ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

НОУ ВПО ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ: СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

ТЕМА: "КОМАНДНЫЙ ТРУД. ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ. ТИПЫ КОМАНД, ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОЧИХ КОМАНД"

Екатеринбург

2008

**Содержание**

Введение

1. Понятие команды
	1. «Эффект» команды
	2. Принципы работы команды
	3. «Плюсы» организации команды
	4. «Минусы» организации команды
2. Типы рабочих команд
3. Характеристики рабочих команд

4. Формы управления рабочей командой

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В конце 80-х - начале 90-х годов в деловой среде США и Западной Европы появился и быстро завоевал популярность такой метод развития организации, как командообразование. Произошло это не случайно. Во-первых, в условиях перехода от обезличенного массового потребления товаров и услуг к большему уровню требовательности потребителей к качеству и обслуживанию, излюбленная иерархическая пирамида организации, где небольшая группа высшего руководства осуществляла контроль над остальными служащими, перестала работать. Возникла необходимость максимального использования человеческого потенциала путем делегирования ответственности тем, кто непосредственно производит данные товары и услуги и таким образом знает и может полностью удовлетворить потребности потребителей. Структура такой организации стала скорее напоминать паутину, чем пирамиду – в центре находятся люди, которые упорядочивают совместную работу множества небольших команд, находящихся на периферии.

Во-вторых, известно, что до последнего времени теории управления персоналом в основном сосредотачивались на удовлетворении потребностей служащих в материальном благосостоянии, карьерном росте, статусе, власти и репутации. Людей заставляли работать быстрее, эффективнее, удовлетворять потребности потребителей и т.п., что поощрялось ростом заработной платы, временем оплачиваемого отпуска и другими материальными ценностями. Но в настоящее время стало ясно, что люди не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров 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.

Таким образом, постепенная эволюция совместной деятельности и становление партиципативной организационной культуры определили составляющие новой доктрины управления персоналом – доктрины командного менеджмента предполагающей участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального о группового потенциалов.

Сам метод командообразования ведет свое начало из двух подходов:

1. Подход вовлечения персонала – служащих нижнего звена – в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса, и вообще обратной связи на решения руководства.
2. Менеджмент качества, который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы.

Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу.

**1. Понятие команды**

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

Основными признаками команды являются:

* Эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
* Профессионализм каждого из членов;
* Положительное мышление – ориентация на общий успех;
* Способность согласованно работать на общий результат;
* «Нефиксированное», гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

**1.1 «Эффект» команды**

Известно, что хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и «практически непобедима». «Эффект команды» достигается за счет:

* Неограниченной интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения поставленной цели.
* Сокращения потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение.
* Использование корпоративных форм принятия решений, что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

В основе «эффекта команды» лежит высокая мотивация ее членов работать вместе на общий результат. Мотивационный фон должен достигать такого уровня, который в состоянии:

* «перекрыть» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированный» характер работ;
* «перекрыть» ожидаемые внешние и внутренние риски торможения хода работ;
* Инициировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивается благодаря:

* Неординарным формам стимулирования: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и прочее.
* Исключению традиционных форм административного управления и перевод членов команды на внутрикомандное управление.

**1.2 Принципы работы команды**

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

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип работы команды | Содержание принципа |
| 1. Принцип коллективного исполнения работы. | Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды) |
| 2. Принцип коллективной ответственности. | Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды. |
| 3. Принцип единой для команды формы стимулирования (оплаты) за конечный результат. | Оплата и иные формы стимулирования членов команды оговариваются с руководством заранее. Создается «фонд стимулирования (или оплаты)». Распределение фонда происходит только внутри команды, без участия руководства или заказчика |
| 4. Принцип высокого стимула команды за конечный результат. | Приступая к формированию команды, руководство должно обладать информацией о значимых для кандидатов в члены команды стимулах. На основании этой информации создается «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие стимулы, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата. |
| 5. Принцип автономного самоуправления команды. | Управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем (лидером), а не административным начальством организации. |
| 6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины. | Каждый член команды «отвечает головой» за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды. |
| 7. Принцип добровольности вхождения в команду. | Это ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, который добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности. |

