Негосударственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Международный независимый эколого-политологический университет

INTERNATIONAL INDEPENDENT UNIVERSITY OF ENVIRONMENTAL & POLITICAL SCIENCES

Колледж

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема "Командообразование и преимущества работы в команде"

Студентка 3 курса мн-6 группы

Подовинникова Е.А

Руководитель работы

Трофимова Л.В.

Москва 2009 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНД

1.1 Эволюция команд в интеллектуальной сфере

1.2 Основы командообразования

1.3 Принципы командообразования в различных сферах деятельности

1.4 Формы управления

1.5 Распределение ролей в команде

1.6 Диагностика жизнеспособности команды. Организация "песочной терапии"

1.7 Организация работы в команде. Планирование

1.8 Этапы планирования деятельности

1.9 Ситуационный анализ

2. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

2.1 Зарубежный опыт развития команд

2.2 Коллективные формы организации труда в России

3. Применение командной формы организации труда на примере компании ООО "КиноМетр"

3.1 Краткая характеристика компании

3.2 Технология подготовки фестиваля

3.3 Анализ деятельности команды

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список использованной литературы

Приложение

**ВВЕДЕНИЕ**

Одним из наиболее востребованных личных качеств специалиста, наряду с профессионализмом, является способность действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена "работать на результат". Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Круг вопросов относительно формирования команд можно условно разделить на три большие группы:

1. Группа организационно-управленческих вопросов (принципы организации командной формы работ, организационный "эффект команд", основные сферы деятельности команд, формы управления в команде, виды команд)
2. Группа психологических вопросов (взаимодействие в команде, бесконфликтное существование, саморегуляция)
3. Группы системно-аналитических вопросов (ситуационный анализ, оценка рисков, технологии решения проблем).

Возможность работать к команде дает каждому человеку огромную личную поддержку и перспективы роста. Но есть и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает теневой смысл глагола "командовать". Команда — это не группа людей, которой можно командовать. Команда — это группы специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Она ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного ее члена.

Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям, каждый ощущает себя значимым и незаменимым, а это является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Сегодня человеку нередко приходиться работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают существование команд спасателей. Как показали спортивные события, отсутствие "командного духа" приводит к поражению в игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам "вырваться вперед", занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации воспитанников.

Все это говорит о том, что работа в команде имеет большие организационные ресурсы, как в коммерческой, так и некоммерческой сферах.

Основными факторами для создания команды являются:

* Необходимость повышения скорости принятия решений. Обеспечение большей гибкости организационной структуры.
* Возрастание сложности деятельности. Усиление значения специализации и, как следствие, необходимость повышения качества взаимодействия.
* Возрастание конкуренции на рынки труда. Необходимость высоконадежных систем отбора, подготовки, адаптации, развития и стабилизации персонала.
* Возрастание значения неденежной мотивации, развитие теории вовлекающего менеджмента.
* Увеличение нагрузки (информационной, эмоциональной, физической), что приводит к необходимости развития системы дублирования, взаимопомощи и взаимозаменяемости.

**Цель** моей работы показать всю важность "командной игры". Когда люди, а тем более специалисты объединяются для достижения какой-либо цели, у них появляется больше шансов справиться с поставленной задачей – чем больше мнений, тем выше эффективность.

**Задачи** работыопределить способы:

* формирования команды;
* поддержания стабильного уровня работы;
* адекватного распределения ролей;
* повышения эффективности за счет командной работы.

Благодаря взаимопомощи и всесторонним подходам к проблемам, возникающим при работе, они могут дополнять друг друга, а в каких-то случаях взаимозаменять. В какой-то момент команда становится отдельным организмом на предприятии, она начинает самостоятельно принимать решения и несет ответственность за свою работу. Люди в команде доверяют друг другу, что помогает им прислушиваться к мнению каждого ее члена.

Пора принять тот факт, что большинство людей не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров или начальства, и хотят получать больше от своей работы, чем просто материальные блага – они хотят чего-то, что вдохновляет и воодушевляет, хотят использовать не только разум, но и сердце, а создание команды – это как раз и есть способ раскрыть возможности людей, шанс дать им высказаться и быть уверенными в том, что их выслушают. Для России эта тема особо актуальна, поскольку особенности нашей культуры не дают нам открыто взаимодействовать, обычно – это невысокое доверие к другим людям, заниженная нестабильная самооценка, перенос ответственности за свою работу на других людей и обстоятельства, невысокая мотивация и, что очень важно, невысокая критичность к результатам своей деятельности.

В этой работе рассмотрены способы создания и поддержания высокоэффективной, творческой и продуктивной команды, которая в будущем может положить начало новым идеям и решениям в жизни организации.

# ТЕОРИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНД

## Эволюция команд в интеллектуальной сфере

Каждая форма организации трудовой деятельности имеет глубокие исторические корни. Идея организации зародилась в производственной сфере, прежде всего, в сельском хозяйстве — промышленное производство возникло значительно позднее. В качестве примера можно привести описание сельскохозяйственной артели в известном труде К. Маркса "Капитал", где описана внутренняя организация артелей сезонных сельскохозяйственных работников в Германии, которых немецкие помещики нанимали в уборочную страду. В те времена такая кочевая сельскохозяйственная артель называлась "банда". Помещики считали выгодным нанимать банды, состоявшие в основном из женщин; при этом руководили ими мужчины. Их расчет был достаточно прост: такая организационная структура артели была более прибыльной, поскольку женщины способны выполнять однообразную и трудоемкую сельскохозяйственную работу более качественно, чем мужчины, а руководство мужчины для них более приемлемо, чем руководство женщины-лидера. Впоследствии название "банда" стало нарицательным из-за вольных нравов внутренней самоорганизации, которые были характерны для этих артелей.

И сегодня в сельской местности распространены сезонные команды шабашников, занимающиеся строительными, мелиоративными, наладочными и другими видами подрядных работ.

В нашей стране большой популярностью пользовалась бригадная форма организации труда в производственной сфере. Это была коллективная форма организации и оплаты труда, обеспечивающая возможность повышения эффективности трудовой деятельности за счет объединения усилий и способностей членов бригады, кооперации и координации их деятельности.

В интеллектуальной сфере ярким примером служили проектно-исследовательские группы, создавававшиеся для разработки новых образцов военной техники или для решения какой-либо технологической проблемы государственной важности.

Уже в "перестроечные времена", когда М. С. Горбачев выдвинул тезис о важности "человеческого фактора" для перестройки экономики, в стране обнаружился большой интерес к командной форме организации труда.

Пик роста этого интереса, особенно в интеллектуальной сфере, пришелся на переходный период становления рыночных форм экономики, но продолжается и сейчас.

Повышенный интерес к командной форме организации труда проявился в управленческой среде организаций, фирм и учреждений как коммерческой, так и некоммерческой сферы в эпоху перестройки во многом благодаря своеобразию периода адаптации экономики к рыночным условиям. Общеизвестно, что для начала какой-либо деятельности необходим стартовый капитал, однако в то время большинство предприятий и учреждений им не обладали, да и государственная казна была практически полностью истощена. И когда всем государственным предприятиям страны в одночасье пришлось начать функционировать в рыночных условиях, единственным стартовым капиталом, который у них оставался, был кадровый потенциал работников, оборудование и стены. Поэтому естественным был их спонтанный интерес к формам организации, повышающим эффективность трудовой деятельности.

Вновь создававшиеся фирмы, банки, компании были заинтересованы в стабилизации и повышении уровня доходов при ограниченном росте затрат и численности персонала, поэтому они также обращали внимание на различные формы командной организации.

В современных условиях, важность команды еще актуальнее, поскольку на развитом и сложившимся рынке, компании необходимо отвоевывать свое место кусок за куском в сложной конкурентной борьбе. Сильная команда в такой ситуации дает значительный шанс вырваться вперед.

Важно отметить, что в настоящее время в интеллектуальной сфере термин "команда" эволюционировал, и сейчас нередко понимается несколько шире. Описание принципов организации команды сохраняет свою силу для конкретных задач и целей прикладного характера. Расширенное толкование термина "команда" относится к проблематике и реализации целей стратегического характера (разработка и реализация стратегии развития, исследовательская и аналитическая работа по многоаспектной проблеме, формирование и проведение в жизнь какой-либо определенной концепции действий и другие долгосрочные программы и цели). В этой ситуации важно заимствовать у "команды" все положительные факторы активизации "человеческого фактора".

Например, в управленческой среде крупной фирмы или в государственном образовательном учреждении под командой понимается группа специалистов — руководителей разного уровня, связанных (неформально) единством понимания перспективы организации и методов ее достижения, проводящих в своих коллективах единую согласованную политику по достижению поставленных целей.

