**Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«академия народного хозяйства при правительстве рф»**

**КАЛИНИНГРАДСКИЙ филиал**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине «Управление персоналом» (комплексная)

**Команда и её эффективность в организации**

Выполнила:

Студентка 4 МТ – 1, з/о

Специальности 080501 «Менеджмент»

Тимошенкова Оксана Игоревна

Преподаватель:

Голубева Ю.Н.,

Цебенко Е.В.

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«11» февраля 2010 г.

**КАЛИНИНГРАД**

**2010**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты управленческих команд в организации

1.1 Команда, ее миссия и командные отношения

1.2 Различия между командой и группой

1.3 Типология и факторы формирования команд

1.4 Оценка эффективности деятельности команды

1.5 Стадии формирования группы

1.6 Роли в команде

1.7 Управленческие команды лидеров

1.8 Качества необходимые для работы с людьми

Глава 2. Исследование причин неэффективной работы команды магазина «виктория – 9»

2.1 Проблемы, возникающие в работе персонала

2.2 Выявление проблемы

2.3 Рекомендации и предложения по совершенствованию эффективности команды

Заключение

Список используемой литературы

Приложения:

Приложение №1 «Тренинг командообразование».

Приложение №2 Анкета

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы обусловлена, во-первых, обострением конкуренции в условиях глобализации, как на внутреннем, так и на внешнем рынках; во-вторых, быстротой изменений условий деятельности в технико-технологических, промышленно-производственных, социальных сферах; в-третьих, усилением неопределенности внешней среды; в-четвертых, необходимостью диверсификации организациями своей деятельности.

Отсюда повышенные требования к гибкости организации, ее способности приспосабливаться к новым быстроменяющимся условиям, постоянно обеспечивать свою конкурентоспособность.

Сегодня, в организациях резко возрастает роль и значение системы управления способной своевременно принимать адекватные решения и создавать все необходимые условия (ресурсные, финансовые, кадровые, информационные, имиджиевые и т.п.) для их реализации.

В то же время, в самой системе управления организации происходят существенные подвижки в силу: нарастания информационных потоков; неэффективности громоздкого бюрократического управленческого аппарата; усложнения процесса принятия управленческих решений; смены ценностных ориентиров высокопрофессиональных управленцев. Эти изменения касаются, прежде всего, структур и субъектов управления. Структуры становятся все менее жестко иерархичными, гибкими, матричными. Что касается субъектов, то налицо: а) рост их числа; б) образование множества горизонтальных связей между ответственными исполнителями. Все это создает предпосылки для формирования управленческих команд различного уровня и масштаба.

Иными словами, тенденцию современного управления можно определить как поиск способов повышения отдачи человеческого потенциала, прежде всего, управленческого в рамках наиболее целесообразных производственных и управленческих структур организаций. Анализ факторов, влияющих на развитие систем управления организациями, позволил прийти к выводу о том, что появление на них управленческих команд является отражением объективных процессов, происходящих в менеджменте на современном этапе, и способно решить многие проблемы, имеющие место в управлении.

Процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений.

Основу преимуществ в конкурентной борьбе представляет собой трудовой потенциал персонала предприятия, т.е. человеческие ресурсы, люди, их интеллектуальные способности и знания, система ценностей, творческая активность и адаптивность. Именно эти факторы позволяют обеспечить его экономический рост и стабильность, повысить способность к адаптации в конкурентной борьбе.

Поэтому в условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Цель работы рассмотреть формирование управленческой команды как способ повышения эффективности деятельности организации.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Изучить определение основных понятий (коллектив, команда, группа).

2) Определить этапы командообразования

3)Выявить значение коллектива для эффективности деятельности организации.

3) Проанализировать этапы жизненного цикла управленческой команды. Специфика этапа формирования управленческой команды.

4) Рассмотреть характеристику процесса функционирования управленческой команды.

5) Выявить основные направления развития управленческих команд в организациях.

Курсовая работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы.

Объектом исследования является организационная деятельность предприятия.

Предметом исследования рабочие группы предприятия.

**ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1 Команда, ее миссия и командные отношения**

На сегодняшний день сложилась ситуация, когда всё чаще в научной (социологической, психологической, экономической и др.) литературе и в бизнесе употребляется термин КОМАНДА. И так как этот термин был включён в научный лексикон совсем недавно, то до сих пор отсутствует чёткое, единое понимание смысла этого термина, его жесткое аксиоматическое определение.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего пять — семь, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается, в общем, для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

1) техническая или функциональная экспертиза;

2) навыки по решению проблем и принятию решений;

3) межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

**1.2 Различия между командой и группой**

При рассмотрении определения команды может возникнуть некоторое непонимание того, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Такая путаница может возникать из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Несмотря на это, существует несколько важных различий между группой и командой.

Во-первых, в группе исполнение работы обычно зависит от индивидуальной деятельности ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели, в тесном взаимодействии.

Второе отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную деятельность. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют персонального отчета о проделанной работе от каждого, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются, как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Например, работа команды на заводе компании, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Команда одной из частных общеобразовательных школ может стремиться подготовить своих выпускников в соответствии с более высокими стандартами знаний, чем любая другая школа в данном районе. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать, что команды обладают «правом на владение» целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Они ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к их активной реализации.

