	- Разрешения и допуски (вовремя) - подготовка емких работ к ремонту кип.А	+	- Консультации по вопросам эксплуатации оборуд. кип.А + - Участие в сост. ТЗ + - Оперативный ремонт энергооборудования +

Шаг 5. Сопровождать развитие команды





АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу
Направление «Развитие персонала и
внедрение изменений»

Тел.: +7 (925) 238 35 86

E-mail: Timofeyeva@ecopsy.ru