Такая группа может сложиться стихийно, но в большинстве случаев это результат кропотливой, чрезвычайно важной работы первого лица по созданию "своей" команды.

## Основы командообразования

Под командной формой организации работ, в общем случае, понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ. При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения.

Она может носить разовый, эпизодический характер. Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т.п. В других случаях деятельность команды может быть постоянно направлена на решение различных задач в экстремальных условиях (например, бригады МЧС, разведгруппы, команды каскадеров и т.п.).

Обычные формы организации работ на предприятии, в фирме, учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления. Основная форма оплаты работ — заработная плата, размер которой установлен штатным расписанием организации.

Командная форма организации работ используется в случае непредвиденного нарушения привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т.п.). Использование командной формы организации работ требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

**Команда** — это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Основные признаки команды:

* эффективное конструктивное межличностное взаимодействие; профессионализм каждого сотрудника;
* положительное мышление, а, следовательно, ориентация на общий успех;
* способность согласованно работать на общий результат;
* нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

1. Самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
2. Сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
3. Все новые идеи обсуждаются со всеми членами команды, решение принимается совместно.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Таким образом, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

**Принципы работы команды.**

Принципы составляют основу командообразования, задают определенные "правила игры" при организации команд.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип работы команды | Содержание |
| Добровольность вхождения в команду | Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности |
| Коллективное исполнение работы | Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды) |
| Коллективная ответственность | Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды |
| Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы | Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, "приобретают", если команда в целом работала эффективно, и "теряют", если команда не достигла результата |
| Достойная значимость стимулирования команды на конечный результат | Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется "фонд стимулирования". В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата |
| Автономное самоуправление команды | Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации |
| Повышенная исполнительская дисциплина | Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды |

### Численность команды

Команда должна быть малочисленной. По мнению Эдварда Лолера, директора-основателя Центра изучения организационной эффективности при Южнокалифорнийском университете, в идеале команда должна включать пять-девять и никогда не больше 15 человек. Хотя некоторые задания, например в промышленном производстве, могут требовать создания команд из 25-30 человек.

Гленн Паркер, автор книги "Члены команды и групповая работа: новые стратегические преимущества в бизнесе", утверждает, что производительность, ответственность, участие и доверие — все эти показатели ухудшаются по мере увеличения численности команды. Г. Паркер приходит к заключению: оптимальный размер команды — от четырех до шести человек, а 10-12 членов — это предел, когда еще сохраняется эффективность.

Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит, авторы книги "Мудрость команд", говорят, что в команде должно быть от двух до 25 человек, "потому что большие группы людей — просто в силу их размеров — испытывают трудности в плане конструктивного взаимодействия друг с другом. Они достигают гораздо меньшего согласия по поводу деталей выполнения работы. Вероятность того, что 10 человек будут успешно работать по общему плану и нести солидарную ответственность за результаты своего труда, несмотря на их индивидуальные, функциональные и должностные различия, гораздо выше, чем вероятность столь же успешной работы 50 человек".

Численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов определяется индивидуально. Наиболее точным представляется "золотое правило" численности команды "семь плюс минус два".

## Принципы командообразования в различных сферах деятельности

Как организационная форма профессиональной деятельности, команды специалистов используются в различных отраслях экономической, производственной, социальной, интеллектуальной, культурной и иных сферах жизнедеятельности общества. Везде есть своя специфика условий и требований к организации команд.

В ряде отраслей командная форма организации работ является основным или единственным типом организации технологического процесса и выполнения работ, а потому считается закономерным явлением. К числу организованных подобным образом коллективов относятся судовые команды Морфлота, геологические экспедиции, бригады МЧС и т.п.

Существует достаточно много сфер общественной жизни, где командная форма организации работ является технологически наиболее рациональной или даже единственно возможной. Как правило, это области, где необходима дистанционно удаленная, или технологически замкнутая, или опасная для жизни работаавтономных групп специалистов. В этих сферах командная форма организации — есть обычная практика организации работ. Поэтому, если все члены команд имеют достаточную мотивацию остаться на своих местах и не уйти в другие области деятельности, никаких исключительных мер по дополнительному повышению мотивации здесь не требуется.

Особую форму организации работ команды представляют в тех сферах, где обычной практикой является стационарный многофункциональный технологический процесс,обслуживаемый организациями, работниками и специалистами, которые постоянно заняты в конкретном технологическом процессе. Например, любое промышленное производство, научно-исследовательская деятельность, торговля, сфера обслуживания, банковское дело, учреждения системы образования и социальной защиты и т. п.

Целесообразно выделить две наиболее обобщенные и крупные сферы деятельности, где условия и деятельность команд имеют определенные различия:

**А.** **Производственная сфера.** Конечный результат — типовая продукция (услуга); расходы на организацию команд целесообразны, в основном, на технологически автономных участках или при возникновении нестандартных ситуаций. Примером могут служить аварийные бригады при обслуживании тепло-, водо- и газокоммуникаций, производственные участки и бригады с подрядной формой оплаты труда, артели строителей и заготовителей и т.д.

**Б.** **Интеллектуальная сфера.** Ключевой элемент — творческая, креативная деятельность, связанная с исследованием, экспериментом, анализом и поиском рациональных решений.

Организация производственных и интеллектуальных команд имеет свои особенности по следующим показателям:

* постановка целевой задачи;
* формы стимулирования;
* квалификация;
* уровень креативности (творчества);
* продолжительность продуктивного функционирования.

### Постановка целевой задачи

Постановка целевой задачи для производственных командвсегда отличается высоким уровнем конкретизации конечного результата, условий и сроков выполнения работ, характером обеспечения и формой оплаты конечного результата. Для рабочего человека все должно быть предельно ясно, понятно, осязаемо и убедительно. Целевую задачу рекомендуется формулировать конкретно и жестко. Это повышает ее результативность, дисциплинируя членов команды.

Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит отмечают, что наличие четких, даже жестких, требований "намного важнее для успеха команды, чем все усилия по ее созданию, особые стимулы или наличие идеальных руководителей". И далее: "Конкретные, жесткие цели или задания (например, вывод на рынок нового продукта за вдвое меньший, чем обычно, срок; или направление ответов всем потребителям в течение 24-х часов; или достижение нулевого показателя брака при одновременном снижении издержек на 40%) дают ясные и осязаемые ориентиры для членов команды. Четкие задания определяют продукт деятельности всей команды, который отличается и от миссии, выполняемой организацией в целом, и от суммы производственных задач отдельных работников".

В качестве целевой задачи полезно формулировать конкретные и жесткие задания по повышению эффективности работы. Это, по словам Яна Р. Катценбаха и Дугласа К. Смита, "облегчает общение, придает ему ясность, а конфликтам в команде — конструктивность; если такие задачи ясны, дискуссии, ведущиеся в команде, можно сосредоточить на способах достижения поставленных целей или на вопросе об их изменении, достижимость конкретных производственных целей помогает командам сконцентрироваться на получении результатов. Конкретные цели имеют уравнительный эффект, благоприятствующий стилю поведения в команде. Если небольшая группа людей бросает вызов сама себе и стремится сократить временной цикл на 50%, то их должности, титулы и прочие знаки отличия утрачивают значение. Вместо этого в команде ценят каждого человека за то, что и как он смог сделать для общего дела. Сама оценка формулируется в терминах, связанных с выполнением поставленной задачи, и не учитывает статус или личные качества данного работника, конкретные цели позволяют команде одерживать маленькие победы в процессе достижения больших целей. Маленькие победы бесценны для укрепления целеустремленности и преданности членов команды, для преодоления препятствий, которые неизбежно возникают на пути к достижению любой долгосрочной цели. И наконец, конкретные задачи, направленные на повышение эффективности работы, обладают особой притягательной силой. Они бросают вызов всем членам команды, требуют от них общих усилий. Драматизм ситуации, неотложность решения проблем и здоровый страх потерпеть неудачу совмещаются и побуждают команду к действиям".

Для интеллектуальных командтакие задачи, как разработка стратегии развития фирмы, поиск рациональных проектный решений, разработка обоснований нового законопроекта и т. п., — подчас могут быть обозначены лишь в общих чертах, с указанием требуемых качеств и параметров. Сроки исполнения назначаются приблизительно, с промежуточными контрольными проверками.

### Формы стимулирования

**Для производственных команд** основной формой стимулирования является, как правило, материально-денежная форма с элементами общественного признания и морального стимулирования.

**Для интеллектуальных команд** материально-денежная форма нередко является не основной; большую мотивацию могут иметь престижно-карьерные стимулы и морально-сертификационные факторы общественного признания.

### Квалификация

Общее требование — любая команда должна быть командой профессионалов.

В производственных командахпри наличии ведущих специалистов ключевое требование — повышенная исполнительская дисциплина.

В интеллектуальных командах при наличии настоящих профессионалов ключевое требование — единство ценностной ориентации и подбор единомышленников в стратегии развития.