В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, то есть команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).

**1.3 Типология и факторы формирования команд**

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд:

1) занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

3) управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Обсуждение начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как 1) организационный климат; 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; 3) сложность/структурированность внешнего мира; 4) наличие/качество систем контроля; 5) уровень ее неопределенности; 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды — есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

*Преимущества работы в команде:*

Отдельная личность может успешно справляться с работой, но когда это касается ограниченной задачи. Когда же проблема становится больше и сложнее, необходима коллективная работа, или даже встает вопрос создания команды.

1)Коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.

2)Если браться за решение проблем сообща, то стрессовые ситуации уменьшатся.

3)Вырабатывается больше идей, и инновационная способность агентства возрастает.

4)Крупные и междисциплинарные проблемы лучше решаются коллективно.

5)Внутри команды успешнее решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения.

**1.4 Оценка эффективности деятельности команды**

Эффективная команда имеет следующие характеристики:

1.Члены группы обладают навыками исполнения всех ролей и функций в группе (как лидерских, так и рядовых), необходимых для взаимодействия в группе.

2.Группа существует достаточно долго, выстраивая и развивая спокойные рабочие отношения всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу.

4.Отношения членов группы и руководителей имеют высокую степень конфиденциальности, они доверяют друг другу.

5. Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

6. Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать гармонично взаимосвязанные цели и ценности.

7. Чем важнее ценность кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

8. Члены группы высоко мотивированы общими ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

9. Любое взаимодействие, принятие решений и т.д. происходят в благоприятной атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение, как при оказании помощи, так и при ее получении.

10. Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы в группе в соответствии с его принципами и практикой, поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

11. Группа стремится помочь каждому своему члену развить способности и использовать его потенциал.

12. Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь «невозможного». Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения.

14. При необходимости члены группы оказывают помощь друг-другу для успешного достижения личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд.

15. Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

16. Группа знает ценность «конструктивного конформизма» (подчинения), понимает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы взаимодействовать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

18. Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения целей группы.

19. Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

20. В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

21. Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, гибкость и адаптацию группы.

23. В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

24. Руководителя высокоэффективной группы выбирают. Его лидерские способности настолько очевидны, что он проявляет себя как лидер только в неструктурированных ситуациях.

Внутрикомандная эффективность основана на эмоциональном интеллекте членов команды и положительных нормах, к которым относятся искренность идей и чувств, открытость, экспериментирование, помощь другим быть искренними и открытыми относительно их идей и чувств, помощь другим в экспериментировании, индивидуальность, размышление, заинтересованность, внутреннее обязательство.

Ролевой состав команды как фактор эффективности дает представление о том, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была установлена зависимость эффективности группы от профиля команды — от баланса ролей в ней. Состав группы должен соответствовать требованиям задания, для выполнения которого она создана. Однако следует помнить, что человек в команде — это нечто большее, чем просто представитель того или иного типа, выполняющий какую-то задачу.

В целях достижения устойчивой эффективности рекомендовано обеспечивать взаимозаменяемость членов команды в части ролевого состава, что повышает эффективность достижения поставленной цели в условиях изменения и внешней, и внутренней среды команды.

Внутригрупповая поддержка также обеспечивает лучшую результативность, поскольку эффективные коммуникации и доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных команде задач.

Эффективность групповой работы обусловливается характером взаимодействия субъектов и объектов лидерства, взаимодействием в группе и содержанием установленных правил взаимодействия. Кратко охарактеризуем критерии эффективности работы группы.

Возраст группы свидетельствует о стадии развития группы, ее объективной способности эффективно работать.

Формирование и поддержание групповых процедур (правил, норм) необходимы для удовлетворения потребностей в обсуждении интересующих всех вопросов, таких, как:

-достижение групповых целей;

-поддержание рабочих взаимоотношений и обмен мнениями.

Групповые нормы определяют качественные и количественные показатели групповой работы, а также удовлетворенность членов группы условиями деятельности и ее конечным результатом.

Согласие свидетельствует о единстве в понимании цели групповой деятельности, методов и способов ее достижения, а удовлетворенность предполагает осознание тесной связи деятельности с конкретной потребностью или интересом.

Степень сплоченности и взаимозависимости членов группы определяет их готовность и способность эффективно взаимодействовать при выполнении задания.

Позитивная взаимозависимость — восприятие членами команды межличностных коммуникаций, обеспечивающих успешность деятельности каждого. Взаимозависимость характеризуется тем, что каждый индивид уверен в том, что:

-остальные члены группы стараются во благо общей выгоды;

-другие участники группы разделят общую судьбу в случае достижения совместной цели и получения выгоды от нее, как и в случае поражения и потерь;

-достижение групповых целей обусловлено усилиями всех членов коллектива;

-коллеги разделяют чувство идентичности, основанное на членстве в группе.

Трехмерная концепция эффективности группы, основанная на трех критериях:

-учет требований внутренних оценщиков результатов деятельности

-учет требований внешних потребителей

Услуги (продукция), которые должны превосходить существующие стандарты

Факторы, влияющие на эффективность

-бесконфликтные коммуникации

-доверие друг к другу

Групповая поддержка

-учет потребностей членов группы

-удовлетворение потребностей членов группы

Потребности членов группы

Модель групповой эффективности:

Групповой процесс

-решение проблем

-принятие решений

-конфликты

-коммуникации

-цели

-задачи

-роли

-время

-нормы

факторы

Групповая структура

-видение

-миссия

Организационная среда

В соответствии с моделью, на групповую эффективность влияют три фактора:

1) групповой процесс;

2) групповая структура;

3) организационная среда.

