**Содержание**

Введение

Глава 1 Трудовой коллектив

* 1. Трудовой коллектив: понятие, виды, цели, структура, этапы развития
  2. Трудовой коллектив и его особенности
  3. Этапы развития трудового коллектива: управленческий аспект

Глава 2 Эффективная команда

2.1 Формирование команд

2.2 Управленческие команды и их формирование

2.3 Эффективность команд

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Эффективность бизнес-процессов (как в России, так и за рубежом) во все большей степени стала определяться использованием эффективных управленческих команд. Связано это, во-первых, с резко возросшей скоростью изменений внешней среды, в которой приходится работать коммерческим организациям, во-вторых, с существенно повысившейся ролью творческого труда сотрудников в самих организациях.

Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность управления, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов для эффективного управления компаниями. Наиболее продуктивно эти группы специалистов, как и их отдельные члены, работают в том случае, когда образовываются эффективные управленческие команды, а отношения внутри группы выстраиваются вокруг командного лидера.

Актуальность и объективная необходимость исследования процессов создания эффективных управленческих команд определяется тем, что для многих компаний решение этого вопроса выступает фактором выживания.

Несмотря на огромный интерес во всем мире к теме командообразования и командной работы, вопрос формирования эффективных управленческих команд проработан относительно мало. Одна из причин этого заключается в том, что сами проблемы, решение которых требует использования эффективности команд, встали перед бизнесом во всей остроте только в последние десятилетия.

Объект исследования - процессы формирования и функционирования эффективных управленческих команд в коммерческих организациях.

Предмет исследования - социальные характеристики и технологии формирования эффективных управленческих команд в организациях.

Цель исследования: определение критериев оценки эффективности, анализ ресурсов, этапов, технологий формирования трудовых коллективов и создание эффективных команд в организациях.

Задачи:

• рассмотреть термины трудового коллектива и эффективной команды;

• выявление основных командообразующих признаков;

• определение параметров командной эффективности, факторов, повышающих или снижающих эту эффективность;

• вычленение этапов формирования эффективных управленческих команд в организациях;

• выработка практических рекомендаций по использованию технологий формирования эффективных управленческих команд.

**Глава 1 Трудовой коллектив**

* 1. **Трудовой коллектив: понятие, виды, цели, структура, этапы развития**

Трудовой коллектив — это особая социальная общность, объединяющая людей, осуществляющих совместную трудовую деятельность в рамках трудовой организации. Он составляет социальную основу стабильных, устойчиво функционирующих и способных к развитию трудовых организаций.

С точки зрения Г. Олпорта трудовой коллектив — все граждане, участвующие своим трудом в деятельности предприятия (организации) на основе трудового договора.

С точки зрения И. Штайнера трудовой коллектив - коллектив, в котором работники получают возможность включаться в трудовой процесс. Различают первичные, вторичные, формальные и неформальные трудовые коллективы.

С точки зрения К. Роджерса трудовой коллектив - группа людей совместно занимающихся трудовой деятельностью для достижения конкретной цели.

С точки зрения Эрика Ларсона коллектив - социальная организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью.

##### С точки зрения У. Голдинга коллектив - группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под его влиянием.

С точки зрения А.В. Петровского коллектив - группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития.

По составу коллективы бывают:

- гомогенные (однородные);

- гетерогенные (разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч.

Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговая атака). В то же время гомогенные лучше решают простые задачи.

По структуре:

- функциональной (на основе разделения труда и определения производственных задач каждого);

- политической (в соответствии с принадлежностью к тем или иным группировкам);

- социально-демографической (по полу, возрасту, образованию, квалификации и проч.);

- социально-психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями);

- поведенческой, определяемой активностью и проч.;

- мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения).

По статусу:

-официальные например персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства).

- неофициальные базируются на нигде не зафиксированном, а то и не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей:

- формальные предписываются заранее

- неформальные складываются спонтанно, сами собой.

Исходя из сроков существования:

- временные, предназначенные для решения разовой задачи

- постоянные.

По размерам:

- малые; члены поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты;

- большие; каждый выполняет широкий круг обязанностей.

Основными параметрами трудового коллектива, от которых зависит эффективность трудовой организации, являются такие показатели его состояния, как: сплоченность, стабильность, уровень квалификации и образования, трудовая и общественная активность его участников, роль в общественной жизни более широкой социальной общности. Трудовой коллектив складывается на основе и в процессе достаточно продолжительных взаимодействий и отношений между членами трудовой организации, обусловленных совместным участием в едином производственном и социальном процессах.

Важной характеристикой трудовых организаций, влияющей на формирование и развитие их трудовых коллективов, является способ их возникновения (происхождения). Трудовые организации могут возникать двумя основными путями: 1) в результате личной инициативы, на добровольной основе, в силу внутренних частных целей и мотивов; 2) по внешней инициативе: согласно решению какого-либо государственного ведомства, руководства корпорации, собрания акционеров компании, другого собственника. Отмеченные различия в происхождении организаций важны потому, что они обусловливают способы регулирования трудового поведения их работников. Регулирование трудового поведения сотрудников организации происходит на основе общесоциальных и частносоциальных, т.е. узкогрупповых, норм, которые «приспосабливают», «подстраивают», «подчиняют» себе нормы трудового взаимодействия, доминируют над ними в трудовом процессе, прямо влияя на организацию производства. Подобный способ организации и регулирования трудового поведения весьма распространен и характерен для большинства вновь создаваемых фирм. Современные трудовые организации, как правило, проектируются на основе уже существующих, относительно стандартных проектов. При этом процесс проектирования и сам проект охватывают не только производственно-техническую и коммерческую (экономическую) сторону функционирования организации, но и социальную. [5,174]

**Этапы развития трудового коллектива**

По Г. Резнику процесс формирования трудового коллектива в общем случае складывается из трех этапов:

Первый этап - ориентационная стадия образуется трудовая общность, основу объединения которой составляют преимущественно формально-функциональные связи, носящие вынужденный, обусловленный технологией характер. Такие связи осуществляются главным образом в силу внешнего, административного давления, надзора и контроля ради получения вознаграждения за труд, как средства достижения личных целей, не имеющих отношения к главной цели организации. Такая трудовая общность еще не является трудовым коллективом и имеет место либо на начальной стадий существования трудовой общности, либо в стадии ее кризиса и дезорганизации, когда она по тем или иным причинам распадается.