### Уровень креативности и коммуникативной культуры членов команды

В производственных командах это требование может не быть ключевым, если уровень материальной заинтересованности всех членов команды достаточно высок.

В интеллектуальных командах это требование является базовым условием успешного функционирования команды, так как материальные стимулы и конкретные сроки могут быть весьма расплывчатыми.

### Продолжительность продуктивного функционирования

Общее положение — чем дольше существует команда, тем выше ее уровень сработанности и профессионализма, тем успешнее и результативнее она действует.

Однако **в производственной сфере**высок процент временных, а то и разовых команд, что обусловлено локальным и краткосрочным характером большинства производственных задач. Так, после завершения крупной стройки многие строительные бригады прекращают свое существование. Нередко распадаются сезонные артели сельскохозяйственных рабочих и заготовителей. Аварийные бригады часто формируются случайным образом под давлением внешних обстоятельств.

**В интеллектуальной сфере** задачи и проблемы,как правило, долгосрочны и, соответственно, требуют формирования команд на длительную перспективу.

Следовательно, появляется требование более тщательного и основательного подборачленов интеллектуальной команды. Важно отметить, что в данном случае редко формируются команды под одну конкретную задачу. При этом под термином "команда" понимается скорее коммуникативный дух, "командный" стиль взаимодействия сотрудников-единомышленников, нежели форма организации работ. Такая ситуация складывается вследствие сложности количественного определения точных сроков решения какой-либо проблемы, формы представления конечного результата и формы оплаты. Кроме того, в интеллектуальной сфере команды складываются не столько для решения конкретной проблемы, сколько для длительного совместного сотрудничества в работе над единой проблематикой, например: существование различных научных школ; подбор премьер-министром команды политиков-единомышленников для кабинета министров; команда единомышленников-менеджеров исполнительного директора фирмы (банка).

## Формы управления

Форма управления в команде — одно из важнейших условий эффективности команды, и она специально оговаривается с каждым членом команды до начала ее функционирования.

Принимаемая командой форма управления определяет основу высокого уровня исполнительской дисциплины в работе команды.

Формы управления в команде достаточно многообразны и специфичны. Они зависят оттого, насколько сбалансированы следующие показатели:

* специфика сферы деятельности команды;
* условия поставленной перед командой задачи;
* уровень сработанности команды;
* уровень индивидуального профессионализма членов команды;
* наличие конструктивных лидерских качеств у руководителя команды;
* характер межличностных отношений в команде;
* равнозначность мотивации всех членов команды;
* численность команды;
* ориентированность основного объема работ на членов команды, имеющих определенную узкую специализацию.

Из всего многообразия вариантов управления можно выделить три основные формы, модификации которых широко распространены во всех сферах производственной и творческой деятельности команд.

### "Театр одного актера"

Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливого лидера-профессионала.

Команда полностью доверяет лидеру, полагая, что никто, кроме него, не предложит более рациональных и продуманных решений. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне.

Форма управления особенно характерна для интеллектуальной сферы: научные школы различных научных авторитетов, театры-студии талантливых режиссеров и т.д.

### "Команда согласия"

Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов.

Каждый член команды "закрывает" автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом. Все ответственные решения принимаются коллегиально, реализует их руководитель команды или один из ключевых специалистов команды.

Такая форма организации предпочтительна для творческих команд, управленческих команд, команд каскадеров, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров.

**"Совет"**

Занимает промежуточное положение. В советские времена широко использовался термин "совет бригады".

Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативке) команды.

Эта форма внутрикомандного управления наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов. Собрание всех членов команды в этих случаях больше похоже на вече, чем на оперативное принятие управленческих решений.

## Распределение ролей в команде

В процессе совместной работы (и неформального общения) удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из уважающих друг друга специалистов достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентации и, как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого.

Общеизвестно, что нет двух абсолютно одинаковых людей. У каждого своя внутренняя энергетика, сила характера, способности и наклонности к различным непрофессиональным видам деятельности, к общению, к искусству и т. п.

В команде постепенно проявляются затейники, умельцы, мыслители и т. д., получившие признание всей команды. Личностные способности членов команды в итоге становятся неформальным ресурсом команды, который может быть целенаправленно использован в различных ситуациях.

Таким образом в команде происходит неформальное распределение между членами команды различных ролевых функций для разрешения проблем в благоприятном для команды направлении.

В команде складываются стереотипы распределения ролей в типовых, часто повторяющихся ситуациях. В спонтанных ситуациях команда оперативно определяет наиболее целесообразное ролевое распределение по принципу "у тебя это получится лучше всех".

Распределение ролей в команде — довольно тонкий вопрос. С одной стороны, чрезвычайно важно, чтобы каждый член команды играл роль, соответствующую его способностям и возможностям. С другой — также важно, чтобы каждый в процессе жизнедеятельности команды "попробовал на себе" как можно больше ролей, ибо, как известно, "узкий специалист подобен флюсу". Это необходимо для создания условий взаимной страховки и взаимозаменяемости членами команды друг друга в аварийных и экстремальных ситуациях.

Однако довольно часто команды состоят из людей, занимающих определенную должность, которая, собственно, и задает им "границы" роли. В этом случае распределение ролей в команде целесообразно проводить на время "мозгового штурма" и не распространять на собственно производственную деятельность.

Возникает закономерный вопрос: а зачем вообще нужно ролевое распределение, если есть профессиональные функции? Гибкое ролевое распределение повышает уровень мобильности команды, а также степень ее адаптируемости в слабо предсказуемых условиях (что в особенности характерно для рыночной экономики в нашей стране).

**Адекватное и гибкое ролевое распределение** — это эффективный метод повышения конкурентоспособности команды, ее устойчивости к негативному влиянию разнообразных внешних и внутренних факторов.

Другой, более тонкий, аспект распределения ролей заключается в том, чтобы дать каждому члену команды почувствовать свою значимость и перспективу роста. Это чрезвычайно важно, так как команда — это сообщество "равных".Однако за равенством иногда может потеряться индивидуальность каждого. Дело-то — общее. А как же индивидуальный вклад? И в этом случае ощущение своей роли как бы "страхует" индивидуальный вклад каждого члена команды в общее дело.

**Главныйресурс команды** заключается и в том, что члены команды могут "подстраховать" друг друга в сложной ситуации. Возможность "примерить" на себя разнообразные роли формирует дополнительный ресурс для выполнения членами команды своей "страховочной" функции. Чтобы сочетать "игровой момент" с ощущением индивидуального вклада в общее дело, к названиям ролей нужно подходить творчески, не скупясь на яркие образы, метафоры. К выделению, называнию и распределению ролей команда может посвятить специальное время. Такие дискуссии проходят весело и создают дополнительные ресурсы для поддержания "командного духа".

Факторы, определяющие роли в команде:

* непосредственная профессиональная деятельность, должностные обязанности;
* взаимодействие команды с внешними партнерами, клиентами;
* "склад ума" каждого члена команды и конкретные ситуации;
* процесс жизнедеятельности команды и динамика ее успешного развития.

### Как работают роли в команде при решении проблем

Каждый член команды обладает определенными интеллектуальными особенностями. Один "фонтанирует" новыми идеями, другой лучше ориентируется среди готовых инструкций, третий склонен видеть все "в черном цвете", четвертый любит пофилософствовать.

Нередко эти особенности начинают раздражать членов команды. Однако если их грамотно использовать при решении проблем, это принесет команде ощутимую пользу. Важно правильно распределить роли.

В самом общем случае при решении сложных проблем можно выделить четыре основные роли:

**Генератор идей** — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и с широким кругозором, с хорошо развитым творческим мышлением, воображением и фантазией;

**Аналитик** — член команды, обладающий склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее законченный вид, сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и обычным людям. Он также обладает способностью и навыками выделения критериев и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет соотносить идею и потребности практики, продумывает технологический цикл реализации идеи, оценивает риски и последствия, составляет общий план совместных действий;

**Реализатор (Прагматик)** — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно, руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно распределить роли;

**Конструктивный критик** — это тот, кто умеет внимательно выслушать все рассуждения и не побояться высказать минусы. Когда команда начинает переубеждать Критика, она находит дополнительные аргументы в защиту своей позиции и также может обнаружить и неучтенные риски. Критик нередко оказывается раздражителем для команды. Однако если вся команда согласилась с наличием роли Критика, негативных эмоций возникать не должно. Роль Критика в команде — это роль провокатора, стимулирующего проявление конструктивной активности всей команды, благодаря которой любая идея может быть доведена до совершенства.

Важно отметить, что подобное ролевое распределение является базовым для команды, другие же варианты являются его модификациями согласно прикладным направлениям деятельности.

