**Содержание**

Введение

Глава 1. Формирование эффективной команды в управлении современной организацией

1.1 Управленческие команды и их формирование

1.2 Командная работа в управлении организацией

Глава 2. Основные принципы эффективной управленческой команды

2.1 Управленческие принципы и организационные потребности в эффективной управленческой команде

2.2 Составляющие эффективности функционирования управленческой команды

Заключение

Список используемых источников

**Введение**

**Актуальность** данной курсовой работы обусловлена тем, что развитие современных технологий и социально-экономических отношений находят все больше отражение в изменении концепций структуры работы в организациях. В последние десятилетия в производственной и организационной сфере возрастает потребность в кооперации и технологические процессы требуют интеграции, а обмен информации приобретает глобальный характер.

В связи с этим в общественной практике и в науке значительно возрос интерес к изучению групп, командных форм работы. Сегодня, в эпоху сильнейшей мировой конкуренции и появления новых технологий именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний и их эффективности. Современным организациям нужны сотрудники, которые качественно выполняют работу в условиях организационных изменений, помогают это делать остальным, быстро создают атмосферу сотрудничества. Кроме того, современная среда российского бизнеса характеризуется ресурсными ограничениями, урезанием бюджетов и использованием временной помощи. В таких условиях команды становится ключевым фактором смягчения трудностей переходного периода и достижения организационного успеха.

Использование эффективной управленческой команды приводит к значительному изменению качества рабочей силы, т.к. совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Кроме того, развитие образования и современных технологий требует использования в работе множественных трудовых навыков, а не только выполнять одну-две конкретные операции.

В связи с возросшим интересом к изучению групп и команд в организации, появилось значительное число исследований в менеджменте о руководстве и лидерстве, где авторы подчеркивают важную роль командной работы в бизнесе. Однако насущной потребностью в деятельности современных российских практиков-управленцев командная работа, к сожалению, не стала еще на сегодняшний день критическим фактором успеха.

В условиях же динамичного роста одним из ключевых факторов успеха организации является наличие эффективной управленческой команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся среде.

Долгосрочный рост любой современной организации или компании не должен зависеть от возможностей и здоровья одного человека. Именно поэтому формирование эффективной управленческой команды и «взращивание» преемников становится сегодня одним из ключевых задач для успешных руководителей.

**Степень разработанности темы исследования.**

Несмотря на быстро возрастающее признания потребности в эффективной командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд проектной деятельности современных организаций остаются не достаточно исследованными в менеджменте.

Для отечественных исследований характерно разделение данной темы на два направления: управленческая деятельность в организации и эффективная управленческая команда. Работ, посвященных эффективной управленческой команде, не так много и в основном этой темой занимаются в рамках изучения подбора персонала. Накопленный отечественными и зарубежными специалистами теоретический и практический опыт по исследуемой проблеме служит базой для концептуального анализа формирования и использования эффективных команд в проектной деятельности современных организаций.

Актуальность проблемы, ее недостаточная теоретическая разработанность и реальные потребности организационной и управленческой среды обусловили выбор объекта, предмета исследования, его цели и задачи. Объектом исследования является организационно-управленческий процесс формирования и использования эффективных команд.

**Предметом исследования** выступают организационно-теоретические проблемы особенностей деятельности эффективных команд в менеджменте.

**Цель исследования.** Основная цель данной курсовой работы заключается в комплексном исследовании эффективных управленческих команд в управленческой деятельности, выявлении их функций в процессах оптимизации организационно-управленческих отношений и процессов.

**Задачи исследования:** Выявить предпосылки формирования и актуализации эффективных команд в управлении. Проанализировать предметное содержание командной работы в организации с учетом имеющихся парадигм, точек зрения в отечественной и зарубежной научной литературе и в реальнойорганизационной среде. Раскрыть понятие и типы эффективных команд в механизме современного организационного управления.

**Методологические и теоретические основы** исследования составляют фундаментальные положения менеджмента, психологии управления и социальной психологии групп.