На данном этапе организатор коллектива — руководитель, от него исходят все требования.

На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют. По истечении определенного времени и при известных управленческих усилиях трудовая общность может перейти на 2-й этап.

Второй этап – взаимоадаптационная стадия. Отличается наличием сформировавшегося за это время устойчивого «ядра», способного оказывать влияние на других сотрудников, цели которых не совпадают с целями организации. Это «зародыш» будущего реального трудового коллектива, члены которого идентифицируют себя с организацией, воспринимают ее цели как свои собственные. На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, «цементирующих» коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

Основная цель руководителя на этой стадии — максимально использовать возможности коллектива для решения тех задач, ради которых этот коллектив создается. Практически только теперь коллектив достигает определенного уровня своего развития как субъект воспитания, в результате чего и становится возможным целенаправленно использовать его в целях индивидуального развития каждого отдельного работника. В общей атмосфере доброжелательности по отношению к каждому члену коллектива, высокого уровня руководства, стимулирующего положительные стороны личности, коллектив становится средством развития социально важных качеств личности.

Третий этап – стадия консолидации (сплочения). На 3-м этапе, когда трудовая общность может быть названа трудовым коллективом (реальным), большинство ее членов разделяют цели организации, идентифицируют себя сданной общностью. На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления.

Руководитель на этом этапе старается сплотить коллектив, дает четкие ориентации на достижение целей.

Теоретически возможен и 4-й этап, когда почти каждый член трудовой общности активно работает, сознательно способствуя достижению общеорганизационных целей. Однако это, скорее, идеал, к достижению которого должна стремиться служба управления персоналом как основной цели социального развития организации и кадровой политики ее руководства. Соотношение формальных общеорганизационных и личных целей трудовых общностей является определяющим, но не единственным показателем уровня развития трудового коллектива. Другими важными показателями этого уровня являются диапазон и объем функций, выполняемых трудовым коллективом наряду с основной производственной, экономической функцией. Трудовая общность, достигая состояния трудового коллектива, объединяет сотрудников организации не только в основной производственной деятельности, но и в деятельности, относящейся к другим сферам общественной жизни, предоставляя им возможность удовлетворять важные социальные потребности: в общении, участии в управлении организацией, в самовыражении и самосовершенствовании, в приобщении к культурным и духовным ценностям. Реальный трудовой коллектив, как правило, предоставляет, прежде всего, основной набор социальных услуг, составляющих так называемый социальный пакет. Важное отличие трудового коллектива от других менее развитых трудовых общностей — наличие в его социальной структуре достаточно большого числа неформальных групп по интересам, в том числе непосредственно связанным с производственной деятельностью, таких, например, как общества (советы) по рационализации и изобретательству, кружки качества и т.п.

**1.2 Трудовой коллектив и его особенности**

Стабилизация трудового коллектива. Поддержание, или обеспечение стабильности, трудового коллектива является одной из главных задач социального управления трудовой организацией. Нарушение стабильности трудового коллектива является угрозой его существованию в данном качестве. Трудовой коллектив, как было показано выше, отличается от других общностей высокой степенью совпадения личных целей его членов с общими целями данной трудовой организации. Не любая трудовая организация функционирует, опираясь на реальный трудовой коллектив. Создание трудового коллектива — результат специальной, целенаправленной деятельности, осуществляемой службой управления персоналом предприятия, а при ее отсутствии — руководящим составом организации. Нестабильный трудовой коллектив - это фактически номинальный трудовой коллектив, отличающийся неустойчивостью социальных связей, объединяющих работников предприятия как участников производственного процесса и трудовой организации. Нестабильности трудового коллектива способствует несколько обстоятельств. Главное — отсутствие общеэкономической устойчивости, надежной правовой базы, прочных критериев успешной деятельности. Все это имеет место в переходные периоды развития общества, когда традиционные механизмы экономического и социального управления и регулирования неэффективны или разрушительны, а новые еще не созданы или не освоены. Понятие «стабилизация трудового коллектива» имеет двоякий смысл. Стабилизацию трудового коллектива можно понимать, во-первых, как управленческую деятельность, направленную на устранение факторов временной нестабильности сложившегося и успешно функционирующего трудового коллектива. Во-вторых, как систематическую деятельность стратегического характера, являющуюся одним из элементов процесса социального управления организацией в долгосрочной перспективе.

Отличительные черты трудового коллектива. Отличительные, специфические черты трудового коллектива как социальной общности связаны не только с тем, что он возникает на базе совместной трудовой деятельности, но главным образом с теми чертами, которые позволяют характеризовать ту или иную социальную общность как коллектив. Выявлением и анализом таких признаков применительно к трудовым общностям занимается социально-психологическая теория трудового коллектива. Согласно этой теории далеко не всякая целевая социальная общность, даже обладающая определенной организацией, имеет свойства, позволяющие считать ее коллективом. Свойства, отличающие коллектив от других социальных общностей, приобретаются. [2,236]

Сплоченность. По мере роста сплоченности члены группы в большей степени идентифицируют себя с ней, испытывают больше удовлетворенности от своей принадлежности к данной группе.

Близость установок, мнений, ценностей и норм поведения членов группы обеспечивает большую ее сплоченность и уменьшает вероятность возникновения разногласий и конфликтов, которые могут разделить группу или привести ее к распаду.