## Диагностика жизнеспособности команды. Организация "песочной терапии"

Итак, в компании на основании собеседования и тестирования предложены кандидаты в члены новой команды. Все они соответствуют требованиям — имеют высокий уровень интеллекта, обладают достаточными лидерскими и коммуникативными способностями.

Но насколько кандидаты совместимы друг с другом? Смогут ли они результативно работать именно в таком составе? Как они влияют друг на друга? Как бессознательно могут быть распределены роли между ними? На эти вопросы может ответить только психолог, после того как проведет серию наблюдений за кандидатами в члены команды в контексте неструктурированной творческой совместной деятельности.

Одним из эффективных научных методов определения совместимости членов команды является **метод песочной терапии*.*** Научный подход к игре с песком был обоснован Карлом Густавом Юнгом и его последователями. Сегодня песочная терапия получает довольно широкое распространение среди практических психологов и в нашей стране.

Наблюдение за кандидатами в процессе коллективного создания песочных картин дает богатую диагностическую информацию о стиле взаимодействия между ними и позволяет сделать прогноз относительно жизнеспособности команды. Совместное рисование также является информативным источником, но уступает по точности прогнозирования методу песочной терапии.

Метод песочной терапии широко используется в психологическом консультировании детей, подростков и взрослых. Для анализа совместимости кандидатов в члены команды и прогноза ее жизнеспособности используются только среда и диагностический инструментарий метода песочной терапии.

### Наблюдение за совместной игрой

Наблюдая за совместной игрой в песочнице, психолог собирает информацию по трем показателям:

* характер взаимодействия участников игры между собой;
* распределение ролей в группе;
* стиль поведения каждого участника игры;
* ценности, объединяющие участников игры.

Эти показатели входят в понятие **"стиль ситуативной коммуникации" (ССК).** Стиль ситуативной коммуникации отражает многообразие взаимодействий между кандидатами в члены команды в процессе создания песочной композиции или иной совместной деятельности, а также ее обсуждения.

### Характер взаимодействия участников игры между собой

Участники игры могут сотрудничать между собой. Они могут предварительно договориться о том, кто какую территорию занимают, что они строят. Таким образом, каждый имеет свою территорию в песочнице, но общая картина создается авторами коллегиально и бесконфликтно. Этот характер взаимодействия обозначается как сотрудничество*.*

Участники группы могут строить картину, объединенную общей идеей. Территории членов группы не выделены, размыты; все подчинено единой идее, царит полное взаимопонимание. В этом случае можно наблюдать ассимиляцию.

Иногда в песочнице появляются несколько автономных стран, которые не мешают друг другу (все или кто-то из участников игры строят обособленно друг от друга). Иногда между ними есть средства коммуникации (дороги, мосты, проходы), но случается, что они вообще отсутствуют. Бывает, что два члена группы находятся между собой в конфронтации, а другой (или двое других) спокойно строят свои миры. Иногда кто-то создает свою "параллельную страну", тогда как другие участники строительства демонстрируют сотрудничество. В данном случае можно фиксировать "параллельную игру"*.*

Но нередко скрытый конфликт переходит в песочнице в явную форму. И тогда можно говорить о конфронтации между участниками игры или отдельными ее членами. Если в группе находятся два или более лидера, может наблюдаться открытое противостояние и даже разразиться конфликт. При этом группа может спонтанно разделиться на подгруппы. В данном случае фиксируется конфронтация*.*

"Борьба за территорию" может проходить как драматично, так и мирно. Например, один участник игры расставляет свои фигурки по всей территории песочницы, говоря о том, что он улучшает этот мир. Но тем самым он фактически "контролирует территорию".

### Спонтанное распределение ролей

Наблюдая за игрой в песочнице, можно определить распределение ролей в группе.

Обычно сразу проявляются лидеры, которые начинают предлагать, диктовать, нормировать и прочее. Таким образом, проясняется не только лидер, но и его направленность, созидательная или разрушительная, а также стиль руководства: демократичный или авторитарный.

Наблюдая за спонтанным распределением ролей, специалист выявляет также и связи между членами группы. Набирается материал для социометрии.

В группе человек может проявить себя с неожиданной стороны. Этот показатель будет информативен только в том случае, если психолог имеет возможность индивидуального общения с кандидатом.

## Организация работы в команде. Планирование

Для того чтобы действовать продуктивно, члены команды должны уметь следующее:

* организовывать и координировать все работы в команде;
* планировать свою деятельность и осуществлять контроль за исполнением заданий;
* осуществлять ситуационный анализ.

### Организация и координация работы

Первое условиепродуктивной деятельности команды — организация и координация работы.

Для реализации данного условия необходимо:

* организовать работу по выполнению командой задания;
* координировать работу членов команды;
* обеспечивать взаимодействие с другими командами, службами или внешними партнерами.

Организация работы в команде включает:

* Мотивацию деятельности всех ее членов;
* Рациональную расстановку и распределение работ между членами команды;
* Обеспечение условий, средств, материалов и ресурсов, необходимых для текущей работы команды.

В данном случае особую значимость приобретает деятельность руководителя (лидера) команды. Распределение работ и обеспечение необходимых условий являются обязательными действиями руководителя, но не ключевыми.

Основным содержанием работы руководителя команды является повседневное решение следующих управленческих задач:

* установление и поддержание доброжелательной спокойной рабочей атмосферы в команде;
* получение достаточных подтверждений того, что члены команды правильно поняли задание и прониклись необходимой ответственностью его качественного выполнения в срок;
* формирование стремления к самостоятельной работе в среде доброжелательного взаимодействия с другими и без постоянного обращения к руководителю по вопросам, которые могут быть решены самостоятельно;
* организация профессионального роста членов команды;
* формирование повышенной активности и ответственности при возникновении непредвиденных обстоятельств, грозящих срывом работ.

Хороший руководитель— это тот руководитель, при котором команда работает в нормальных условиях самостоятельно и ответственно. Главная задача руководителя— поиск, организация и обеспечение возможностей нормального функционирования и развития команды в перспективе.

Результативная работа "на опережение" и предупреждающая нейтрализация возникающих помех — вот основное назначение и критерий ценности любого руководителя. В противном случае он становится обычным администратором, вязнет в "текучке" ежедневных забот и обрекает на провал подготовку и реализацию стратегических целей развития команды и организации в целом.

### Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами

Основные проблемы по организации взаимодействия между командами возникают в ситуациях, когда они находятся на одном уровне управления в организационной структуре и подчинены разным руководителям или непосредственно руководителю всей организации.

При отсутствии доброжелательных отношений между руководителями различных команд взаимодействие между ними может стать постоянным источником конфликтов и привести к срывам в работе организации в целом. Конфликтные ситуации могут возникать и между доброжелательными друг к другу руководителями вследствие несовпадений точек зрения, разной трактовки общей задачи, избыточной принципиальности и стрессовых условий складывающейся обстановки.

Равенство должностных управленческих прав и полномочий руководителей взаимодействующих команд всегда будет "головной болью" для руководства организации, особенно если конфликтующие руководители являются квалифицированными специалистами в своей области и в равной степени нужны и полезны для организации в целом.

Наиболее тривиальный путь организации взаимодействия между командами — решение возникающих спорных ситуаций вышестоящим руководителем*.* Этот часто встречающийся на практике путь считается тупиковым по следующим причинам:

* руководство теряет драгоценное время на решение мелких и крупных конфликтов и налаживание отношений;
* при отсутствии руководства на месте вся работа останавливается и никто не несет за это ответственности;
* постоянные конфликты формируют дух соперничества и устойчивые негативные отношения между членами взаимодействующих команд;
* ситуация постоянной конфронтации парализует весь коллектив организации, и коллектив единомышленников разделяется на враждующие лагеря.

В системном плане рациональный выход из любых нестандартных ситуаций заключается в открытом и четком установлении "правил игры"(механизмов разрешения конфликтных ситуаций).

Даже если сначала они будут несовершенны (в дальнейшем они будут отшлифованы на практике), они сыграют свою положительную роль: ликвидируется управленческий "тупик", укрепится вера коллектива в эффективную управляемость организации в целом.

В отношении организации взаимодействия между командами за основу принимается принцип приоритетности интересов организации в целом:

1. Руководитель любой команды несет личную ответственность за своевременное согласование своих плановых позиций со взаимодействующими командами и службами;

2. При участии нескольких команд и служб в выполнении планового задания (или внеплановой работы) решающей является позиция той команды или службы, которая несет ответственность за конечный результат.

При формировании календарных планов (долгосрочных и оперативных) каждая команда представляет на утверждение руководству проект своего плана, подписанный руководителями взаимодействующих команд или внешних партнеров. Их отсутствие часто свидетельствует о неумении конкретного руководителя устанавливать нормальное деловое сотрудничество со смежными командами или иными внешними партнерами.