**Эмпирическая база исследования.** Прежде всего, эмпирическую основу курсовой работы составили результаты отечественных и зарубежных социально- управленческих, организационных и психологических исследований в области формирования и функционирования эффективных управленческих команд в современных организациях.

**Глава 1. Формирование эффективной команды в управлении современной организацией**

**1.1 Управленческие команды и их формирования**

Эффективное управление организацией, предприятием любой формы собственности приобретает в начале XXI века решающее значение для подъема экономики и благосостояния населения России. Многие руководители делают все возможное, чтобы оптимально и гибко реагировать на потребности рынка, происходящие изменения в технологиях, как производства, так и управления.

Часто это проявляется в том, что руководители в целях повышения качества управления создают вокруг себя на самой верхней ступени организационной структуры управленческие команды. Отличительными чертами таких команд является: мощный интеллект, умение анализировать, прогнозировать и предвидеть; высокая ответственность и качество работы; способность систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики. Все это концентрируется и проявляется в высокой результативности управления и повышения эффективности управляемого объекта.

Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек.

В общем, по мере увеличения размера группы, общения между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и к образованию клик.

Эффективная командная деятельность может быть только при выполнении следующих условий:

* все члены команды разделяют общие основополагающие ценности;
* распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным компетенциям ее членов;
* структура команды позволяет гибко адаптироваться к возможным изменениям внешней среды и готовит себе приемников.

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности были опубликованы в начале 60-х годов. Они были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Возникновение интереса к командному подходу также связано с тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

Во-первых, современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые, позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т.е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания «плотно пригнанной» (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

Во-вторых, почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации как в нашей стране, так и за ее пределами, строят свое развитие, как на основе удовлетворения запасов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспективные лаборатории и т.д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур – им свойственна, по утверждению А. И. Пригожена, «меняющаяся геометрия», зависимая от системы задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашения внешних экспертов и исполнителей, создания внешних отделов и т.п.). Для такого типа отделов, к примеру, в корпорации «Интел», составляет 25% от общего числа сотрудников. Успешное функционирования их основывается, в части, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания «поля идей», атмосферы творческого поиска, а также, коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что, по сути, является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте.

В-третьих, рассматривая производительность менеджмента как производительность организации, которую он возглавляет или, на которую оказывает косвенное воздействие, исследователи отмечают. Что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от осознания такого факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда. Принадлежность отдельного сотрудникам философии «общего дела», т.е. выработка «духа командности», имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

Понимание менеджерами правил командной работы определят быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышения мотивации занятия предметной деятельностью и осознания причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других обстоятельств, которые приводят к столкновению личных мотивов групп и организаций.

В-четвертых, признание самого существования командного подхода связанно с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о последней, как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. «Социотехническая модель организации» как микромодель человеческой цивилизации наиболее полно отражает реальные процессы и действительность. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, т.к. он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности. Для повышения эффективности последней огромное значение приобретает, наряду с исследованиями существующих организационно-структурных форм, т.е. морфологии организации, изучение влияния ценностного аспекта сосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, который осуществляется посредником создания и функционирования управленческих команд, как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность и создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляется непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Salas, Dickinson, Converse и Tannenbaun называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до15-20), которые разделяют цели, ценности и вообще подходы к реализации совместной деятельности; имеющих взаимодополняющие навыки; принимающих на себя ответственность за конечные результаты; способных изменять функционально-ролевую соотнесенность (использовать любые внутригрупповые роли); взаимоопределяющих принадлежность свою и партнеров к данной области/группе/. Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Не каждый человек по своей природе является командным игроком. Многие предпочитают работать самостоятельно или желают признания исключительно личных заслуг. Также существует много организаций, где традиционно поощрялись персональные достижения сотрудников, создавались условия, в которых выживал сильнейший. И, тем не менее, российской культуре в большей степени, чем в американской или европейской свойствен командный стиль деятельности, командные соревнования в общественной и производственной жизни коллективов.