**1.3 «Плюсы» организации команды**

Команда не является универсальным инструментом системы управления. Но в организации команд немало «плюсов».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| «Плюс» | Показатель | Содержание |
| Профессиональный | ВремяКреативностьКачество | Команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время.Команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений»«Кодекс чести» профессионала не позволит сделать работу некачественно |
| Коммуникативный | СтильКоординация | В команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержкиВ команде не требуется специальный менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый из членов гибко участвует в координации работ. |
| Социальный | ИмиджПерспектива | Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывая у клиентов довериеПри наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов. |
| Духовный | ЦенностиРост | Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды.Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом. |

**1.4 «Минусы» работы команды**

Создавая команду важно помнить и о ее «минусах», их также немало:

* Время: процесс командообразования «времяемкий». Чтобы рабочая группа стала командой требуется немало времени.
* Деньги: чтобы члены группы стали командой, требуются деньги на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»); возможно, потребуются деньги на дополнительное обучение членов команды.
* «Человеческий фактор»: в команде резко возрастает ценность человека, руководителю и члену команды нужно быть к этому психологически готовыми.
* Недирективность: административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
* «Эксклюзивность»: модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.
* Хрупкость: в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

**2. Типы команд**

Теоретики и практики менеджмента и, в частности, специалисты в области рабочих команд по-разному подходят к вопросу определения типов команд. Как правило, классификация команд проводится в контексте рассматриваемых вопросов, либо увязывается с результатами исследований некоторой узкой сферы деятельности.

Деятельность рабочих команд ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации».

В производственной среде команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта. В секторе услуг, например в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых сумм, представителей обслуживания клиентов и страховщиков, работающих в определенном географическом регионе.

Примеры классификации команд:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Назначение команды | Содержание работы | Вид команды | Форма и время существования |
| 1. | Реинжиниринг | Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание «новой» компании) | КП | Временная |
| 2. | Развитие продуктов и процессов | Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании | УК | Постоянная |
| 3. | Антикризисное управление | Выведение компании из кризисной ситуации | КП | Временная |
| 4. | Обеспечение производственной деятельности | Управление и исполнение производственной работы | УК | Постоянная |
| 5. | Решение проблем, содействие и помощь | Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем | КП | Временная |
| 6. | Бэнч-маркетинг | Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов | УК | Постоянная |
| 7. | Управление проектом внедрения | Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий) | КП | Временная |
| 8. | Группа качества | Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством | УК | Постоянная |
| 9. | Инновации | Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации | КП | Временная |
| 10. | Аудит и контроллинг | Оценка эффективности организации и процессов | УК | Постоянная |
| 11. | Развитие нового бизнеса | Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса | КП | Временная |
| 12. | Управление текущей деятельностью | Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня | УК | Постоянная |

В качестве основных критериев классификации рабочих команд предлагается использовать следующие:

*1. Членство: какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды;*

*2. Цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед рабочей командой; какие функции выполняет команда;*

*3. Жизненный цикл: какова продолжительность периода времени существования рабочей команды;*

*4. Управление: каким образом осуществляется руководство рабочей командой;*

*5. Взаимодействие: какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей команды;*

*6. Методы: какими способами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей.*

В соответствии с приведенными критериями можно выделить десять типов команд:

* Интрафункциональные команды: информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения.
* Оперативные команды: временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций; периодические кратковременные встречи (1–2 часа в неделю); практическая деятельность не входит в компетенцию команды.
* Кроссфункциональные команды: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые команды.
* Предпринимательские команды: специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя.
* Исполнительные команды менеджеров: создаются для выработки стратегических решений и руководства; лидером команды, как правило, является первое лицо организации.
* Координационные команды менеджеров: создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня.
* Самоуправляемые команды: имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования; внешние контакты обеспечиваются менеджерами или другими подразделениями.
* Самонаправляемые команды в производстве и сервисе: обеспечивают производственный процесс или сервисные функции.
* Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере: команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий.
* Виртуальные команды: интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей.