Учет и удовлетворение потребностей членов команды повышают мотивацию, ориентирующую на максимальную результативность и снижение издержек на управление.

К групповым процессам относится не только решение проблем и принятие решений, но управление конфликтами и коммуникации.

Под групповой структурой следует понимать ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективную групповую культуру, групповые нормы.

Среди элементов организационной среды в первую очередь необходимо выделить: ясную миссию и принимаемое всеми видение; поддерживающую культуру; систему мотивации, вознаграждения за достижение цели; информацию и обратную связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

**1.5 Стадии формирования группы**

Стадии формирования группы:

1. Образование группы — стадия, когда члены группы начинают узнавать друг друга. Эту стадию иногда называют стадией ориентации. Члены группы определяют возможную степень, формы взаимовлияния и методом проб и ошибок устанавливают, какие действия приемлемы для членов группы. На этой стадии вырабатываются основные правила поведения в группе, связанные с достижением цели ("Что и как я должен делать?"), и определяющие групповые взаимоотношения ("Как распределяются функции?"). Попытки ускорить ориентационный процесс, открыто выражая реальные чувства и ожидания, могут носить деструктивный характер и нанести вред отдельным членам и группе в целом.

2. Стадия "бури и шторма" (конфронтации) — на этой стадии члены группы выявляют различия между формирующейся структурой и личными целями и стилями. Если различия слишком велики, некоторые члены могут покинуть группу, если различия не так велики по сравнению с пользой от членства в группе, тогда возможно пассивное сопротивление и отсутствие сотрудничества как выражение неприятия. Эта стадия предполагает консолидацию власти лидера, разрешение внутригрупповых конфликтов и установление исходных условий взаимодействия.

3. Стадия нормирования (дифференциации). К началу этой стадии завершена борьба за власть и установлены правила. Взаимоотношения полностью определяются этими правилами, Известно, как задачи и ответственность распределяются между членами группы. Новые общие стандарты и взаимопонимание развиваются параллельно с реализацией функций, и характер взаимодействия позволяет членам группы гибко исполнять свои роли.

4. Стадия исполнения. Социальная структура достаточно развита и способствует достижению цели. Члены группы ощущают себя достаточно сплоченными. Конфликты разрешаются наиболее щадящими способами, используя групповые дискуссии. Члены группы осознают процессы, происходящие в группе, и свою вовлеченность в них.

Задачи этапа формирования управленческой команды:

-определение конкретных целей и задач команды;

-разработка стратегии; определение командных норм;

-структурирование управленческой команды (определение количества участников, распределение ролей);

-определение лидера с учетом совпадения формальных и неформальных характеристик лидера;

-формирование системы внутренних и внешних коммуникаций;

-наделение команды ресурсами;

-формирование системы мотивации (согласовании личных целей участников с общими целями управленческой команды);

-определение ответственности всех участников.

Второй этап жизненного цикла управленческой команды – этап функционирования.

Направления функционирования:

-планирование своей деятельности на основе поставленной цели, задач или выполняемых функций, проекта;

-принятие и реализация управленческих решений;

-разрешение конфликтных ситуаций (саморегуляция управленческой команды);

-использование приемов, сориентированных на задачу и поддержание отношений.

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.

Необходимость планирования побуждает всех членов команды детально проработать для себя всю схему последовательных действий по выполнению плановых позиций и сопутствующих установок. Одновременно план является эффективным тренингом профессионального самообучения, в ходе которого приобретаются знания, опыт и профессионализм, которые можно получить, только освоив эффективное планирование.

Наиболее важным моментом в процесс функционирования управленческой команды является принятие и реализация управленческих решений. Исходя из определения команды как структурированной группы участников, совместно управляющих своими ресурсами для достижения единых целей, естественно представить, что команда – это та структура, где принимаются эти экономические решения. Но команда - это в первую очередь объединение людей, принимающих не чисто экономические, а социально-экономические решения. Первая особенность, которая выделяет решения команд, связана с тем, что эти решения имеют, подчеркнуто коллективный характер, поскольку вписываются в структуры, объединяющие участников между собой и, следовательно, моделируют их выбор. Главными элементами, предопределяющими принятие решений, здесь становятся: отсутствие ярко выраженной иерархии, а, следовательно, плоская или "горизонтальная" организационная структура, взаимозависимость и взаимоконтроль участников команд. Вторая особенность - решения принимают те, кто будет их выполнять. При этом возрастает их ответственность за реализацию решений, в том числе и материальная.

При командном подходе формируются иные условия принятия и выполнения решений, которые фактически предопределяют смысл существования команд в рыночной экономике и позволяют понять, почему сам рынок порождает командную работу.