Соответственно, при определении целевых установок на календарное планирование руководство информирует всех руководителей команд и служб о структуре общих плановых позиций организации в целом и об ответственности всех руководителей за профессиональное согласование всех позиций. В дальнейшем руководство совместно решает только те вопросы организации взаимодействия, которые по объективным обстоятельствам команды не могут решить самостоятельно.

### Планирование деятельности команды

Второе условие продуктивной деятельности команды — планирование.

**Планирование** — это процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей.

Планирование не является прерогативой только руководителя команды или организации. Каждый член команды составляет текущий план распределения своего рабочего времени по осуществлению закрепленных за ним позиций общего плана.

Планирование включает следующие процедуры (выполняемые одновременно или в течение некоторого времени):

1. Определение стратегических и оперативных целей ("Куда двигаться?");

2. Определение стратегии развития ("Как двигаться?");

3. Составление долгосрочного плана достижения стратегических целей ("Каким образом достичь результата?");

4. Оперативное календарное планирование ("Каким конкретным способом решать задачи?");

5. Организация отчетности по установленным плановым позициям ("Как себя проконтролировать, чтобы не сбиться с пути?").

Необходимость планирования побуждает всех членов команды детально проработать для себя всю схему последовательных действий по выполнению плановых позиций и сопутствующих установок.

В награду команда получает следующие преимущества:

* более четкое представление о результате, после достижения которого цель (план) считается выполненной;
* состав и характер ожидаемых "уязвимых мест", о которых ранее имелось расплывчатое представление;
* более ясное представление о степени реализуемости отдельных намеченных мероприятий;
* четкое представление о состоянии и качестве наличных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, организационных, строительных и др.);
* перечень проблем, не решенных на стадии формирования плана из-за недостатка информации и неопределенности ситуации;
* выбор рационального плана действий из нескольких возможных вариантов на основе анализа возможных потерь (оценки рисков) при срыве намеченного плана;
* оценка характера ряда неопределенностей на этапе формирования плана, требующих последующей оперативной корректировки плана; оценка имеющегося резерва на блокирование непредвиденных обстоятельств.

Если кто-то из членов команды ссылается на отсутствие условий для планирования, то обычно это попытка оправдать собственное неумение планировать.

Один из парадоксов рыночной экономики заключается в том, что именно во времена высокой нестабильности общества планированию уделяется больше внимания: чем больше внешнего хаоса, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий команды (приходится учиться управлять обстоятельствами).

Составляя рациональный план действий, команда создает собственный инструмент контроля и управления продвижением к намеченным целям. Одновременно план является эффективным тренингом профессионального самообучения, в ходе которого приобретаются знания, опыт и профессионализм, которые можно получить, только освоив эффективное планирование.

## Этапы планирования деятельности

**Цель** — есть форма представления результата. Формулировка цели должна раскрыть этот ожидаемый результат. Чем конкретнее цель, тем реальнее результат и перспектива его достижения.

Для того чтобы сформулировать цель, необходимо записать первую подходящую формулировку цели и оценить, какие явления (показатели, параметры, эффекты) явились бы доказательством того, что цель достигнута. Это и будет ожидаемый результат. Найдя наиболее удобное (убедительное) явление, подтверждающее выполнение цели, необходимо скорректировать ее формулировку.

**Формулировка цели-результата** — это самый важный этап планирования, так как в процессе формулирования цели-результата члены команды прорабатывают схему его достижения, т. е. содержательную часть самого плана.

Главное, не ставить слишком абстрактных или далеких целей. Чем дальше во времени цель, тем меньше в данный момент точной информации о возможностях ее достижения*.* Кроме того, нельзя забывать и о вероятностной природе сопутствующих условий и обстоятельств.

### Определение направлений достижения намеченной цели (разработка стратегии и тактики)

В зависимости от того, какие результаты должны быть достигнуты, конечная цель может быть разбита на несколько задач. Назначение этой процедуры планирования — составление набора различных вариантоввыполнения поставленных задач. Для того чтобы составить набор вариантов, необходимо проанализировать:

1. Фактические и ожидаемые ресурсы команды;

2. Реальные социально-экономические условия и конъюнктуру;

3. Поведение внешних партнеров и руководящих органов;

4. Уровень подготовки членов команды.

Затем из всех существующих вариантов выбирается один-два рациональных варианта, удовлетворяющие следующим требованиям:

1. Достаточные собственные ресурсы команды;

2. Достаточная реальность выполнения в планируемые сроки (на уровне прогнозируемого развития внешней и внутренней ситуации);

3. Допустимый уровень потерь при выполнении выбранного варианта действии (оценка рисков).

Выбранные варианты действий и составят основу стратегии достижения поставленной цели. Выбор основного направления действий производится на основе оценки соотношения "важность (срочность) решения задач — допустимый уровень затрат и рисков".

### Составление долгосрочного плана

Стратегический план составляется на обозримый период времени, от трех до пяти лет.

В современных условиях целесообразно опираться на трехлетние планы и набор жизненно важных стратегических целей на пятилетку. Составление 5-летних планов развития целесообразно в установившихся рыночных условиях после того, как экономика страны вышла на стабильный уровень развития.

Стратегический план должен содержать следующие сведения:

1. Набор стратегических жизненно важных целей по различным направлениям деятельности команды с указанием ожидаемых результатов;
2. Основные пути достижения стратегических целей с указанием основных этапов промежуточных годовых результатов;
3. Список членов команды, ответственных за различные этапы подготовки и реализации долгосрочного плана;
4. Социальные перспективы реализации стратегического плана для всех членов команды, как основа мотивации его исполнения;
5. Ресурсы и результаты работы, на которые опирается разработка стратегического плана;
6. Варианты изменения стратегического плана при возникновении прогнозируемых негативных обстоятельств;

Как правило, необходима периодическая корректировка стратегического плана.

Основные рекомендации по составлению стратегического плана:

* План не может быть исчерпывающим и изначально утвержденным на весь период планирования, так как его разработка всегда осуществляется в условиях частичной неопределенности;
* Необходимо сопоставлять несколько вариантов стратегии. При этом самый рациональный план — необязательно самый экономичный по затратам;
* Необходимо заложить определенные резервы (времени, средств и т.п.) для решения непредвиденных проблем. Под резервами понимаются также возможности подключения новых членов команды, нового сотрудничества, партнерства и другие неформальные действия, подготовленные и предусмотренные заранее. В противном случае составленный план рухнет при первом столкновении с реальностью;

При этом необходимо учитывать, что в любой работе неизбежны организационные ошибки членов команды, задержки и проволочки в работе различных структур (что приводит к изменению исходной ситуации), внешние и внутренние помехи.

И, конечно, нужно помнить, что реализация любого плана, тем более стратегического, опирается на личную ответственность всех членов команды.

### Оперативное календарное планирование

Для оперативно-календарного планирования определяющим является годовой план работы команды, сформированный на основе ранее разработанного стратегического плана развития.

Оперативно-календарное планирование включает в себя квартальное и ежемесячное планирование.

Недельные графикиработ, как правило, составляются в периоды напряженной непрерывной работы, когда в силу различных обстоятельств установлены крайне сжатые сроки.

Ежедневные, еженедельные графики работ команды составляются, когда необходимо создать опережающее выполнение плановых сроков с целью формирования резервов (времени, материалов и др.), необходимых для нейтрализации ожидаемых помех.

Важно отметить, что на любом уровне планирования, в том числе и в недельных графиках, должна четко записываться форма представления результатаи дата исполнения определенной работы. В противном случае план из инструмента оперативного регулирования превращается в бюрократическую отчетность, что в работе команды недопустимо.

Планируя свою работу, члены команды должны помнить следующее:

* основная работа всегда выполняется вовремя, губят ее "мелочи" по оформлению и представлению результата в срок;
* в рыночной экономике важен результат, а не ссылки на непредусмотренные объективные обстоятельства;
* основное внимание — к смежникам, тем, кто не входит в состав команды, но задействован в работе.

Формы отчетности устанавливаются по взаимной договоренности и должны быть максимально упрощены. В отчетах членов команды должна содержаться характеристика незавершенных позиций, значимый результат по которым должен быть получен в последующие календарные периоды.

### Контроль выполнения работы

В хорошо сработанной небольшой команде каждый сам себя контролирует на своем участке работ. Функция контроля над исполнением всего объема работ возложена на руководителя.

В некоторых организациях и учреждениях управленческая функция контроля исполнения нередко воспринимается как функция администратора-надсмотрщика. Зачастую сотрудники болезненно реагируют на начальственный интерес к выполняемому ими заданию, воспринимая его как недоверие к своей квалификации и ответственности.

Команда потому и является командой, что подобное положение дел в ней недопустимо.