**3. Характеристики различных типов рабочих команд**

В таблице приведены характеристики различных типов команд в соответствии с указанными выше критериями классификации.

Виды команд и их характеристики:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Интрафункциональные | Оперативные |
| 1 | 2 | 3 |
| Членство | Сотрудники различной квалификации, включаемые в команду в соответствии с поставленной задачей. Единое рабочее пространство с выделением отдельных рабочих мест | Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений организации. Работают на своих рабочих местах, собираются один раз в неделю на 1–2 часа |
| Цели и функции | Реализация производственного процесса. Разделение функций между членами команды в соответствии с квалификацией | Решение актуальных проблем и выработка рекомендаций по совершенствованию конкретных процессов |
| Жизненный цикл | Реорганизуются при необходимости перестроить производственный процесс | Расформировываются после выработки рекомендаций |
| Управление | Функции управления в компетенции менеджеров нижнего и среднего уровней | Равноправное участие в совещаниях. Окончательное решение в компетенции менеджмента |
| Взаимодействи | Координируются супервайзерами и менеджерами | Взаимодействуют в период проведения совещаний |
| Методы | Определяются квалификационными характеристиками | Мозговой штурм и другие методы принятия решений |
| Критерии | Кроссфункциональные | Предпринимательские |
| Членство | Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений организации. Общее рабочее пространство | Сотрудники различных подразделений организации (менеджмент, отделы сбыта и снабжения, контроля качества, маркетинга). Совещания 2–3 раза в неделю, по 1–2 час |
| Цели и функции | Разработка или совершенствование производственного процесса | Наблюдение за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов; поддержание и совершенствование системы, ориентированной на потребителя. Часто реализуют функции маркетинга и т. п |
| Жизненный цикл | Часто после предложенных преобразований реорганизуются в постоянно действующие команды без ограничения срока деятельности | Постоянно действующие команды |
| Управление | На этапе разработки или совершенствования процесса окончательное решение в компетенции менеджеров, после реорганизации – самоуправление | Равноправное участие в совещаниях. Принятие решений с последующим утверждением менеджерами |
| Взаимодействие | Постоянный взаимный контакт | Взаимодействуют в период проведения совещаний |
| Методы | Стандартизация, системный анализ, статистические методы, методы измерения, методы коммуникации, обучения и вовлечения | Методы принятия решений, исследования рынка, управления качеством, планирования, контроля |
| Критерии | Исполнительные команды менеджеров | Координационные команды менеджеров |
| 1 | 2 | 3 |
| Членство | Первое лицо в организации (заместитель) и менеджеры высшего уровня руководства | Менеджеры верхнего и среднего уровней руководства |
| Цели и функции | Разработка стагегических направлений, руководство частью организации | Разработка стратегических направлений, координация и поддержка команд нижнего уровня |
| Жизненный цикл | Постоянно действующие команды | Постоянно действующие команды |
| Управление | Принятие окончательного решения за первым лицом в организации (заместителем) | Равноправное участие в совещаниях и принятие решений |
| Взаимодействие | Взаимодействие в ходе регулярных совещаний и встреч | Взаимодействуют в ходе регулярных совещаний и встреч |
| Методы | Анализ результатов и данных, методы стратегического планирования, системный анализ, методы принятия решений, методы контроля | Анализ результатов и данных, методы стратегического планирования, системный анализ, методы принятия решений |
| Критерии | Самоуправляемые команды | Самонаправляемыекоманды в производстве и сервисе |
| 1 | 2 | 3 |
| Членство | Сотрудники разносторонней квалификации | Сотрудники разносторонней квалификации |
| Функции | Реализация производственного процесса. Контроль качества, принятие решений по реорганизации процесса, административные функции | Постановка целей команды. Организация и реализация процесса. Контроль качества, контакты с поставщиками и потребителями, принятие решений по реорганизации процесса, административные функции, выработка стратегии развития |
| Жизненный цикл | Постоянно действующие команды | Постоянно действующие команды |
| Управление | Самоуправление, ротация лидера. | Стратегия развития и контакты с поставщиками и потребителями остаются под контролем менеджеров и других подразделений организации Самоуправление, ротация лидера. Стратегия развития и контакты с поставщиками и потребителями находятся под контролем команды |
| Взаимодействие | Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний | Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний |
| Методы | Методы планирования производства, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации | Методы исследования рынка и потребителей, планирования выполнения проекта, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации Планирования выполнения проекта, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации |
| Критерии | Самонаправляемыекоманды в интеллектуальной сфере | Виртуальные команды |
| 1 | 2 | 3 |
| Членство | Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации | Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации |
| Функции | Постановка целей команды. Разработка новых изделий, процессов, технологий. Контакты с поставщиками и потребителями, принятие проектных решений, административные функции, выработка стратегии развития | Постановка целей команды. Разработка новых изделий, процессов, технологий. Принятие проектных решений, выработка стратегии развития, часть административных функций |
| Жизненный цикл | Постоянно действующие команды | Постоянно действующие команды |
| Управление | Самоуправление, ротация лидера | Самоуправление, ротация лидера. Часть административных функций и контактов с внешней средой у менеджера (координатор) |
| Взаимодействие | Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний | Постоянный взаимный контакт посредством компьютерных сетей |
| Методы | Методы исследования рынка и потребителей, планирования и выполнения проекта, контроля качества, измирения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации | Планирования выполнения проекта, контроля качества, измирения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации |

Несомненно, что многие команды на практике будут иметь характеристики, присущие различным типам команд.

**4. Формы управления рабочей командой**

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 от того, 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 основных формы, модификации которых широко распространены во всех сферах производственной и творческой деятельности команд.

* 1. «Театр одного актера». Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливого лидера-профессионала «уникальной пробы». 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 обычно характерна для интеллектуальной сферы: научные школы различных научных авторитетов, театры-студии талантливых режиссеров и т.д.
	2. **«**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.
	3. «Совет». Занимает промежуточное положение. В советские времена широко использовался термин «совет бригады». Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет ядро 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.

**Заключение**

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический аспект 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.

Собственно наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Специалисты по управлению персоналом заметили, что сотрудники организаций, в которых большие объемы власти, информации, знаний и прав концентрируются в руках высшего звена, постепенно вырабатывают качества, полезные для продвижения вверх по служебной лестнице (навыки манипулирования, «борьбы за место под солнцем», индивидуализм и пр.). Интересно, что подобные личностные особенности сотрудников повышают конфликтный фон в организации и деструктивно влияют на ее развитие. Напротив, работа в команде формирует у сотрудников качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличения потенциала каждого и пр.). Поэтому формирование навыков работы в команде становится одной из ключевых задач управления в высокоэффективных организациях.

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Однако существуют и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает негативный смысл глагола «командовать». Команда – это не группа людей, которой можно командовать. Команда – это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Сегодня жизнь учит человека работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают наличие команд спасателей. Как показывают спортивные соревнования, отсутствие командного духа приводит к поражению в любой игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам вырываться вперед, занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации сотрудников.

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

**Список литературы**

1. Белбин «Типы ролей в командах менеджеров». М.: HIPPO. 2003 г.
2. Зинкевич-Евстигнеева «Команда на рынке: стратегия и методы (рук-во для эффективных команд)» М.: Речь. 2003.
3. Зинкевич-Евстигнеева «Технология создания команды» М.: Речь. 2002.
4. Фопель А. «Создание команды». М.: Генезис. 2003.

5.http //www.cfin.ru/manegment/people/teamwork/04.