Кроме того, совместное решение организационных вопросов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников. В команде проще решаются смежные проблемы, сглаживаются возможные последствия нечеткого распределения обязанностей и неправильного руководства, конфликты на межличностном уровне.

**1.2 Командная работа в управлении организацией**

Для управленческой деятельности особое значении имеет особенности мышления руководителя, которое оказывает существенное воздействие на динамику развития компании, степень планомерности ее деятельности, уровень эффективности ее подразделений. Это и дает основание рассматривать особенности мышления в качестве одного из важных факторов стабильного развития компании.

Различают несколько видов мышления: теоретическое и практическое, индивидуальное и эмпирическое, логическое и пр. Продуктом мышления могут быть цели дальнейших действий, воздействие на другого человека как в условиях кооперации, так и в условиях конфликта [4]. Входе общения результаты мыслительной деятельности одного человека передаются другим, стимулируя развитие мыслительного процесса в группе. Результативность совместной мыслительной деятельности зависит от особенностей восприятия, переработки и передачи информации, что является предметом исследования соционической теории.

Основополагающим в работе по построению эффективной команды является системный подход, который опирается на следующие принципы:

* Принцип основополагающих ценностей – стремление подчинять свои цели общему делу разделяют все ее члены;
* Принцип гармонии – распределение ролей в соответствии с личностными компетенциями и профессионально-важными характеристикам ее членов, умение приходить к консенсусу, конструктивно разрешать конфликты;
* Принцип доверия – каждый член команды открыт и честен по отношению к другим, имеет доступ к стратегической информации важной для получения качественного результата;
* Принцип равноправия – все члены команды подчинятся единым нормам и правилам и имеют равные права, в том числе и на выражение собственного мнения;
* Принцип адаптивности – перераспределение ролей, в том числе смена лидера, в соответствии с изменениями внешней среды, подготовка преемников;
* Принцип дополнительности – слабые качества одного числа команды перекрываются сильными качествами другого по одному и тому же аспекту.

Принципы основополагающих ценностей, доверия, равноправия лежат в основе формирования организационной культуры, правил взаимодействия в команде. А вот в соответствии принципам гармонии, адаптивности и дополнительности необходимо учитывать социально-психологические характеристики человека. Далее рассмотрим подход к формированию управленческой команды на основе типологической теории личности.

Так как в данной работе речь идет об принципах эффективной управленческой команды, проанализируем основные функции управления с одной стороны, и их соответствие типологическим особенностям личности, с другой. Любая управленческая система признана обеспечить эффективное выполнения функции управления: планирования, организации, мотивации, контроля, координации, и, как следствие, позитивное развитие системы в целом, удовлетворения результатами совместной деятельности.

Для команды является важным наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков. Требования к ним распадаются на три категории: техническая или функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные навыки( принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления. Обсуждение данного вопроса мы начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика как тип совместной деятельности, определяющая структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, рассматривается нами в качестве одной из главных в образовании команды. Отечественные исследователи выделили 4 типа организации совместной деятельности: совместно-индивидуальный, совместно-последовательный, совместно-взаимодействующий, совместно-творческий. Тип задач (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководителем; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленных задач; 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 делиться на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики как организационный климат; компетентность руководящих органов «материнской организации» в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. Д. Олдхем, при описании культуры той или иной организации, предлагает также учитывать и такие аспекты, как степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризует через следующих индикаторов: принятия и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации протекания командного взаимодействия (командных процессов координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организацию ролевого распределения. Можно сказать, сто процесс образования команды- есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

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 как «тип лидера». Под типом лидера мы будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными. Ch. Mans и H. Sims принадлежит одна из новых типологий лидерства. По мнению авторов, «наиболее адекватными лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой». Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству.

**Глава 2. Основные принципы эффективной управленческой команды**

**2.1 Управленческие принципы и организационные потребности в эффективной управленческой команде**

Многие компании рассматривают управленческую команду как стратегический ресурс своего бизнеса. При формировании управленческой команды учитываются как традиционные параметры, такие, как: профессиональные навыки и опыт кандидата, - так и его личные качества (гибкость, позитивность) и психоэмоциональные особенности (оптимистичность, умение позитивно воспринимать людей и взаимодействовать с ними), которые позволят ему включиться в командную работу.