Группы, в которых существуют противоречия и конфликты, отсутствует дух взаимопомощи и товарищества, менее эффективны, чем группы, отношения в которых характеризуются взаимопониманием, взаимной симпатией и сотрудничеством.

Говоря о развитии группы, менеджеры склонны рассматривать сплоченность как положительное, желательное качество. Поэтому в перечне первоочередных задач руководителя стоит формирование сплоченной команды.

Однако связь между сплоченностью и эффективностью групповой деятельности не столь однозначна. Исследования показали, что сплоченность способствует эффективной деятельности группы, если сочетается с другой важной ее составляющей - позитивной направленностью.

Направленность характеризует устремления членов группы, то, что они считают полезным и важным для себя. О позитивной направленности можно говорить, если цели группы совпадают с целью деятельности организации. Если же ее устремления направлены на удовлетворение эгоистических целей и противоречат интересам организации, то такая направленность является негативной.

Сплоченность — один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов. В качестве конкретных показателей Сплоченности, как правило, рассматриваются: 1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях — чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность; 2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов — чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т.е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а, следовательно, и сплоченность.

Повышению сплоченности группы способствуют следующие факторы:

- согласие относительно целей;

- частота взаимодействия;

- личная привлекательность;

- межгрупповая конкуренция;

- благоприятные оценки.

К факторам же, уменьшающим сплоченность в группе, относятся:

- отсутствие согласия относительно целей;

- большая численность группы;

- неприятный опыт общения;

- внутригрупповая конкуренция;

- доминирование одного или нескольких членов.

Из вышесказанного следует, что для поощрения сплоченности необходимо:

- уменьшить состав группы (5 - 7 человек);

- поощрять согласие членов группы с ее целями;

- стимулировать соревнование с другими группами;

- вознаграждать всех членов группы;

- изолировать группу, дав ей совместную территорию и время для общения.

Если же целью руководителя является ослабление сплоченности группы, направленной на достижение узкогрупповых, эгоистичных интересов, препятствующих эффективности деятельности организации, то руководитель должен принять противоположные меры:

- увеличить состав группы;

- поощрять несогласие членов группы с ее целями;

- исключить соревнование с другими группами;

- вознаграждать каждого работника индивидуально;

- разобщить группу территориально, уменьшить время для общения. [6,128]

Социальная структура трудового коллектива. Социальная структура - совокупность относительно устойчивых связей между элементами социальной системы, отражающая ее сущностные характеристики.

Социальная структура - внутреннее устройство общества или социальной группы; упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных групп, социальных институтов и отношений между ними.

Социальная структура трудового коллектива - характеристика трудового коллектива по полу, возрасту, профессиям, национальностям и другим социальным показателям.

Трудовой коллектив как социальный организм имеет определенную социальную структуру как совокупность принципов взаиморасположения, взаимосвязей и взаимоотношений составных элементов, составляющих целостную систему.

Существуют производственно-функциональная, целевая, профессионально-квалификационная, социально-демографическая, общественно-организационная, социально-психологическая и национальная социальные структуры.

Производственно-функциональная включает в себя производственные подразделения, осуществляющие выпуск продукции, ее реализацию, управление, планирование, стимулирование и др. В этой социальной структуре различают три уровня коллективов: высший (основной), средний (вторичные) и низший (первичные).

Высшим (основным) считается производственный коллектив, представляющий собой самостоятельную социально-экономическую единицу со сложившимися нормами производственной и общественной жизни, трудовыми традициями и правилами и состоящий из вторичных коллективов: цехов, участков, служб, – которые в своей структуре имеют множество первичных коллективов: бригад, смен, групп и т.д.

Весь трудовой коллектив организаций в зависимости от выполняемых функций делится на две группы: промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленный персонал (НП). В состав ППП входят все работники основной деятельности: руководители, специалисты, технические исполнители, основные и вспомогательные рабочие, ученики, работники военизированной и сторожевой охраны, пожарной охраны, работники научно-исследовательских и конструкторско-технологических подразделений. В состав НП включают работников жилищно-коммунального хозяйства, культурно-бытового и медико-санитарного обслуживания, подсобных сельскохозяйственных предприятий, спортивных сооружений, педагогический и обслуживающий персонал дошкольных учреждений и др.

Целевая социальная структура рассматривается как совокупность всех уровней социальной структуры (высшего, среднего, низшего), связанных между собой общей целью и задачами как производственного, так и социально-психологического характера, выражающих одинаковые интересы, общие ценностные ориентации.

Профессионально-квалификационная социальная структура – это социальная форма профессионального разделения труда. Она предполагает деление групп по уровню образования, профессиям, а внутри профессий – по квалификации, общему производственному стажу, стажу работы в данной профессии, в данной организации.

Социально-демографическая социальная структура характеризует трудовой коллектив, распределяя его на группы по полу, возрасту семейному положению, уровню доходов и т.п. В каждой группе важно изучать специфические потребности, интересы ее членов, характер воспроизводства, перспективы развития и другие характеристики.

Общественно-организационная социальная структура выражает систему отношений в трудовом коллективе, в котором всегда образуются формальные и неформальные объединения. Несовпадение интересов формальных и неформальных групп часто приводит к конфликтным ситуациям.

Социально-психологическая структура определяется системой взаимосвязи позиций и ролей отдельных работников и малых групп. Развиваясь, она воздействует на социально-психологический климат в коллективе, трудовую мотивацию, адаптацию новых членов коллектива, разрешение конфликтов и в итоге – на эффективность деятельности.

Национальная социальная структура – это национальный состав трудового коллектива (группы).

Все виды социальных структур в совокупности определяют содержание внутриколлективных социальных отношений. Изучение особенностей этих отношений применительно к различным группам имеет важное значение для совершенствования управления трудовым коллективом, укрепления его социального статуса, привлечения в коллектив молодых, высококвалифицированных специалистов.