Для полноты анализа следует остановиться еще на одной важной причине, указывающей на необходимость учитывать процедуру принятия решений. Для этого обратимся к потребностям и мотивациям людей. Работая командой, они в своих действиях исходят как минимум из двух обстоятельств. Во-первых, из своих собственных потребностей и целей, а, во-вторых, - из коллективных. Причем как тех, так и других может быть несколько. Кроме этого они должны:

1) обеспечивать эффективность коллективных решений;

2) воспрепятствовать действиям, способным дестабилизировать командную работу;

3) гарантировать взаимоувязку принятых решений, чтобы поддерживать условия воспроизводства команды;

4) защищать права членов команды.

Участие в принятии решений является одним из важных факторов, стимулирующих людей к активной трудовой деятельности. Существует немало приемов вовлечения людей в коллективное принятие решения: "мозговые атаки", метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации и т.д., основное предназначение которых высвободить скрытую энергию, заключенную в сотрудниках.

Поскольку командные решения принимаются несколькими людьми, то к данному порядку необходимо добавить процедуру, которая помогает людям прийти к согласию. Таким процедурным правилом является процесс достижения консенсуса (соглашения).

Следовательно, принять коллективное решение — это значит прийти к такому согласию, при котором никто не может остаться в проигрыше. Таким образом, можно увидеть различие между традиционным представлением о решении (игнорирующим коллективный его выбор) и командным подходом, который выдвигает на первый план взаимодействие людей в процессе совместного принятия решения. В последнем случае особую роль играют консенсус и процедура выбора, которые формируются непосредственно участниками команды в процессе совместной работы. Однако и в этом случае власть руководителя сохраняется.

Управленческая команда при принятии решений может придти к «групповому единомыслию», которое является фактором риска, так как консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные и информация умышленно игнорируются. Это выражается в: конформистском давлении, которое проявляется в том, что отдельные члены команды не осмеливаются высказывать свои взгляды, расходящиеся с уже изложенным мнением, особенно позициями лидера или большинства, критиковать эти позиции; чувстве переоценки, завышения своих возможностей, которое развивается при интенсивном командном общении (завышенное чувство «мы», ослабляющее восприятие риска); взаимном «заражении смелостью», притуплении чувствительности к опасностям и предостережениям в результате предшествующего командного опыта.

В традиционной системе управления часто происходит игнорирование или утаивание конфликтных ситуаций в силу нахождения участников в жестких иерархических рамках и отношениях в системе «руководитель-подчиненный». В условиях управленческой команды для поддержания и развития доверия между членами команды необходимо признавать конфликтные ситуации и выносить их на открытое обсуждение. Это одна из особенностей взаимодействия участников команды. Важная роль в отслеживании и постановке на открытое обсуждение конфликтных ситуаций отводится руководителю управленческой команды.

Для решения задач, стоящих перед командой, руководитель и ее участники должны разработать и параллельно использовать как бы два процессуальных подхода в своей работе. Первый должен быть связан с мобилизацией и направлением коллективной энергии непосредственно на достижение поставленной цели. А второй – способствовать созданию личного взаимодействия между членами команды.

Этап «Развитие управленческой команды» представляет собой:

а) комплексную оценку эффективности деятельности команды (включающей оценку самой команды и оценку влияния деятельности управленческой команды на деятельность всей организации);

б) выявление направлений и разработку мероприятий по повышению эффективности управленческой команды;

в) реализацию запланированных мероприятий.

**1.6 Роли в команде**

Роль - это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения. Ключевые аспекты ролей:

1)Ролевые ожидания и ролевая неопределенность.

От человека ожидают определенного поведения, связанного с исполнением роли. Например, роль отца предполагает, что исполняющий ее человек проявляет заботу о своих детях, не только обеспечивает их материально, но и выступает в качестве наставника воспитателя, до определенной степени контролирующего их поведение. В случае ролевой неопределенности человек испытывает сомнения относительно того, что конкретно в рамках заданной роли ожидают от него другие члены группы.

2)Восприятие роли.

Ожидания группы могут совпадать или не совпадать с представлениями конкретного ее члена о том, что предписывает данная роль.

3)Психологический контракт (ролевые соглашения).

Контракт определяет, какое исполнение ролей каждым из ее членов будет достигнуто.

4)Ролевой конфликт.

Он имеет место тогда, когда член группы не может выполнить ожидания группы. Ролевой конфликт может быть связан с перегруженностью или несовместимостью ожиданий группы и представлений исполнителя роли.

Основные роли в команде:

-Критик - все критикует (а вы уверенны, что ...).

-Визионер – выдвигает идеи.

-Философ – уводят в сторону (все под сомнение с точки зрения человечности).

-Завершитель – все делает.

-Сторож – контролирует работу.

-Иванушка – кто принимает на себя агрессию (громоотвод, если его не будет, то в команде агрессия пойдет друг на друга).

Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Необходимо отметить, что их можно считать в равной степени важными для эффективности командной работы, при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом. Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, прежде всего, требуются инновационные идеи (нужен мыслитель), за которыми следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть воплощены в практические действия и выполнимые задачи (исполнитель). На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (председатель), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного формировщика. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает исследователь ресурсов. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть оценщик.

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются коллективистом, а благодаря наличию специалиста команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль доводчика состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий.