Коррекция управленческой команды в компании происходи регулярно в связи с расширением бизнеса, развитием новых новых брендов, реструктуризацией, появлением новых стратегических задач.

Формирование управленческой команды в компании проходит следующие этапы: определение цели, задачи каждого члена команды, методов работы; определение ограничительных факторов- времени, соотношения спроса и предложения на рынке, финансовых ресурсов; оценка членами команды новичка, реагирование на конкретные дела членами команды; самопрезентация новичка- завоевание кредита доверия, авторитета у остальных членов команды и подчиненных, органичное встраивание в команду; согласование с членами команды методов оценки достижения поставленных целей.

Главным правилом командообразования является объединение управленцев и сотрудников вокруг стратегических целей ведения бизнеса компании и ее собственников.

При формировании управленческой команды компания исходит из обязательных требований к данному процессу: это должна быть группа единомышленников, каждый из которых четко представляет свою роль, несет ответственность и готов заменять или дополнять других членов команды.

Представляется весьма важным готовить собственных менеджеров, которые могли бы заменить другого в случае ухода. При всей ценности «уникальных» менеджеров следует признать тот факт, что по ряду обстоятельств такой сотрудник может уйти из компании, что может повлечь сбой в системе организационных связей и серьезные бизнес- риски.

Новым управленцам предоставляется «Руководство для менеджера», в котором прописаны основные принципы корпоративной культуры, культуры командного взаимодействия, принятые в компании. В «Руководстве для менеджера» представлены «золотые качества менеджера», принятые в компании и в бизнесе в целом. Корпоративный кодекс, включающий деловой этикет, методические рекомендации по проведению деловых совещаний, основные принципы администрирования, правила внутреннего трудового распорядка, положения дисциплинарной политики компании. В этом же «Руководстве» приведены основные критерии оценки работы сотрудников компании, описана система обучения, личностного и профессионального развития сотрудников, изложены меры безопасности и принципы работы с конфиденциальной информацией.

Адаптация к корпоративной культуре и ценностям компании происходит путем еженедельного представления новых членов управленческой команды. При помощи электронной почты, облегчающей процесс коммуникации, по офису рассылается информационный материал с фотографией, краткой историей карьерного пути и достижений и названием должности, которую занял новый сотрудник.

Способы рекрутирования членов управленческой команды.

При всем многообразии подходов к рекрутированию в компании при формировании управленческой команды руководствуются в основном двумя: детально проработанной политикой карьерного продвижения сотрудников внутри компании; привлечением членов управленческой команды извне.

С одной стороны, компания заинтересована в воспитании управленцев из числа своих сотрудников, в их личностном и профессиональном росте, с другой стороны, без «вливания свежей крови» также не обойтись, поскольку развитие бизнеса требует новых знаний, нового опыта т технологий.

Что касается привлечения членов управленческой команды извне, то международный формат бизнеса компании и конкурентная борьба на рынке диктуют необходимость приглашения менеджеров, воспитанных в традициях европейской, американской и азиатской и азиатской бизнес- культур, благодаря которым командная работа выходит на качественно новый уровень. Для поиска таких менеджеров высшего звена привлекаются, как правило, компании, специализирующиеся в этой области.

Сотрудник HR- департамента (HR-директор, внутренний психолог) занимается диагностикой индивидуальных различий внутри команды (навыков, личных качеств, социокультурных особенностей), анализирует соотношений факторов однородности и разнообразия в команде, определяет оптимальную пропорцию «практиков» и «креативщиков» для достижения эффективной командной работы. В ходе конфликтогенного или кризисного процесса командной работы психологов нейтрализует такие негативные поведенческие модели членов команды, как: атака/защита; блокирование/создание трудностей; отвлечение; стремление переиграть всех по очкам; доминирование сильной личности на всех собраниях команды. В случае проявления подобных моделей поведения со стороны членов команды директор по развитию человеческих ресурсов помогает разрешить конфликтную ситуацию, используя не только эффективные психотехники, но и индивидуальный подход к сотрудникам, демонстрируя искреннюю заинтересованность в человеке и уважение.