Суть контроля исполнения работы в команде в том, что план статичен, но жизнь не стоит на месте. Постепенно, по мере выполнения работы, проясняются те сложности и "узкие места", которые при формировании общего плана представлялись иначе; у членов команды накапливаются идеи по поводу выполняемой работы; изменяются внутренние и внешние условия.

Следовательно, контроль исполнения работы в команде обеспечивает:

* личное представление руководителем команды складывающейся ситуации с выполнением плановых заданий (и не только плановых);
* выявление "узких мест" и возможностей их преодоления;
* выявление ожидаемых помех;
* оценку характера взаимодействия с другими командами внутри организации и внешними партнерами;
* получение обратной связи от членов команды;
* оценку настроения членов команды в процессе осуществления поддерживающей или мотивирующей работы;

В команде возможны следующие формы контроля исполнения работы:

* ежедневные (еженедельные) совещания с докладом всех членов команды о состоянии работ;
* периодические (по ситуации) совещания ответственных исполнителей команды, связанные с "узкими местами" в деятельности команды;
* ежедневная (выборочная) работа руководителя с одним из членов команды, для того чтобы "держать руку на пульсе";
* использование "режима автоответчика" для записи всех сообщений обратной связи и тревожных сигналов о появлении помех;
* качественный и своевременный анализ представленных результатов по выполненным плановым заданиям;
* итоговая оценка деятельности команды за отчетный календарный период;
* доклады отдельных членов команды по тематическим заданиям.

На основании информации, собранной в процессе контроля исполнения работы, руководитель команды должен:

* провести ситуационный анализ с прогнозированием дальнейшего хода плановых и внеплановых работ;
* уточнить план и стратегию дальнейших действий;
* оказать членам команды помощь в "узких местах" и определить дополнительные задания;
* уточнить и нормализовать взаимодействие членов команды.

## Ситуационный анализ

Ситуационный анализ (или анализ актуальных ситуаций) любой человек осуществляет сознательно или неосознанно каждый день в течение всей жизни — от младенчества до глубокой старости. Без него человек не может сделать ни шагу.

На бытовом уровне – это анализ текущей ситуации с целью определения своих сиюминутных, перспективных действий и поведенческой линии. Процесс ситуационного анализа "запускают" самые разнообразные события: прогноз погоды, обострение отношений в рабочей группе, изменение ситуации на валютном рынке, выбор жениха и т.д. и т.п.

Третье условиепродуктивной деятельности команды — ситуационный анализ имеет такую же важность, как первые два.

**Ситуационный анализ** — это процесс оценивания внешних и внутренних обстоятельств в прошлом, настоящем и будущем с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии.

Ситуационный анализ прошлых событий дает неоценимый опыт оценки степени правильности рассуждений и действий. Ситуационный анализ текущих событий необходим для того, чтобы определиться, как себя вести. Ситуационный анализ ожидаемых событий называют прогнозированием**.**

Термин ***"*ситуация*"*** часто используется в обыденной жизни просто для указания на основные внешние (или внутренние) обстоятельства и условия, в соответствии с которыми мы выбираем ту или иную поведенческую линию.

В ситуационном анализе под ситуацией понимается описание тех обстоятельств, факторов и условий, результатом взаимодействия которых является анализируемая проблема.

Термин **"проблема"** обычно определяет не локальное, а принципиальное изменение линии поведения, вплоть до корректировки своих прежних стратегических ориентиров деятельности.

Проблема никогда "не сваливается с неба". Она является результатом:

* изменившихся внешних условий;
* изменившихся внутренних условий (состояний);
* появления неожиданного препятствия;
* проявления новых аспектов, перспектив, открывшихся нам в результате наших действий;
* намерения заняться новой тематикой, войти в новую сферу отношений (деятельности, производства), т. е. заняться тем, в чем нет опыта.

Термин "проблема" также используется для освоения ранее неизведанных данным лицом (организацией) новых "ниш" в производстве, в исследовании, в управленческой деятельности и в личной жизни.

### Ошибки ситуационного анализа

1. Недостаточная развитость "дисциплинированного" мышления: хаотичность рассуждений, постоянное перескакивание с одних обстоятельств на другие, зацикленность на деталях, блуждание в собственных ассоциациях; поиск выхода из ситуации при недостаточно четком понимании ее сути.

2. Анализ одного, наиболее очевидного, сценария действий (невозможность представить большее число сценариев).

3. Недостаточное внимание к второстепенным обстоятельствам (фактам, условиям, личностным состояниям) из-за недостатка соответствующей информации о них, а не из-за их действительной незначительности.

4. Поспешное стремление выйти на конечный результат анализа, пренебрежение очевидными мелочами.

5. Сильный эмоциональный фон, на котором и под воздействием которого осуществляется хаотичный, или даже истеричный, анализ ситуации.

6. Отсутствие внутренней уверенности и убежденности в надежности результатов анализа.

**Ситуационный анализ** — системный анализ в приложении к исследованию динамично меняющейся во времени и во взаимном воздействии друг на друга совокупности различных внутренних и внешних факторов.

При этом сами факторы обычно именуются обстоятельствами (условиями), а анализируемая их совокупность — ситуацией. Темп изменения ситуации, ее динамика может варьироваться от вялотекущей до стрессовой. А если ситуационный анализ есть разновидность практического приложения системного анализа, то используется один и тот же аппарат (инструмент) исследования. Соответственно, классический ситуационный анализ включает в свой состав три последовательных автономных этапа (процедуры).

**1.** **Создание поля идей, вариантов, сценариев.** Предполагает составление полного перечня возможных сценариев решения анализируемой ситуации, причем отбираются, только те возможные сценарии, которые представляют интерес для того, кто анализирует.

Условия выполнения:

* не отвлекаться на экспресс-анализ наиболее интересных, простых или предпочтительных сценариев, а также на их критику;
* перебрать все возможные сценарии.
* первый этап ситуационного анализа необходимо (особенно на начальном этапе формирования навыка) выполнять письменно даже для простых ситуаций, так как:
* письменное изложение дисциплинирует мышление;
* наглядность всего набора возможных сценариев дает возможность не держать их в памяти постоянно;
* появляется возможность вернуться к прерванному анализу (в будущем — для проверки качества своего анализа).

Первый этап завершается, когда члены команды (или ее руководитель) имеют исчерпывающий набор сценариев решения ситуации. Безусловно, команде легче составить полный список сценариев, нежели одному специалисту, пусть и высококвалифицированному.

**2.** **Оценка и отбор.** Предполагается проведение экспресс-анализа всех сценариев с целью отбора наиболее вероятных (перспективных, желательных). По окончании этапа должно быть оставлено не менее двух, но не более трех-четырех рациональных сценариев. Исключение или перевод их в промежуточную память осуществляется на основе оценки рисков их отбрасывания. Критерий риска варьируется в зависимости от ситуации, поскольку его общее свойство — наиболее высокая значимость для анализирующего лица или членов команды.

**3.** **План действий.** На этом этапе предпринимаются следующие действия:

* сопоставление отобранных рациональных сценариев по ключевым параметрам их динамического развития;
* поиск дополнительной информации по второстепенным факторам, если есть вероятность, что они могут стать ключевыми;
* оценка возможных последствий по каждому варианту в перспективе развития;
* выбор и обоснование окончательного сценария действий по критериям:
* уровень надежности;
* реалистичность;
* наименьший риск негативных последствий.
* перманентный контроль остальных сценариев с целью оперативного обращения к ним в случае неблагоприятного развития событий;
* составление согласованного плана действий, направленного на реализацию наиболее рационального сценария.

Все этапы ситуационного анализа необходимо протоколировать с целью формирования навыка "дисциплины" мышления и последующего анализа ошибок и открытий.

Ситуационный анализ дополняет процесс планирования. Реальная ситуация вносит коррективы в любой план.

**Задача ситуационного анализа** — оценить текущую ситуацию и, если необходимо, внести в план коррективы.

Ситуационный анализ осуществляет каждый член команды на своем "участке работ".

Ситуационный анализ осуществляется каждым членом команды или командой в целом в следующих случаях:

* возникновение помех;
* изменение условий работы;
* выбывание отдельного члена команды;
* преждевременное исчерпание какого-либо ресурса (материалов, оборудования, финансов, учебных часов и т.п.);
* возникновение ранее непредвиденных проблем и т. д.

Осуществляя ситуационный анализ, лидер команды и каждый ее член совершают пять основных процедур:

1. Выявляют возникшие или намечающиеся отклонения от запланированного хода событий;

2. Анализируют сложившиеся обстоятельства, прогнозируют и аргументируют наиболее реалистичный вариант развития ситуации;

3. Определяют рациональные варианты противодействия (или использования) возникшей (прогнозируемой) ситуации;

4. Оценивают риски по каждому из рациональных вариантов (оценивают возможные потери и затраты);

5. Аргументируют и выбирают наиболее предпочтительный для команды вариант решения проблемы (причем необязательно, что он будет наименее затратным).