**Регулирование социальных процессов в трудовых коллективах**

Основу регулирования социальных процессов составляет трудовое поведение людей в коллективе, которое определяется внутренними и внешними побудительными силами.

Внутренние побудительные силы – это потребности, интересы, ценности, мотивы, которые в совокупности представляют собой структуру сложного процесса мотивации – побуждения себя и других членов организации к деятельности для достижения личных целей и целей трудового коллектива.

Внешние побудительные силы – это стимулы, санкции, используемые с целью склонить человека к определенному трудовому поведению. Важно четко представлять, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять, и какую роль ему собирается предложить организация. Часто именно несоответствие этой роли возможностям человека является основой конфликта между ним и организационным окружением.

Регулирование соответствия роли и места человека в организации происходит при его вхождении в организацию, в процессе обучения и в процессе взаимодействия с ним в ходе трудовой деятельности (рис. 1). В процессе вхождения работника в организационное окружение организация должна решать три задачи: разрубить старые поведенческие стереотипы; заинтересовать его работой организации; привить работнику новые нормы поведения в конкретных организационных условиях.

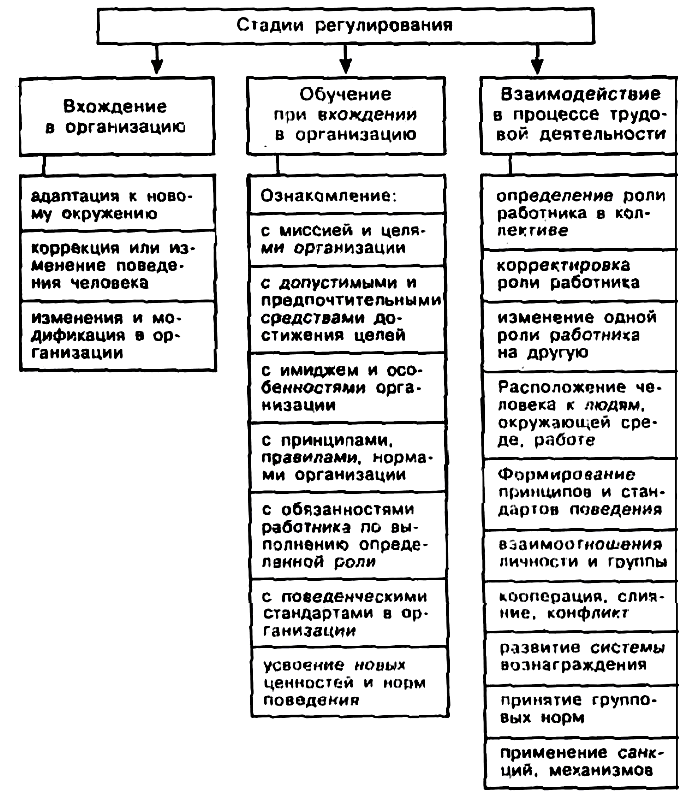


Рис. 1. Регулирование соответствия роли и места человека в организации

Взаимодействие человека и организации предполагает ролевой аспект. С одной стороны, это роль человека в коллективе, т.е. связь его деятельности с целями и задачами организации, содержание его работы и способы ее выполнения, с другой стороны, это готовность человека осознанно выполнять свою роль, что приведет к получению положительного результата не обязательно материального характера и принесет ему удовлетворение.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликт - противоречие во взглядах и в отношениях, столкновение расходящихся, противоположных интересов, острый спор.

Конфликтные ситуации, которые порождаются организационными и эмоциональными факторами, можно устранить, используя корректировку роли работника (изменение формы работы); повышение квалификации, умение распознавать и предупреждать возникающие проблемы, перестановку работников с одной роли на другую в зависимости от их способностей справляться с конфликтными ситуациями и др.

Для разрешения большинства конфликтов достаточно устранить их материальную основу: улучшить организацию труда, наладить бесперебойное снабжение сырьем и материалами, изменить порядок материального стимулирования или произвести структурные изменения в коллективе. Разрешению конфликта способствует его открытое обсуждение.

Важную роль в регулировании социальных отношений и процессов в организации выполняют групповые нормы, которые направлены на достижение цели и задач организации, поощрение поведения работников, достижение целей организации, и санкции, побуждающие членов группы соблюдать групповые нормы.

Роли и отношения в трудовом коллективе. Роли в коллективе подразделяются на «производственные» (функциональные и социальные) и «межличностные». Производственных ролей специалисты выделяют восемь.

Координатор обладает наибольшими организаторскими способностями и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная обязанность — уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

Генератор идей, как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

Контролер сам творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

Шлифовальщик, обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет «увязать» ее решение с другими задачами коллектива.

Энтузиаст — самый активный член коллектива; он увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

Искатель выгод — посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

Исполнитель добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

Помощник — человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Могут иметь место также «вспомогательные» роли (например, шут).

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если его членов окажется меньше восьми, то кому-то придется одновременно играть две и более роли, что неминуемо приведет к возникновению конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов.

По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на ведущих и ведомых. Первую группу образуют лица предпочитаемые («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Во вторую входят все остальные, включая непредпочитаемых (пренебрегаемые, отверженные и проч.), с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все. [5, 243]

**1.3 Этапы развития трудового коллектива**

Е.Н. Решетова выделяет пять этапов развития трудового коллектива: формирование, шторм, нормирование, функционирование и завершение.

На стадии формирования участники команды выясняют предстоящие задачи, стиль руководства, возможные виды межличностных и рабочих взаимосвязей.

Характерные особенности коммуникации членов команды: вежливость, энтузиазм, беспорядок, внимательность и общность, молчание, самосознание, зависимость, поверхностный характер, неопределенность.

Проблемы: ориентация членов команды, создание комфортной атмосферы в команде, формирование атмосферы доверия, установление отношений с лидером, прояснение целей.