Механизм командной работы состоит из регулярных совещаний, которые проходят в формате штурмов, рабочих групп на уровне руководителей компании, брендов, в рамках концепций, на базе ресторанов. Одним из ярких примеров подобного взаимодействия является проведение Дня общения. Идея заключается в том, что людям, работающим над решением общей задачи, но при этом находящимся в разных местах, необходимо время от времени увидеть и услышать друг друга вживую. Для проведения Дня общения сотрудники, работающие в рамках одного бренда, выезжают за пределы города и в неформальной обстановке решают рабочие задачи.

Сотрудники делятся на две команды, каждая из которых делает презентацию и защиту предлагаемых решений по тем или иным имеющимся проблемам. Согласно существующей традиции в День общения нельзя критиковать, можно только корректировать, и дополнять те или иные решения. Как правило, завершатся мероприятие праздничным ужином. По итогам дня издается стенгазета- таким образом День общения становится достоянием не только одного структурного подразделения, но и всей компании.

В компании принято, чтобы член управленческой команды следовал культуре участия на совещаниях: каждый выступающий в обязательном порядке ссылается на предварительно сделанный анализ проблемы, цифры, факты, документы; каждое совещание начинается с отчета по реализации принятых решений; при внутрикомандном взаимодействии обязательно обеспечение обратной связи.

Думается, что предложенная модель эффективна в любой сфере бизнеса, поскольку, прежде всего, демонстрирует уважение к коллегам и их времени, а это является одной из основных ценностей корпоративной культуры в компании.

Критерии лояльности и нелояльности персонала. Какой бы высококвалифицированной и профессиональной ни была управленческая, да и любая команда, она не может эффективно функционировать, если ее члены не лояльны к компании. Каковы критерии лояльности и факторы их повышения?

Проявлением нелояльности можно считать следующие ситуации: члены менеджерской команды дают себя переманить компаниями-конкурентами; негативно отзываются о компании и руководстве; сотрудники игнорируют политику компании, их работа неэффективна, а показатели – низкие; конфиденциальная информация разглашается; служебные контакты используются для личных целей. Если есть видимые проявления нелояльности, то этот факт говорит о наличии управленческих недоработок, и прежде всего в работе с персоналом. Измерение лояльности. Лояльность можно прогнозировать с помощью: узкопрофессиональных тестов Predictive Index System (PIS), разработанных американскими специалистами. Тесты просты в исполнении и дают показатели, интересующие компанию как работодателя. На основе психоэмоциональных и личностных характеристик и особенностей мотивации кандидатов обеспечивают объективными эмпирическими данными в виде графических диаграмм относительно потенциальной лояльности к компании; анализа динамики кадровых процессов (прежде всего, текучести кадров) с учетом специфики бизнеса компании.

Все перечисленные факторы используются в совокупности, и практически все они с разных сторон показывают лояльность персонала, выявляя тем самым общую объективную картину в компании. Каждый инструмент эффективен, если используется в сочетании с другими. В качестве примеров в приложении анкета сотрудника и дополнительная анкета для тренеров и анкета менеджера.

Создание мотивирующих факторов лояльности персонала.

Очевидно, что финансовые показатели (даже высокий уровень материальной компенсации) не являются гарантией лояльности персонала. В таком Контексте представляется совершенно необходимым использование мотивирующих факторов лояльности, которые имеют не только материальное выражение.

**2.2 Составляющие эффективности функционирования управленческой команды**

Одно из важнейших условий эффективности команды – форма управления в команде. Ее необходимо оговаривать с каждым членом команды до начала работы. От формы управления зависит уровень рабочей дисциплины команды.