Ясно, что для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей своих коллег. Только в этом случае можно установить, нет ли среди этих ролей таких, которые не относятся к естественным сильным сторонам членов команды. Если это так, то тем членам команды, для которых недостающие естественные командные роли являются вторичными, придется постараться заполнить этот пробел. Очевидно, что для этого потребуется атмосфера откровенности и доверительности. Иногда менеджеры высказываются в том смысле, что, мол, им поручено руководство командами, несбалансированными в отношении командных ролей, и им приходится иметь дело с тем, что есть. В большинстве современных организаций существует постоянная текучесть кадров. При отборе и принятии новых сотрудников менеджеры, взявшие на вооружение концепцию командных ролей, будут целенаправленно подбирать себе персонал.

**1.7 Управленческие команды лидеров**

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют сверхлидером.

Управленческие команды лидеров — важнейшее условие успешной деятельности организации в условиях кризиса. В частности, специфика задач антикризисного управления требует интенсивного диалога между специалистами различного профиля, поиска нетривиальных (а нередко и уникальных) комплексных решений множества проблем в условиях неопределенности и острого дефицита большинства ресурсов, в первую очередь, — времени, необходимого для разработки, принятия и реализации управленческого решения. Синергетический эффект достигается за счет использования командных методов организации совместной деятельности, которые позволяют целенаправленно сочетать исполнение необходимых наборов профессиональных и групповых ролей на принципах взаимодополнительности и взаимозаменяемости функций, выполняемых всеми членами команды.

Посмотрим, какие типы команд пригодны для решения управленческих задач различной степени сложности. Если взять две шкалы: I) возрастания степени сложности, определяемой, в первую очередь, междисциплинарным характером проблем (1.0, 9.0.); 2) возрастания степени риска принимаемого управленческого решения вследствие неопределенности ситуации и ограниченного временного ресурса (0.1, ..., 0.9.), то можно выделить следующие ситуации, когда приемлем тот или иной тип управленческой команды.

1.1. «Номинальная», или псевдокоманда, сформированная по номенклатурному принципу, — ограничивается чисто формальными взаимодействиями, поскольку осуществляет решение рутинных управленческих задач.

1.9. «Клика» — внутри команды, сформированной лидером-манипулятором на основе личной преданности, разворачивается конкуренция между ее членами, что позволяет, при удачном стечении обстоятельств, принимать эффективные решения, при этом «делегируя» ответственность за провалы своим коллегам и подчиненным.

5.5. «Комбинат» — команда с жестким распределением функциональных обязанностей и неукоснительным контролем со стороны руководителя способна эффективно решать ограниченный класс достаточно сложных задач, чему содействует готовность лидера брать на себя ответственность за принятие рискованных решений.

9.1. «Кружок» — группа специалистов, ориентированных на оригинальное решение самых сложных задач, нуждается для поиска оптимальных решений в достаточно большом временном ресурсе, а повышение степени неопределенности ситуации порождает различного рода диссонансы и конфликты.

9.9. «Команда лидеров» — включает людей, обладающих потенциалом функционального и ситуационного лидерства; их взаимодействие и общее понимание стоящих перед командой, как правило, уникальных задач обеспечивают один-два сверхлидера.

В отличие от псевдокоманды или рабочей группы не может быть монокультурным образованием. Более того — потенциал управленческой команды, ее способность к развитию и адаптации в новых условиях непосредственно зависят от разнообразия организационных культур, освоенных и разделяемых ее членами.

**1.8 Качества необходимые для работы с людьми**

Прежде всего, у него должно быть личное желание занять высокий пост, которое есть далеко не у всех, а соответственно и готовность брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и «созреть» как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5 - 7 лет, т.е. стремительный взлет карьеры должен начаться в 27 -- 28 лет. Жить лидерам не просто. На своем пути они встречают немало трудностей, главная из которых по всеобщему признанию - руководство подчиненными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы и на третьем - увольнение сотрудников. Среди других, не попавших на «пьедестал почета», можно отметить проблему распоряжения своим временем, делегирование полномочий, финансовые «дебри», принятие решений и улаживание конфликтов.

Существует два психологических типа лидеров: «игроки» и «открытые». Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами. «Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных. Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостями людей, не мешающим работе. Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого - бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют - от них никто не застрахован, а исправить их при желании не трудно. Обычно авторитетный лидер - руководитель от природы. Но что же делать, если его нет? Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. А для того чтобы такого безошибочно подобрать (лидеры появляются сами!), нужно знать качества, которые ему в обязательном порядке должны быть присущи.

Из множества качеств, необходимых менеджерам, практическая психология выделяет такие черты, как:

-воля, напористость;

-профессионально важным является также умение решать стратегические либо тактические задачи;

-кроме того, способность к фронтальному или иерархическому лидерству;

-умение устанавливать деловые контакты, проявлять деловую активность;

-организовывать людей, умение вести себя в конфликтной ситуации, достигать компромисса.

Параметры личности, которые необходимы, чтобы суметь организовывать работу людей и вести их за собой.

1. Умение быть тактиком — имеется в виду способность к выполнению преимущественно стандартных и краткосрочных программ или стратегом, который умеет организовать работу на достижение долгосрочных целей, а также находить решение проблем, требующих неожиданного решения, нестандартного подхода.