Чтобы преодолеть проблемы руководитель должен «вводные» мероприятия, знакомство членов команды, предоставление необходимой информации, выработка оснований для взаимного доверия, формирование модели ожидаемого поведения, прояснение направлений и целей, правил, процедур и ожиданий, вовлечение членов команды в разработку планов.

На стадии шторма члены группы начинают сопротивляться групповому влиянию. Возникает конфликт конкурирующих подходов при достижении целей группы.

Характерные особенности коммуникации членов команды: поляризация членов команды, формирование коалиций, конкуренция между членами команды, разногласия с лидером, нарушение командных норм, напряженность, критицизм и конфронтация.

Проблемы: управление конфликтами, легитимизация продуктивного выражения индивидуальности, преодоление группового единомыслия, анализ ключевых процессов командной работы, превращение противостояния во взаимодействие.

Руководитель должен принимать такие действия как : определение общего противника и укрепление видения перспективы, порождение у членов команды приверженности ее целям, превращение учеников в учителей, эффективное посредничество, обеспечение признания достижений команды и ее отдельных членов, поощрение принятия ответственности, укрепление стиля мышления «выигрыш-выигрыш», решение вопросов власти и полномочий, разработка и реализация соглашений о порядке принятия решений.

На стадии нормирования достигается устойчивость благодаря преодолению влияния группы: устанавливаются правила и стандарты, создаются связи внутри группы, а также схематически определяются ее стандарты и ожидания.

Характерные особенности коммуникации членов команды: кооперация, сотрудничество, связь и приверженность определенным взглядам, сотрудничество, игнорирование разногласий, конформизм по отношению к стандартам и ожиданиям, усиление межличностного притяжения.

Проблемы: поддержание единства и связности, дифференциация и уточнение ролей, определение уровня личного вклада в работу команды, прояснение будущего, решение вопроса об обязательствах в отношении будущего команды.

Руководитель должен: использовать навыки, знания и опыт членов команды, поощрять людей уважать друг друга, активно работать в сотрудничестве.

На стадии функционирования группа вполне «созрела» для начала выполнения задач. Устанавливаются межличностные взаимоотношения, статусы членов группы, а также распределение задач.

Характерные особенности коммуникации членов команды: высокое взаимное доверие, безусловная преданность членов группы, многосторонность взаимоотношений между членами группы, взаимное обучение и помощь в развитии, предпринимательский дух, самодостаточность, вызов, творчество, групповое сознание.

Проблемы: укрепление ключевых навыков, поддержание духа постепенного совершенствования, предвидение нужд клиентов и предваряющие отклики на их запросы, повышение темпов работы и сокращение сроков, поощрение творческого подхода к решению проблем.

Руководитель должен принимать такие действия как: поддержка и обновление методов и процедур, обеспечивающих сотрудничество, закрепление культуры качества в работе команды, обеспечение регулярной обратной связи относительно функционирования команды, поддержка и направление членов команды, помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития, отслеживание хода работы и отмечание успехов.

На стадии завершение группа выполнила свое предназначение либо распалась. Характерные особенности коммуникации членов команды: компромисс, общение, достижение консенсуса.

Проблемы: процесс расформирования команды, адаптация к новым условиям.

Руководитель должен принимать такие действия как: проведение с участниками обсуждение их опыта командной работы, выявление причин успехов и неудач, прояснение ролевых позиций.

Виднейшим представителем отечественной педагогики, разрабатывавшим теорию коллектива, был А.С. Макаренко.

Чтобы стать коллективом, группа должна пройти нелегкий путь качественных преобразований. На этом пути А. С. Макаренко выделил несколько стадий:

Первая стадия — становление коллектива (стадия первоначального сплочения). В это время коллектив выступает, прежде всего, как цель воспитательных усилий руководителя, стремящегося организационно оформленную группу превратить в коллектив, т.е. такую социально-психологическую общность, где отношения работников определяются содержанием их совместной деятельности, ее целями, задачами, ценностями. Первая стадия считается завершенной, когда в коллективе выделился и заработал актив, воспитанники сплотились на основе общей цели, общей деятельности и общей организации.

Вторая стадия — усиление влияния актива. Теперь уже актив не только поддерживает требования руководителя, но и сам предъявляет их членам коллектива, руководствуясь своими понятиями о том, что приносит пользу, а что — ущерб интересам коллектива. Если активисты правильно понимают потребности коллектива, они становятся надежными помощниками руководителя.

Для второй стадии характерна стабилизация структуры коллектива. Коллектив выступает уже как целостная система, в которой начинают действовать механизмы самоорганизации и саморегуляции. Он уже способен требовать от своих членов определенных норм поведения, при этом круг требований постепенно расширяется. Таким образом, на второй стадии коллектив уже выступает как инструмент целенаправленного воспитания определенных качеств личности.

Развитие коллектива на этой стадии связано с преодолением противоречий: между коллективом и отдельными работниками, опережающими в своем развитии требования коллектива или, наоборот, отстающими от этих требований; между общими и индивидуальными перспективами; между нормами поведения коллектива и нормами, стихийно складывающимися в группе; между отдельными группами учеников с различными ценностными ориентациями и т.д. Поэтому в развитии коллектива неизбежны скачки, остановки, движение вспять.

Третья и последующие стадии характеризуют расцвет коллектива. Чтобы подчеркнуть уровень развития коллектива, достаточно указать на уровень и характер требований, предъявляемых друг другу членами коллектива: более высокие требования к себе, чем к своим товарищам. Одно это уже свидетельствует о достигнутом уровне воспитанности, устойчивости взглядов, суждений, привычек. Если коллектив доходит до этой стадии развития, то он формирует целостную, нравственную личность. На данной стадии коллектив превращается в инструмент индивидуального развития каждого из его членов. Общий опыт, одинаковые оценки событий — основной признак и наиболее характерная черта коллектива на третьей стадии.