**Результаты ситуационного анализа** служат основанием для:

* корректировки оперативного, годового или стратегического плана;
* перегруппировки сил и изменения взаимодействия между членами команды;
* внесения изменений в структуру деятельности команды, если это необходимо;
* уточнения мотивации деятельности членов команды.

1. **ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

## Зарубежный опыт развития команд

Многие специалисты в области менеджмента отправной точкой в истории развития теории и практики рабочих команд считают начало промышленной революции, когда потребность промышленности в образовании стала очевидной и необходимой. Это объясняется тем, что образование является одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности как стран в целом, так и отдельных фирм, а также и тем, что именно образование является одним из краеугольных камней в предлагаемой концепции рабочих команд.

В конце 40-х годов появились группы рабочих, которых по ряду признаков можно было отнести к современному понятию рабочей команды. Так, в Южном Йоркшире на шахте в 1949 году была создана первая самоуправляемая рабочая команда. Эти факты свидетельствуют против широко известного мнения о приоритете японских фирм в этом направлении, хотя несомненно, что многие идеи теории рабочих команд, скорее всего, заимствованы из японского менеджмента. Например, идея внутригрупповой ротации рабочих возникла в Японии в 50-х годах двадцатого столетия на некоторых передовых заводах сталелитейной промышленности.

В 60-х годах внимание специалистов в области менеджмента стало смещаться в сферу качества трудовой жизни, на вопросы удовлетворения потребностей через деятельность в организации. Очевидно, эта тенденция и привела к созданию в 1962 году в одном из подразделений фирмы Procter&Gambel самоуправляемой рабочей команды (self-managed teamwork). В конце шестидесятых годов первые самоуправляемые рабочие команды появились в Швеции в фирме Volvo.

Несмотря на некоторые ранние попытки внедрения рабочих команд и их успешные результаты деятельности, до 1980-х годов рабочие команды не имели особого успеха среди широкого круга компаний. В то же время нельзя не отметить и неудачный опыт внедрения рабочих команд. Так, например, фирма DEC в 1980 году активно пропагандировала свои успехи по развитию рабочих команд на одном из своих предприятий в штате Коннектикут, однако несколько лет спустя это предприятие было закрыто. Анализу неудачной работы рабочих команд посвящено достаточно много работ.

80-е годы можно считать этапом становления теории и началом активного применения рабочих команд.

Переломным этапом в процессе внедрения рабочих команд принято считать 1987 год, когда Центр эффективной работы организаций (Center for Effective Organizations) Университета Южной Каролины представил первый обзор 500 ведущих компаний, в котором среди прочих данных приведен анализ применения на практике рабочих команд.

Можно привести большое количество примеров удачного использования рабочих команд на практике:

На 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40 %, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд.

Предприятия корпорации Xerox, использующие рабочие команды, на 30 % более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации. На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену.

Накопленный опыт в теории и практике менеджмента, его интеграция в рамках теории рабочих команд позволяют сегодня говорить о формировании нового направления в теории и практике менеджмента - инвестиции в человеческие ресурсы, основой которого может стать динамическая сетевая структура организации, состоящая из самоуправляемых рабочих команд.

Так же несколько примеров других организаций повысивших свою эффективность за счет применения коллективного труда:

* Корпорация AT&T Credit Corporation использовала высокоэффективные межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое.
* В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн дол., сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13%.
* В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%.
* Компания Eli Lilly использовала команды высокой эффективности для вывода на рынок нового лекарственного препарата. Это было сделано в рекордно короткие сроки за всю историю компании.
* Компания Hewlett-Packard создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.
* Корпорация Knight-Ridder применила принципы высокоэффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство три года подряд.
* Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.
* Компания Weyerhauser использовала высокоэффективные команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок повысилась с 85 до 95% при одновременном существенном увеличении качества и производительности.

## Коллективные формы организации труда в России

В условиях острой конкуренции со стороны зарубежных фирм, возникает потребность поиска путей укрепления конкурентоспособности российской продукции. Одним из вариантов решения этой проблемы является совершенствование управления производством и, в частности, применение адаптивных структур управления, в основе которых лежит использование наряду с внутриорганизационным предпринимательством коллективных форм организации труда.

Коллективные формы организации труда не являются, естественно, чем-то принципиально новым, востребованным только на настоящем этапе развития общества. Корни этого явления тянутся из глубины веков. Коллективные формы организации труда зарождались из родового быта. Также следует иметь в виду, что в России, в отличие от Западной Европы, богатство и частная собственность никогда не поощрялись церковью. Поэтому для России всегда были свойственны и естественны две формы собственности: государственная (казенная) и общинная (общественная), а частная была как бы вторична.

Много общего с современными рабочими командами имели торговые товарищества ("складничества") и артели. Артель может быть сегодня охарактеризована как автономная производственная организация с полной материальной ответственностью за конечные результаты коллективного труда и имущество, коллективно владеющая средствами производства.

Особенности каждой артели определялись, прежде всего, характером производимых работ. Общими для всех артелей являлись полная ответственность членов артели за результаты труда и имущество, широкий круг самостоятельно решаемых вопросов, а также высокая роль договора в регулировании отношений внутри артели и с внешним миром.

Успешная трудовая деятельность, самоуправление, заинтересованность в конечном результате труда стимулировали процессы рационализации и технического творчества. В итоге только за первые три года существования артели производительность труда выросла более чем в 10 раз.

Первые объединения рабочих в бригады появились в 1920 году. Объединяясь в небольшие группы, наиболее активные молодые рабочие пытались совместно решить отдельные производственные вопросы. Такие группы принимали на себя обязательства укреплять дисциплину, бороться за бережливое расходование материалов, за чистоту и порядок на рабочих местах. Подобные группы рабочих получили название "ударные бригады", так как в основе их функционирования лежал энтузиазм рабочих, стремящихся максимально увеличить производительность труда за счет активной, ударной работы. Так, в уставе ударной бригады одного из цехов Златоустовского металлургического завода были записаны такие требования: член бригады к производству относится честно и сознательно, стремится произвести больше металла хорошего качества, борется с прогулами и разгильдяйством на производстве; член бригады везде и всюду стремится поднять свою квалификацию и политическую грамотность, активно участвует в производственных совещаниях; член бригады должен быть везде передовым, быть примером не только на производстве, но и в общественной жизни, личном быту. Число обязанностей при этом явно превышало число прав и полномочий.

В шестидесятые годы в российской экономике обнажились противоречия между уровнем технического развития производства и формами организации труда, заметно упал уровень рентабельности производства, фондоотдача и другие экономические показатели. С целью исправления такой экономической ситуации было решено осуществить хозяйственную реформу. Главным инструментом предлагаемого реформирования была выбрана принципиально новая для того времени система планирования и экономического стимулирования, переход на которую осуществлялся путем внедрения в народном хозяйстве полного хозяйственного расчета (хозрасчета). Полный хозрасчет означал перевод на его принципы работы всех структурных ячеек экономики – от производственной бригады до отраслевого управления и Всесоюзного промышленного объединения (ВПО).

Идеологию хозрасчетных бригад можно с уверенностью назвать аналогом теории рабочих команд в Советском Союзе, поскольку в условиях командно-административной политической системы хозрасчетные бригады явили собой пример наибольшего делегирования прав и обязанностей на уровень рабочих. В бригадах, работающих в условиях хозяйственного расчета, наряду с планами по объему производства и улучшению качества работы, устанавливаются плановые задания по фонду заработной платы, нормы расхода по сырью, материалам, топливу, энергии и другим ресурсам. Наибольшее количество таких бригад было в промышленности.

В современных условиях становится все более заметной пассивность работников по отношению к работе, социальному статусу, который она обеспечивает, профессиональному росту. Это сегодня, в первую очередь, определяется факторами непроизводственного характера, в том числе социальной окружающей средой (социумом).

Немаловажным фактом является также то, что в основе бригадной организации труда в СССР лежали коммунистическая идеология и контроль со стороны партийных органов, которые более неактуальны в связи с произошедшими коренными изменениями в политическом и экономическом устройстве России.

Однако история развития коллективных методов труда в России и, в частности, успешная деятельность таких форм организации труда и управления, как артели, хозрасчетные бригады и т.п., показывают, что потенциал коллективных методов труда для России чрезвычайно высок. Поэтому в рыночных условиях рабочие команды могут и должны найти свое применение и в России.

1. **ПРИМЕНЕНИЕ КОМАНДНОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО "КИНОМЕТР"**

## Краткая характеристика компании

ООО "КиноМетр" является эксклюзивным представителем фестиваля короткометражных фильмов Futureshorts на территории России. Штаб-квартира фестиваля находится в Лондоне, ООО "КиноМетр" заключил с головной компанией Договор франчайзинга на использование авторских прав, на показ фильмов и использование бренда, с условием отчисления фиксированных сумм. На территории представительства, в городах России, компания заключила договора с различными кинотеатрами на проведение короткометражных кинофестивалей, на условиях 50% отчислений от валовой выручки за право показа.