2. Задатки лидера (фронтального или иерархического). Фронтальное лидерство позволяет человеку быть в гуще проблем, независимо от того, как к этому относятся другие. Такой лидер способен повести за собой толпу либо противопоставить себя ей, быть во главе нового научного направления и т. п. Иерархическое лидерство, по сути, противоположно фронтальному Иерархический лидер устанавливает в коллективе неиерархическую структуру и соответствующую систему отношений. При этом он оказывает волевое давление на людей.

З. Умение устанавливать деловой контакт. Способы налаживания деловых взаимоотношений различны: можно ориентироваться либо на человеческий фактор, либо на систему объективных показателей деловой активности.

4. Деловая активность зависит от установки индивида. Он может быть настроен либо на волевое преодоление преград и препятствий, либо на предвидение, заблаговременную предусмотрительность, позволяющую прогнозировать результат деловой активности. Люди последнего типа предпочитают избегать волевого давления.

5. Умение взаимодействовать с людьми зависит от того, к какому виду лидерства (фронтальному или иерархическому) склонен индивид. Человек первого типа при взаимодействии с людьми ориентируется на коллегиальность, выявление способностей партнеров, второго типа — на жесткий контроль и отношения безусловного подчинения («приказы начальства обжалованию не подлежат»).

6. Умение вести себя в конфликтной ситуации, способность к компромиссу. В соответствии с этим параметром выделяют три типа поведения людей: конкурирующий, сотрудничающий, компромиссный. Первый тип характеризуется нацеленностью только на победу и не приемлет компромиссов, второй — стремится совместить интересы делового партнера со своими собственными, третий тип является промежуточным между конкурирующим и сотрудничающим.

7. Работа на достижение крупных производственных результатов может различаться способами: ориентацией на объективные либо личностные факторы.

Кроме того, есть и другие критерии, которые необходимо учитывать при оценке качеств руководителя.

8. Согласованность с общепринятыми и профессиональными нормами.

9. Мотивы и цель.

10. Отношение к закону.

11. Стратегия управленческой деятельности — особый вид управленческой стратегии. Каждый психотип руководителя отличается своей стратегией ведения дел.

**ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИЧИН НЕЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КОМАНДЫ МАГАЗИНА «ВИКТОРИЯ – 9»**

**2.1 Проблемы, возникающие в работе персонала**

Первой и наиболее трепещущей темой в обсуждении проблематики работы персонала является мотивация.

Связанно это с тем, что в магазине платят мало и в организации работают в основном женщины в возрасте от 36 до 45 или молодые специалисты (юноши и девушки) в возрасте от 18 до 24лет. И особенность их мотивации это очень важная составляющая часть оптимизации работы персонала, так как от этого зависят результаты работы.

Особенность заключается в том, что для каждой категории сотрудников нужна своя система мотивации. Чтобы её разработать и внедрить, необходимо понимать, как образуются мотивы у людей, на примере одной из теорий.

"Синтезированная Теория"

(применяется на практике в работающей организации).

Для простоты восприятия мотивацию можно разложить на пять групп:

Поощрение (сделай и получишь…) – премии, подарки, отгулы.

Наказание (если не сделаешь, то …) – угроза, штраф, увольнение.

Убеждение (надо сделать потому, что…) – показ плюсов от выполнения и последствий от не выполнения.

Закон (надо делать, так как это положено…) – инструкции, приказы, правила.

Пример (делай как я …) – так принято, полезно, модно.

Простота этой теории очевидна из практики её применения, а эффективность её использования позволяет сделать заключение.

Проблема психологического климата состоит в том, что в коллективе есть люди разного психологического типа, характера и энергетического потенциала. И всем им приходиться взаимодействовать друг с другом на протяжении всего рабочего дня, а это в свою очередь сказывается на их настроении, удовлетворенности, стрессоустойчивости и самочувствии.

Опасность состоит в том, что в коллективе могут оказаться люди психологически несовместимые, а это приводит к постоянным конфликтам, нервным срывам, истерикам, что в свою очередь сказывается на результатах работы сотрудников.

В решении данной задачи руководителю должен помогать кадровик /менеджер по персоналу. Он должен умело подобрать персонал для работы, но как показывает практика выбирать особо не приходиться между претендентами, и берут всех, кто идет на эту работу.

Для избегания плохого психологического климата в организации руководителю стоит сделать ряд мероприятий, которые оградят его от этого бедствия и заключаются они в следующем:

-Провести анкетирование и тестирование, с целью узнать предрасположенность сотрудников к видам работы, конфликтам, самостоятельности, лидерству, стрессам, общению и активности;

-Распределить персонал в рабочие группы, подобрав под определенные задачи, соответствующих людей и совместимых друг с другом;

-Провести среди получившихся групп тренинг "Формирование команды";

-Дополнительно, некоторые руководители вводят в свой штат психолога, который консультирует сотрудников по возникающим у них трудностям в общении с коллегами и клиентами.

Подводя итог вышесказанного, хотелось бы особо подчеркнуть значимость объединения сотрудников в "кружки"/ рабочие группы, так как это помогает руководителю управлять коллективов в целом через его взаимодействие с неформальными лидерами, возглавляющие эти группы.

Главной задачей проблемы взаимоотношений, которую приходится решать руководителю, возглавившему организацию, является налаживание эффективной коммуникации между сотрудниками организации. Сложность в решении этого вопроса состоит в том, что в организации представлены разные возрастные и половые категории сотрудников. Эти категории отличаются культурой воспитания, своей идентичностью восприятия в социуме, системой ценностей и убеждений.