Между стадиями нет четких границ — возможности для перехода к последующей стадии создаются в рамках предыдущей. Каждая последующая стадия не сменяет предыдущую, а как бы добавляется к ней. Коллектив не может и не должен останавливаться в своем развитии, даже если он достиг очень высокого уровня. [2, 240]

У. Голдинг выделяет 4 этапа развития трудового коллектива: 1 этап - адаптация, 2 этап - группирование и кооперация, 3 этап – нормирование деятельности, 4 этап – функционирование.

Первый этап — адаптация характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. Происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Второй этап — группирование и кооперация — характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

Третий этап - разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Четвертый этап - можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Эрик Ларсон выделяет пять этапов развития трудового коллектива: формирование, смятение, нормализация, выполнение, роспуск.

1. Формирование. На этой начальной стадии работники знакомятся друг с другом и вникают в масштаб проекта. Они начинают устанавливать базовые правила, стараясь определить, какое поведение приемлемо как относительно проекта (какую роль они должны играть, каковы ожидания относительно качества проекта), так и в межличностных отношениях (кто действительно несет ответственность). Эта стадия завершается, когда работники начинают ощущать себя частью группы.

2. Смятение. Как видно из названия, эта стадия отмечена высокой степенью внутренних противоречий. Работники согласны с тем, что они являются частью проектной группы, но сопротивляются ограничениям, которые проект и группа налагают на их индивидуальность. Возникает противоречие по поводу того, кто будет руководить группой, и как будут приниматься решения. Когда это противоречие разрешается, лидерство руководителя проекта становится признанным, и группа переходит на следующую стадию.

3. Нормализация. На третьей стадии развиваются тесные взаимоотношения, и группа демонстрирует сплоченность. Чувства товарищества и общей ответственности за проект возрастают. Эта стадия завершена, когда структура группы укреплена, и группа выработала общую систему ожиданий и критериев относительно того, как ее члены должны вместе работать.

4. Выполнение. На данном этапе все согласны, что структура фирмы полностью функциональна. Группа завершила переход от знакомства и выяснения того, как она будет работать, к достижению целей проекта.

5. Роспуск. Для временных рабочих групп стадия является последней в их развитии. Однако для проектных команд есть еще и предварительная стадия завершения работы. На этой стадии команда готовится к роспуску.

В этой модели есть несколько важных моментов для руководителей команд. Первый состоит в том, что руководитель должен уделить основное внимание тому, чтобы как можно быстрее помочь группе дойти до продуктивной четвертой стадии (стадии работы). Второй момент состоит в том, что сама модель дает возможность группе понять, как она развивается. Руководители считают полезным ознакомить свои команды с моделью. Это помогает работникам смириться с неизбежностью конфликтов и на третий на второй стадии и направить свои силы на продвижение к более продуктивным фазам. Последний (третий) момент состоит в том, что подчеркивается важность стадии нормализации, что помогает значительно повысить уровень эффективности на стадии работы. Как станет ясно дальше, руководители проектов должны принимать активное участие в формировании норм группы, которые будут способствовать успешной работе над решением проблемы.

Б. Басс выделяет четыре основных стадии:

Первая стадия связана с устранением первоначального недоверия членов группы друг к другу. Естественно, что работники, не знающие близко друг друга, относятся к своим коллегам настороженно. Они отчуждены друг от друга. Но со временем члены коллектива принимают друг друга, постепенно они начинают сотрудничать между собой и делают это все охотнее. Этот этап крайне важен, поскольку он является основой, на которой и ведется дальнейшее развитие команды.

Вторая стадия предполагает развитие общения между членами коллектива и их способность вырабатывать механизмы для принятия общих решений, касающихся всей группы. Порой недостаточно просто преодолеть барьер отчуждения межу людьми. Чем дольше они друг друга знают, тем больше общаются между собой, причем доверие распространяется не только на деловую сферу жизни. Откровенное общение внутри команды открывает новый уровень их отношений: они уже готовы принимать коллективные решения, причем предварительно обсуждать пути решения поставленных задач, рассматривать несколько предложенных вариантов.

Третья стадия представляет собой естественное развитие отношений, возникающих на предыдущем этапе. Вследствие расширения коммуникаций все более возрастает доверие друг к другу. Люди перестают ощущать себя отдельно от коллектива: теперь они — его часть. Они готовы прийти на помощь коллеге, и чувствуют себя удовлетворенными тем фактом, что они находятся в этой команде.

Последний этап характеризуется использованием своих способностей, помощью друг другу и неформальным контролем за выполнением заданий. На этой стадии все действия членов коллектива направлены на поддержку общего дела и увеличение всех возможных внутригрупповых ресурсов.

После прохождения всех стадий эффективность труда возрастает.

Исследователь В.М. Давыдов тоже выделяет четыре этапа, однако они отличаются от рассмотренных выше:

1. Стадия формирования. На этом этапе члены группы только узнают друг друга, причем знакомство еще поверхностное. Происходит ознакомление с организацией и условиями труда в ней.

2. Стадия психологической напряженности. Этот этап характеризуется недоверием членов трудового коллектива друг к другу. Они пытаются понять, что представляют собой их коллеги. Они ищут общие и разные позиции людей по тем или иным вопросам. Неизбежно соперничество между несколькими индивидами за лидерство и влияние в группе.

3. Нормализация. На этой стадии отношения между членами команды стабилизируются. Вырабатываются общие нормы, мнения. Устанавливаются ролевые ожидания.

4. Общая деятельность. На этой стадии команда начинает выполнять общую задачу, поскольку распределены социальные роли между людьми, выяснены цели и особенности деятельности. В процессе работы люди лучше узнают друг друга, начинают доверять, считаются с разными мнениями, учатся предвидеть поведение друг друга.

А.И. Пригожин сформулировал три критерия типологии трудовых коллективов:

1. Первый критерий — особенности трудовой деятельности или содержание предмета труда и результат труда большинства (основного состава) работников организации и организации в целом.