С начало перестройки произошла лавинообразное разрушение прежней социально-экономической системы и, вместе с тем, обессмысливание и отвержение идеологических ценностей, которые лежали в ее основе. Произошел радикальный отказ от семидесятилетнего периода история. Из-за этого негативистического состояния невозможен конструктивный подход к своему прошлому, настоящему и будущему, так как негативизм ведет к «исторической слепоте» (риску повторять прежние ошибки), «Историческому экстремизму» (неоправданной категоричности, «черно-белому» мышлению), потере «энергии прошлого» (внутренних ресурсов саморазвития), а значит, к невозможности культивировать свое будущее, к утере культурно-исторической преемственности собственного развития. В этих условиях обозначались два крайних варианта развития страны: 1) продолжить дореволюционное развитие, основываясь на ценностях традиционной русской культуры, 2) перенять мировой опыт социально-экономического развития. В первом варианте проявляется своеобразный психологический комплекс - ностальгия по «золотому веку» и желание возродить ценность национально-мессианского предназначения русской культуры. Сторонники этой идеи, как правило, оказываются в оппозиции к осуществлению второго варианта развития, стихийное разворачивания которого мы сейчас и наблюдаем, - в широком масштабе происходит присвоение западных ценностей обогащения и потребления, которые уже переживают период своего кризиса и давно не являются стратегическими для развития мировой экономики. Это ставит нашу страну на путь регрессивного (без опоры на свою историю и культуру) существования: повторения опыта и ошибок развития стран.

В подходе к управлению действуют все те же механизмы стихийного развития и поверхностного подражания Западу (подражания в основном по форме – деловые аксессуары, символы благополучного стиля жизни, а не, по сути - культура и развития организаций). При развале советской системы целостной подготовки управленческих кадров и отсутствии каких-либо устойчивых продуктивных в нашей экономике сейчас мы наблюдаем стихийную подготовку управленческих кадров в новых образовательных учреждениях. К сожалению, многочисленные краткосрочные школы менеджеров не имеют ценностно-содержательного подхода к обучению. Поэтому они дают только самые поверхностные знания и не передают своим слушателям целостной управленческой культуры, которая и является основой истинного профессионализма. Отсутствие ценностной основы и профессиональном становлении управленцев способствуют проявлению их наиболее примитивных человеческих потребностей в самых разнообразных формах: рвачество, культ сиюминутной выгоды, мафиозность, насилие и т.п.

Так что же могло бы стать опорой для постперестроечного развития нашей управленческой культуры? В развитых странах в условиях кризиса ценностей обогащения и потребления, кода оказалось, что материальное благополучие существенно не меняет жизнь людей, развивается ценность творческой личностной самореализации. Рассматривая исторические русские ценности «социальной справедливости» и «всеобщего благосостояния», их прямые аналоги можно увидеть в экономике развитых стран, воплощающиеся в форме ориентации на расширения и повышения материального благосостояние среднего класса, развитие различных социальных программ, что ведет к повышению социально-экономической стабильности общества, возрастанию гуманистической направленности управленческой политики. Игнорируя эти тенденции мы, конечно, можем полностью разрушить ценности прошлого периода нашей истории, обновив их во всех прошлых сложностях и, пытаясь надеть на себя обноски развитых стран, пристроится в хвост развития мировой экономики, получив при этом статус страны третьего мира. А взгляд на относительное благополучия развитых стран будет наполнять нас, как прежде, «гордостью за наше далекое и светлое будущее». Следствием этого будут такие негативные последствия в социально-экономическом плане, как психологическое напряжение людей при насильственной замене традиционных духовных русских ценностей на узко-прагматические западные, утилитарно-примитивное использование достижений западных управленческих экономических наук, сложности адаптации людей в новых социально-экономических структурах, создаваемых и развиваемых по западному образцу.

В то же время мы можем опереться на то лучшее, что было наработано нашим обществом в течении всей истории – на творческий, интеллектуальный и духовный потенциал наших людей, присущее нам чувство коллективизма, высокие рефлективные способности, низкую прагматичность, ориентацию на духовное и творческое развитие, широкое распространения глубоких и близких человеческих отношений.