Для решения этой проблемы на вооружении менеджера имеется несколько инструментов - это формирование корпоративной культуры и командообразование, которые включают в себя следующее:

*Командообразование* складывается из таких компонентов как:

-Совместное проведение отдыха и досуга

-Совместное празднование знаменательных дат и дней рождений

-Совместное обучение

-Совместное прохождение тренинга "Формирование команды" (пример программы тренинга приведен в приложении).

*Корпоративная культура* складывается из таких компонентов как:

-Одежда сотрудников

-Обмен информацией между сотрудниками

-Правила взаимодействия и общения в коллективе

-Правила общения и взаимодействия с клиентом

-Соблюдение принятой коллективом системы ценностей и убеждений

Основываясь на знании составных корпоративной культуры и командообразования приведенных выше, руководитель должен сформировать корпоративные правила, которые помогут ему в решении проблемы взаимоотношений в коллективе. Пример корпоративных правил, которые помогают формировать корпоративную культуру и команду, приведен в приложении.

Лучшим, на мой взгляд, решением для руководителя, столкнувшегося с проблемами, сопровождающие оптимизацию работы персонала будет воспользоваться опытом своих коллег из других подобных организаций, например, воспользовавшись советами, данными в этой работе.

**2.2 Выявление проблемы**

В ходе проведения анкетирования и беседы с работниками магазина была выявлена проблема в области управления, а именно неэффективная работа управленческой команды. Было опрошено два работника из аппарата управленцев и пять из производственного персонала. В ходе беседы оказалось, что лишь один работник из аппарата управленцев и 3 работника из промышленного персонала признали существование данной проблемы. В отличие от опроса, анкетирование дало более точные данные: из десяти респондентов (из них 2 работника принадлежат к АУ) восемь указали на неэффективную работу управляющей команды. Эта проблема связана с тем, что большинство сотрудников предприятия давно не посещало курсов по повышению квалификации и среди них работают люди с разными психотипами. (см. бланк анкеты в приложении)

**2.3 Рекомендации и предложения по совершенствованию эффективности команды**

Чтобы в командах протекали эффективные процессы, и была благоприятная атмосфера для изменений, руководитель или менеджер может воспользоваться следующими техниками:

-Эффективная коммуникация и адресация своих усилий всей группе.

-Демонстрация упомянутого при помощи зрительного контакта со всеми членами.

-Способность быть хорошим слушателем и прислушиваться к каждому выступающему. Демонстрация этого через активное слушание — взгляд, направленный на собеседника, поддержание зрительного контакта, отражение.

-Оценка в равной мере всех членов группы и их вклада в работу. Демонстрация этого, признавая и приветствуя вклад каждого человека.

-Готовность разделить с членами группы лидерство и влияние. Демонстрация этого, побуждая, к примеру, всех членов группы с особыми знаниями дать свои указания.

-Принятие решений на основе консенсуса — например, поручая группе определить критерии для подбора состава подгрупп или синдикатов.

-Гибкость и открытость для альтернативных идей и взглядов. Демонстрация этого путем, например, согласования содержания и методов вне строгой привязанности к запланированной программе.

-Открытость и честность. Демонстрация этого при помощи, например, раскрытия своих чувств и личных сомнений.

-Развитие в себе аутентичного поведения в группе и по отношению к ней.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На сегодняшний день руководителем организации может стать любой сотрудник. И, как показывает практика, многие из них меняются в следующие полгода из–за проблемы плохого руководства. Исследования, проводимые, в связи с этим, показали, что исследуемые руководители организаций не обладают достаточными знаниями в области менеджмента.

Подводя итог всего вышеупомянутого, хотелось бы заострить внимание сегодняшних или бедующих руководителей на том, что в реальности необходимо больше внимания уделять менеджменту, т.е. управленческим технологиям, чем психологии и социологии. Люди, которые работают в организациях, имеют образования психологическое или социальное, а то и два вместе и наладить отношения внутри коллектива они смогут самостоятельно. А вот как оптимизировать и организовать их работу и сделать её более эффективной – это и есть главная задача руководителя.

Поэтому предлагаемые технологии и методики, изложенные в этой работе, показали свою эффективность и рекомендуются к использованию в организациях. Т.е. их можно брать за основу своего менеджмента модернизировать и подгонять под специфику организации и работающих в ней людей.

Сейчас все больше и больше входит в практику приглашать к себе на помощь консультантов по управлению. Это тоже вариант решения проблемы оптимизации работы персонала, так как консультант дает оценку положению дел и предлагает варианты решений, все, что вам остается, так это следовать этим рекомендациям.

"Управление – это целое искусство и учиться ему приходиться ежедневно!" Работа в команде – это, прежде всего «игра» по определенным правилам, которые должны разделяться всеми членами группы. Командная работа, как и езда на автомобиле, возможна только при соблюдении взаимной договоренности.