2. Второй критерий — непосредственный социальный субъект потребности, удовлетворяемой основной деятельностью трудовой организации.

3. Третий критерий — основной партнер организации и тип отношений с ним. Согласно первому критерию трудовые коллективы делятся на два вида: трудовые коллективы предприятий и трудовые коллективы учреждений.

Одна из наиболее развернутых попыток, дать определение теории коллектива, разработана А.В. Петровским (Психологическая теория коллектива, 1979). Она представляет группу как состоящую из трех страт (слоев), каждый из которых характеризуется определенным принципом, по которому в нем строятся отношения между членами группы.

В первом слое реализуются, прежде всего, непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости;

Во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности;

В третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы, и, таким образом, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

В соответствии с общими установками концепции деятельностного опосредования межличностных отношений А.В. Петровский выделяет в своей теории групп два вектора. Вектор "опосредованности" имеет одностороннее направление, вектор "содержания деятельности" позволяет расположить группы по обе стороны от нулевой точки, что показывает возможность двух, принципиально различных содержаний деятельности, соответствующих общественному прогрессу и не соответствующих ему. 1) наличие или отсутствие опосредования межличностных отношений содержанием групповой деятельности (X) и 2) общественная значимость групповой деятельности (Y). Векторы образуют пространство, в котором можно расположить все группы, функционирующие в обществе. Общая схема приобретает такой вид (рис. 2).

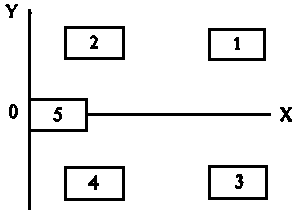


Рис. 2. Типология групп в рамках психологической теории коллектива (А.В. Петровский)

Обозначенные пять фигур соответствуют разным типам групп: фигура 1 обозначает коллективы, где максимальна социальная значимость деятельности и максимальна степень опосредования межличностных отношений деятельностью; фигура 2 – общность с высоким уровнем социальной значимости деятельности, но с невысокой степенью опосредования (примером здесь может явиться только что созданная группа, где отношения не развились еще до коллективных); фигура 3 представляет антиобщественную по содержанию своей деятельности группу, где, тем не менее, высока степень опосредования межличностных отношений этой антиобщественной деятельностью (примером является высокоорганизованная преступная группа, например крупная банда преступников, мафия); фигура 4 изображает также антиобщественную группу при условии, что отношения между ее членами в слабой степени опосредованы антисоциальной деятельностью (с точки зрения общества такая группа опасна в меньшей степени, хотя и препятствует фактом своего существования общественному прогрессу); наконец, фигура 5 может быть интерпретирована как группа с чрезвычайно слабой степенью выраженности социального содержания деятельности (как позитивной, так и негативной) и такой же слабой степенью значимости этой деятельности для всех групповых процессов (авторы схемы полагают, что примером может служить собранная из случайных людей экспериментальная группа, хотя этот пример и нарушает общий принцип, поскольку схема создана для классификации реальных естественных групп, а среди них подходящий пример найти не совсем просто).

Я остановлюсь на теории Макаренко т.к. считаю, что его теория дает более глубокое представление о стадиях развития трудового коллектива. Он также дает указания руководителям, как и почему надо вести себя в определенной стадии развития. Так же советует, как выйти из ситуации, когда коллектив начинает деградировать.

Вывод: в 1 главе я рассмотрела понятие трудового коллектива и его составляющие: классификация, отличительные черты, отношения, теории формирования. И пришла к выводу, что трудовой коллектив является основой организации, что стадии формирования трудового коллектива – сложный процесс без которого коллектив не будет являться так таковым. Но мало сформировать трудовой коллектив, надо уметь правильно им управлять. От этого зависит его эффективность. Умение эффективно руководить командой, значит получить хороший результат для организации, для развития ее конкурентоспособности на мировом рынке.

**Глава 2 Эффективная команда**

**2.1 Формирование команд**

Сегодня гораздо большее количество руководителей понимают необходимость командного взаимодействия наряду с индивидуальными действиями - для себя и других структур в организации. Есть также большая озабоченность понимание необходимости гибкого подхода к менеджерским функциям. Все большее количество руководителей сегодня могут применять командный подход с уверенностью, которая базируется на собственном опыте и успехе.

В русском языке слово «команда» имеет два базовых значения: приказ и специфичная группа. В социологии используется именно второе значение.

По «Словарю русского языка» Ожегова команда - это: 1) Отряд, воинское подразделение; 2) Личный состав, экипаж судна; 3) Спортивный коллектив во главе с капитаном; 4) Группа связанных чем-нибудь людей, чьё-нибудь окружение.

Энциклопедическое определение: команда (франц. commande, от позднелат. commando — поручаю, приказываю) - временная или постоянная воинская организация численностью от 3 человек и более, предназначенная для выполнения определённых обязанностей по службе или каких-либо работ.

Все имеющиеся на сегодняшний день толкования термина «команда» разделяются на две части. Одна — это определения слова «команда» через её внешние проявления, через её описание. Вторая часть - структурные определения, обозначающие внутреннюю суть этого объекта.

К первым можно отнести такие определения:

Команда - в широком смысле - трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

Команда - основа организации. Можно охарактеризовать команду как определенную группу. Однако команда больше, чем группа.

Команда – небольшое количество людей с комплиментарными навыками, которые привержены общим намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными.

##### С точки зрения Кейси - команда социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадать с ее официальным статусом и весом.

##### С точки зрения Майерса - Бриггса команда - трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

##### С точки зрения Э. Ларсона команда - коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации.

Команда — 1) группа людей, призванная выполнять определенную работу, задание. Обычно команда работает на лидера, который ставит задачу и распределяет работу между ее членами; 2) приказ, указание.