Существует многообразие способов управление командами. Выделим и характеризуем три, самые распространенные формы управления, представленные в таблице, которые широко применяются как в производственной, так и творческой деятельности управленческих команд.

**Таблица 1**

**Основные формы правления в команде**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование форы** | **Краткая характеристика** | **Сфера применения** |
| **«**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, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективная 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, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров |
| «Совет» | Занимает промежуточное положение. В советские времена широко используется термин «совет бригады». Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет группа наиболее классифицируемых, опытных и авторитетных специалистов , чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативки) команды. Собрание всех членов команды в этих случаях больше похоже на вече, чем на оперативное принятие управленческих решений | Эта форма внутри командного управления приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов. |

Эффективность управления командами предполагает соблюдение следующих параметров: установления единства видения цели; оказание содействия проведению изменений, соответствующих восприятию цели; культивирование ответственности членов команды за свои действия; делегирование полномочий по проведения заданий; предоставленные команде свободы действия и обеспечение в рамках определенных полномочий; опыт работы тренеров-консультантов по командному развитию Манфреда Геллерта и Клауса Новака позволил им сформировать принципы успешного управления командами.

Управлеие командами будет эффективным лишь в том случае, если будут соблюдаться все правила и принципы успешного управления командами, распространяется на каждого отдельного ее члена и сопровождается вложением средств в их развитие. 8

Эффективная деятельность команды – многогранное понятие. Чтобы добиться успеха в совместной деятельности надо убедиться, что работа в команде удовлетворяет всех ее членов. Если удовлетворенность от совместной деятельности отсутствует, то в перспективе не стоит рассчитывать на длительную продуктивную работу команды.

**Заключение**

Для творческого и эффективного использования принципов управления необходимо вскрывать и всесторонне исследовать объективные законы и закономерности управления в свою очередь, поскольку законы и закономерности управления базируются на законах развития природы, общества и мышления, необходимо формирование совершенной системы научных знаний каждого руководителя, широчайшего культурного и профессионального кругозора.

Принципы управлении, имея объективный характер, должны иметь правовое оформление, закрепленное в системе нормативных документов, положений, соглашений, договорных обязательств, законодательных актов и т.д. Однако при этом характер и формы закрепления принципов управления должны иметь достаточно гибкий характер , чтобы избежать излишней жесткости процедур и формулировок. Это очень важно, поскольку изменение конкретно-исторических условий приводит к изменению действия социально-экономических законов , соответственно, содержания самих принципов управления.

Взаимодействие управляющей и управляемой подсистем осуществляется в соответствии с определенными принципами, то есть правилами. На практике таких принципов может быть очень много. Едва ли на самом главным из этих принципов можно считать научность в сочетании с элементами искусства. Как уже отмечалось, менеджмент использует данные и выводы множества наук, поскольку сложным современным хозяйством практически невозможно управлять «по наитию». В то же время, ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на поиск научно обоснованного решения попросту не окажется времени, и тогда приходится использовать нетрадиционные подходы. Это требует от руководителя, помимо глубоких знаний, большого опыта, владения искусством межличностного общения, умения находить выход из безвыходных положений.

Процесс управления должен быть целенаправленным, то есть всегда осуществляется не просто так, а быть ориентированным на решение конкретных проблем, которые стоят в данный момент перед организацией. Любой управленческий процесс должен основываться на принципе последовательности. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени. Непрерывность осуществления хозяйственных процессов в организации требует соответственно и непрерывности управления ими, контроля и координации деятельности персонала. Последнее требует оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Поскольку саморегулирование осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения такого принципа как учет индивидуальных особенностей и психологии работников, а также закономерностей межличностных отношений и группового поведения.