Коллектив компании – это команда из четырех разных специалистов, занимающихся организацией и проведением короткометражных фестивалей в пяти городах России. Фестивали проводятся ежеквартально и на подготовку одной программы уходит не более трех месяцев.

В состав команды входят:

1. Локшин Михаил Сергеевич – директор, генератор идей
2. Ложкин Никита Алексеевич – дизайнер по графике, аналитик
3. Сафронова Ольга Викторовна – менеджер проекта, реализатор
4. Подовинникова Катерина Александровна – финансовый менеджер, конструктивный критик

## Технология подготовки фестиваля

Создание программы начинается с отбора видеоматериала. Директор подбирает наиболее подходящие к тематике программы видео ролики и направляет запросы в главную компанию для проверки на наличие авторских прав, после чего согласовывает собранный материал со всеми членами команды. Когда список видео составлен и утвержден, Локшин Михаил направляется в Лондон на переговоры в штаб квартиру FutureShorts, где он договаривается о проведении фестиваля и формирует DVD с нужным видеоматериалом. В течение нескольких дней он отсутствует в Москве.

По возращению директора из Лондона проводится собрание команды, на котором определяется предварительная дата открытия фестиваля (24.07.09) и отмечается прохождение контрольной точки "Утвержденная программа фестиваля". Все члены команды формируют отчет о сделанной работе. Отчет оформляется в виде таблицы, в которой обозначены этапы работы и их статус (отчет формируется после прохождения каждой из контрольных точек):

Отчет о прохождении контрольной точки

"Утвержденная программа фестиваля"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | задача | исполнитель | статус | затраченное время |
| 1. | Подбор видео для фестиваля | Директор | Материал собран, задача выполнена | 10 дней |
| 2. | Переговоры с главным офисом | Директор | Материал утвержден, DVD создан, задача выполнена | 4 дня |

Следующий этап – это переговоры и подписание договоров с кинотеатрами и спонсорами. Обычно эту работу выполняет менеджер проекта, но в это время она больна. Команда собирается в срочном порядке и принимает решение:

1. Переговоры с кинотеатрами остаются на Сафроновой Ольге, что бы не вредить ее здоровью она свяжется с представителями кинотеатров по телефону и обсудит все дистанционно в домашних условиях.
2. Переговоры со спонсорами поручают финансовому менеджеру. Из-за этого происходит небольшая заминка с подписанием договора, что задерживает поступление денег.

Контрольные точки "Подписание договоров с кинотеатрами", "Заключение договоров со спонсорами" и "Получение денег от спонсоров" пройдены, команда составляет отчеты и подтверждает дату открытия фестиваля (24.07.09).

Переводом видеоматериала и созданием субтитров занимается директор. Так как это трудный и долгий процесс, требующий дополнительных знаний и навыков, Локшин Михаил обращается к независимым специалистам для ускорения работы.

В этот же период времени Ложкин Никита разрабатывает дизайн баннеров и флаеров, он предоставляет промежуточные варианты всем членам команды. Когда макеты готовы и утверждены дизайнер заказывает печать в полиграфическом отделении, но из-за задержки поступления спонсорских денег приходится договариваться о рассрочке оплаты. Следующая задача дизайнера обновление сайта.

Контрольная точка "Тираж баннеров и флаеров получен из печати" пройдена, составляется отчет.

Когда перевод всех видеоматериалов готов, а баннеры и флаеры напечатаны, менеджер проекта уже возвращается к работе и начинает заниматься подготовкой DVD для передачи в кинотеатры, и распространением флаеров. Остальные члены команды помогают ей в работе, и они заканчивают подготовительный этап вовремя.

Контрольная точка - "Экземпляры DVD с программой готовы". Команда составляет отчет о прохождении подготовительного этапа.

Проведение фестиваля.

За неделю до начала фестиваля, менеджер проекта передает кинотеатрам готовые DVD и рекламные баннеры.

**Старт фестиваля.**

На премьерном показе в Москве присутствует руководитель проекта. Перед началом сеанса он приветствует всех гостей и благодарит свою команду за участие в проекте. Как проходит фестиваль в других городах Сафронова Ольга проверяет дистанционно, связываясь с представителями кинотеатров. Фестиваль продолжается в течение четырех дней по 3 сеанса.

Окончание фестиваля.

**Отчетность и расчеты.**

После завершения программы финансовый менеджер посещает все кинотеатры и собирает отчеты о проведении фестиваля, затем формирует сводный отчет. Оплата за показы производится кинотеатрами в течение 10 дней на расчетный счет ООО "КиноМетр".

Конечный этап – это представление директором сводного отчета в главный офис FutureShorts, оплата франшизы.

## Анализ деятельности команды

Это пример сформировавшейся команды, где хорошо видны все плюсы командной работы, люди хорошо знакомы и чувствуют себя комфортно при работе, в крайней ситуации они могут заменить друг друга, так как хорошо знают обязанности каждого члена команды. Такая команда работает слажено и эффективно. Роли распределены верно, не существует конкуренции среди специалистов и каждый ощущает свою значимость. Конечно, на создание такой команды уйдет немало времени и сил всех ее членов, но вложения оправданы и принесут множество благ для организации.

Рекомендации по улучшению работы команды.

Так как ООО "КиноМетр" - это маленькая компания и ее штаб ограничен, следует увеличить способность взаимозаменяемости работников. Провести соответствующие тренинги и расширить специализации членов команды. Так же следует нанять второстепенного работника для неквалифицированной работы – разъезды в другие города и сбор отчетов в кинотеатрах, распространение рекламных флаеров и пригласительных и т.д.

В целом работа команды, на данный период не требует каких-то изменений. Механизм подготовки и проведения фестивалей налажен, и каждая программа не требует каких-либо серьезных дополнений.

Если в будущем компания решит увеличить территорию проведения фестивалей или количество сотрудничающих кинотеатров, то следует увеличить штаб организации и продублировать основных специалистов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В своей работе мне удалось рассмотреть наиболее важные аспекты создания эффективной команды и способы ее поддержания. В настоящее время теория и практика рабочих команд стремительно развивается, появляются новые примеры использования, методы и организационные процедуры обоснования и внедрения рабочих команд. Появились примеры эффективного применения рабочих команд в России. Сегодня уже нет необходимости обосновывать необходимость развития этого направления в менеджменте. Однако это не значит, что все проблемы решены. Об этом свидетельствует и все возрастающее число научных публикаций по данной тематике и у нас в России и за рубежом.

Особое внимание следует уделять "привязке" отдельных положений теории рабочих команд к конкретным областям применения. В этой работе были предложены различные подходы к решению типичных проблем, возникающих при внедрении и функционировании рабочих команд. Естественно, они не являются универсальными и бесспорными.

Целью моей работы, было доказать всю важность командной формы организации труда. В современных условиях куда эффективнее работать с кем - то, чем в одиночку, всегда можно обратиться за помощью или просто советом. Но важно учитывать, что отнюдь не все личности способны сработаться с другими людьми, так что очень важно правильно подобрать членов команды и распределить между ними роли.

Необходимы дальнейшие исследования в рамках данной проблематики, потому что, как мне кажется, рабочие команды являются необходимой составляющей любой организации, ориентированной на быструю реакцию на внешние изменения и на поддержание высокой конкурентоспособности продукции и услуг.

**Список использованной литературы**

1. Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт, "Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления", Олимп-Бизнес, 2007г.
2. Катценбах Ян Р., Смит Дуглас К., "Мудрость команд", Москва, 2004г.
3. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко, "Технология создания команды", Речь, 2004г.
4. В. В. Исаев, "Организация работы команды проекта", Бизнес-пресса, 2006г.
5. Блэйр Сингер, "Азбука создания победоносной бизнес – команды", Попурри, 2007г.
6. Лей Томпсон, "Создание команды", Вершина, 2007г.
7. Интернет – ресурс QUALITY - менеджмент качества и ISO 9000, http://quality.eup.ru
8. Методические материалы "Формирование управленческой команды", ГК "Институт - Тренинга ", 2007г.
9. Рос Джей, Стив Моррис, Грэм Уилкокс, Эдди Нейзел, "Лидер и команда", Баланс Бизнес Букс, 2007г.
10. Питер Капецио, "Команды, которые выигрывают", Астрель, 2008г.
11. Под редакцией Аллена Р. Коэна, "Курс MBA по менеджменту", Альпина Бизнес Букс, 2007г.
12. О. С. Виханский, А. И. Наумов, "Менеджмент", Экономистъ, 2006г.