Нормы командной работы, как правило, задаются особенностями решаемой задачи и лидером, который к тому же обеспечивает их поддержание. Решаемая задача накладывает ограничения на тип совместной деятельности и распределение ролей членов группы. Лидер задает и поддерживает нормативы принятия решений и контроля за их выполнением. Однако на правила могут оказать влияние и члены команды, посредством их принятия (конформности); нарушения (дивиантного поведения) и, в предельном варианте, за счет порождения новых правил работы.

Таким образом, решаемая задача, лидер и члены команды, задают правила, по которым будет осуществляться совместная деятельность.

Команда должна быть не просто группой людей, а сплоченным коллективом, работающим над определенной целью. Возглавлять ее должен руководитель, обладающий всеми нужными для этого личными качествами, и именно ему предстоит не только сформировать команду, но и заставить ее эффективно работать.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 2004

2.Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 2006.

3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М., 2003

4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001.

5. Громова О. Н., Мишин В. М. Организация управленческого труда. М., 2003.

6. Денисова А. Материальное стимулирование управленческих проектных команд // Управление компанией, №3, 2007.

7.Инновационный менеджмент /Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ, 2005.

8. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2003.

9.Красовский Ю.Д. "Организационное поведение" - "Юнити" 2006г.

10.Моисеев О.Д. "Формирование структуры в организациях" - "Инфра – М"2007г.

11. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б. М. - М.: Высшая школа, 2002.

12. Основы психологии: учебное пособие. - М.,2000

13. Прыгин Б.Д. Руководство и лидерство. Л. 2002.

14. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М. 2002.

15. Танаев В., Карнаух И. «Практическая психология управления», 2003.

16.Уткин Э.А. "Мотивационный менеджмент" - "Экмос" 2005г.

17. Шекшня С. В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес - школа "Интел - Синтез", 2006.

18. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. - М., 2002

19. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. М. 2002.

**ПРИЛОЖЕНИЕ №1**

**ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ.**

Рекомендуется проводить среди сотрудников разных уровней (начальник-подчиненный).

1. Что такое команда?

Общее и отличия в понятиях "команда" и "рабочая группа".

Когда нужна команда?

2. Характеристики высокоэффективной команды:

-постановка цели;

-распределение полномочий;

-взаимосвязи и коммуникации;

-признание и оценка результатов.

3. Психологический климат в команде.

4. Значение общности целей для формирования команды:

-процесс работы компании (отдела)

-ожидания сотрудников в отношении компании.

-ожидания компании в отношении сотрудников.

-цели команды.

5. Мотивация членов команды к достижению поставленной цели.

6. Управление в команде.

7. Лидерство – ключевой момент в создании команды.

8. Структура команды

-отбор участников команды;

-роли и функции членов команды;

-распределение полномочий;

-принцип обратной связи.

9. Работа команды

-методы решения проблем в команде;

-умение вставать на позицию другого;

- навыки активного слушания;

Тренинг проводится 3дня с выездом в дом отдыха.

1 день – упражнения для раскрепощения и понимания друг друга.

2 день - семинар по темам указанным выше.

3день – упражнения и задания для сплоченности коллектива.

В конце тренинга Вы получаете команду, готовую к работе и выполнению поставленных задач.

Количество участников мин.8 - макс 12чел.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

(избегая неопределенных слов и обобщений типа: да, нет, иногда, всегда, по ситуации, регулярно, не знаю, редко, часто, периодически, возможно и т.п.- отвечайте развернуто)

1)Как Вы ведете себя в конфликтной ситуации?

2)Трудно ли Вам отказывать людям? Почему?

3)Как часто к Вам приходят идеи (то, что может принести деньги или облегчить ваш труд)?

4)Для Вас важно мнение других при принятие решения?

5)Вы можете сказать, не глядя на часы, сколько времени Вы примерно пишете ответы?

6)Как Вы предпочитаете общаться с новыми знакомыми: всегда на “Вы” или стараетесь быстрее перейти на “ты”?

7)Допустим, что мы друзья, и я Вам сообщаю, что мы идем с Вами на вечеринку. Какой первый вопрос Вы мне зададите по этому поводу?

8)Как Вы делаете покупку: покупаете продукцию уже знакомую (одно и тоже)? предпочитаете знакомую продукцию и покупаете появляющиеся улучшенные образцы (это тоже самое, но лучше)? покупаете всегда новое (люблю разное)?

9)Прислушиваетесь ли Вы к советам своих родителей, друзей, знакомых?

10)Как бы Вы представляли сво(его)ю супруг(а) у в компании: ” Это мо(я)й супруг(а)” или “Это (имя)”?

11)Что Вас волнует, делая какой-либо поступок: что Вы приобретете и достигнете в результате или то, что Вы наконец-то избавитесь от всего того, что давно Вам надоело?

12)Вы можете сказать, что Вы делали позавчера и что Вы будете делать послезавтра?

**ПРИЛОЖЕНИЕ №2**

**Анкета**

Уважаемый респондент, какую проблему в области управления предприятием вы считаете наиболее важной?

(Выбранный пункт отметьте галочкой).

-Отсутствие мотивации

-Соперничество между сотрудниками

-Низкие профессиональные качества аппарата управления

-Регулярные конфликты

-Недопонимание между подчиненными и руководителями

-Чрезмерный контроль со стороны руководителя

-Неэффективная работа команды управленцев

-Низкая заработная плата

- Другая проблема

Благодарим вас за ваше участие в анкетировании, ваше мнение много значит.