Для того, чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому развалу, а недостаток парализует деловую активность и инициативу работников. Здесь важным фактором считается состязательность участников управления на основе личной заинтересованности в успехе, поддерживаемой с помощью разнообразных мотиваторов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализация, получение новых знаний и навыков. В современных условиях управленческий процесс не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа как максимально широкое вовлечение исполнителей в процессе подготовки решений, поскольку решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут реализоваться с большей активностью и заинтересованностью.

Формирование организационной культуры, основанной на философии общего дела и командной работе, предполагает изменение характера коллективистских установок, перехода при взаимодействии личности и группы от стратегии «строгого коллективизма» к «глубокому, открытому коллективизму». Большая роль в формировании новой организационно-культурной среды принадлежит лидерам. Утверждение командной культуры предполагает уменьшение дистанции между первым руководителем и группой топ-менеджеров, установление непротиворечивых внутригрупповых отношений. Современные исследования дают все основания предполагать что деловой мир в целом движется в сторону конвергенции, взаимодополнения. Изменения во внешней среде, которая характеризуется высокой конкурентностью и динамичностью, ставят в более благоприятные условия организации, в которых нормы и ценности делового взаимодействия вмещаются от формальных к персонифицированным отношениям, от автократического к гуманистическому стилю управления, от консервативного к инновационному характеру деятельности.

Трансформация жестких коллективистских установок топ-менеджеров современных российских деловых структур в направлении гибкого, открытого коллективизма позволит активно использовать в управлении личностные и групповые ресурсы, обеспечивая на только эффективную коммуникацию, но и высокую конкурентоспособность и адаптацию российских предприятий к глобальным проблемам мирового рынка

**Список использованных источников**

**Нормативно – правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации. М., Проспект 2001

Список литературы

2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. управление персоналом – Москва: Юнити, 2002г.

3. Закиров Ш.М., Савруков Н.Т. Менеджмент – СПб, Политехника, 2001г.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник – Москва, Инфра-М, 2002г.

5. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник – Москва, Инфра-М, 2002г.

6. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент – Минск, ФУ Аинформ, 2002г.

7. Скопылатов И.А. Ефремов О.Ю. управление персоналом: учебник – СПб, издательство Смольного университета, 2009г.

8. Хорошев Г.И. Савруков Н.Т. Управление персоналом: конспект лекций – Санкт – Петербург, Политехника 2009г.

9. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом - Ростов – на – Дону, Март, 2002г.

10. Антикризисное управление / под. ред. Короткова Э.М. – М.: ИНФРА-М, 2009г.

11. Оценка бизнеса / под. ред. Проф. Грязновой А.Г. проф. Федотовой М.А. – М.: Финансы и статистика, 2007г.

12. Е. Таркановский. Антикризисное управление. «Хозяйство и право», 2009г., №1

13. З. Айвазян, В.Кириченко. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. «проблемы теории и практики управления», 2002г., №4.

14.И. Зыбин. В рай по короткому пути. «Ведомости», 2002г, №54 (136).

15. Компаньон. Стратегия. №005 стр. 12-15 от 17.05.2004

16. Абрамов Г.С., Степанович В.Л. деловые игры: теория и организация. Екатеринбург: Деловая книга, 2007г.

17. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12 М.: ИНФРА-М, 2007г.

18. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. М.6 Русская редакция, 2003г.

19. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М: Финансы и статистика, 2001г.

20.Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы / Пер. с англ. А. Багрянцевой. М.: Изд-во Института психологии, 2001 г.

21. Келли Г., Армстроунг Р. Тренинг принятие решений. СПб.: Питер, 2002г.

22. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2007г.

23. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь 2001г.

24. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003г.

25. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2001г.

26. Абрамова Г.С., Степанович В.Л. Деловые игры: теория и организация. Екатеринбург: Деловая книга, 2007 г.

27. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации.» Модуль 12. М.:ИНФРА-М, 2007г.

28. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. М.: Русская редакция, 2003г.

29. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001г.

30. Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы / Пер. с англ. А. Багрянцевой. М.: Изд-во Института психологии, 2001 г.

31. Келли Г., Армстроунг Р. Тренинг принятие решений. СПб.: Питер, 2002г.