К этой же группе стоит отнести и определения, употребляемые Т.П. Галкиной, автора, «Социологии управления: от группы к команде». Расположим их в порядке увеличения сложности:

Команда — несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности.

Команда - группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Команда — группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Ко второму типу определений стоит отнести следующие:

Команда - коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации.

Такое определение одновременно указывает путь к обеспечению высокоэффективной совместной деятельности в составе любой команды.

Согласно позиции Д. Макинтош-Флетчер, можно выделить два вида команд в зависимости от планируемых сроков их функционирования и количества решаемых задач.

Кросс-функциопальная команда формируется для достижения одной цели, выполнения определённого объёма работ или реализации конкретного проекта.

Интактными командами Д. Макинтош-Флетчер называет продолжительное время существующие рабочие группы, сформированные для решения значительного количества достаточно схожих задач. Можно заключить, что с организационной точки зрения правильно будет образовывать команды первого типа (кросс-функциональные) из сотрудников различных подразделений существующей организации, а команды второго типа (интактные) создавать в виде самостоятельных, долговременно существующих, производственных (в широком понимании) подразделений.

Похожую трактовку предлагают и Дж. Катценбах и Д. Смит. Их подход основан на классификации команд в соответствии с их родом деятельности. Соответственно, они выделяют такие виды команд как управляющие, производственные и занимающиеся подготовкой рекомендаций.

Команды стоит использовать всегда, когда перед вами стоит задача, которая требует коллективной работы, разделенных между членами команды лидерских полномочий необходимости интеграции в реальном времени навыков, опыта, возможностей. Выбирая командный подход, вы должны отталкиваться от основных целей, которые должны быть достигнуты, а не от желания быть командой.

Организации с единым лидером, которые используют традиционные рабочие группы. Если специфическая цель может быть достигнута путем суммирования индивидуальной ответственности и вкладов, тогда применение подхода организации с одним лидером может сделать всю работу. [8,115]

Высшее руководство - это работа скорее для команды, чем для одного человека. Как известно, в бизнесе совершенную личность можно описать следующими словами: организованный, мотивирующий, напористый, творческий,, инициативный, объективный, дипломатичный, тщательный, и знающий.. Практически невероятно, чтобы один человек объединил в себе все эти качества. Более того, анализ работы высшего руководства компании позволяет сделать однозначный вывод объем работы несравненно больше, чем это под силу одному человеку. И это главные аргументы в пользу командного подхода в руководстве.

В последнее время все чаще и чаще употребляется английский термин - тим-менеджмент: командное управление или управление при помощи команды. Преимущества такого подхода очевидны: ориентация на проактивность, а не на реактивность; сотрудничество в противовес конкуренции; увеличение возможностей каждого члена группы; умение рисковать, а не контролировать; децентрализация принятия решений как механизм «исправления ошибок»; коллегиальные отношения в противовес авторитарности и прессингу.

Давайте представим себе компанию, в которой деловые способности менеджеров взаимно дополняют и усиливают друг друга, менеджеры работают с максимальной отдачей и креативным подходом к какой- нибудь проблеме, все работа делается при минимальной затрате времени, в компании царит атмосфера взаимного доверия и уважения, а возникающие конфликты разрешаются быстро… Я уверена, что создание именно такой компании – задача менеджера и в частности руководителя.

Вспомним, например, историю нашей легендарной советской хоккейной сборной. И сравним их со слабыми нынешними выступлениями российской хоккейной команды, в которую входят «звезды» хоккея - российских спортсменов, играющих в Канаде и США. Вдруг «неожиданно» выяснилось, что российская хоккейная сборная из звезд - не звезда!

Значит, важен подбор команды? Да, чрезвычайно важен! Конечно, важны спортивные достижения, но без взаимопонимания друг друга, и без осознания, что мы одна команда, и что мы должны помогать друг другу, высоко на спортивный пьедестал не поднимешься.

Как же создать эффективную руководящую управленческую команду? Для этого следует воспользоваться теорией командных ролей, которая была разработана в Англии, в Кембридже под руководством профессора Мередита Белбина. Как говорилось выше им выделено восемь основных командных ролей: 1) исполнитель; 2) координатор; 3) структуризатор; 4) генератор идей; 5) разведчик ресурсов; 6) наблюдатель-аналитик; 7) командный работник; 8) завершитель работ. К ним иногда добавляется и девятая роль: специалист - сотрудник, обладающий глубокими профессиональными знаниями, но способный вносить вклад только в узкой области своей специальности. Очевидно, что каждая перечисленная командная роль вносит свой вклад в общий успех дела и, следовательно, должна быть представлена в сбалансированной команде.

При таком подборе команды:

1)гарантируется присутствие ключевых командных ролей;

2) отношения между командными ролями основываются на максимальном использовании достоинств и сдерживании слабостей ее членов;

3) увеличивается доверие друг к другу (при условии, что члены команды поймут и примут свои и чужие достоинства и слабости).

М. Белбин утверждает, что необходимы не индивидуумы со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с достоинствами, компенсирующими недостатки коллег. Таким образом, слабости отдельных людей не будут мешать проявлению их сильных сторон.

Надо помнить: целое, команда - больше, чем сумма слагаемых, сумма способностей отдельных ее членов!

Кстати, примеры командной работы обнаруживаются не только в управленческой среде, а значит и необходимость формирования команды - задача не только топ-менеджмента. Ситуации, требующие командной сплоченности, обнаруживаются всякий раз, когда, во-первых, несколько людей работают вместе и одновременно, а, во-вторых, условия их работы связаны с достаточной мерой неопределенности. Такова работа, например, любой группы менеджеров по продажам, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов. Не зря компанию сравнивают с джазовым коллективом. Здесь каждый - творец. Каждый - импровизатор. Каждый вносит максимальный вклад в общее дело, созидая музыку. Достигая общую цель! В команде!

Понятие ««команда» более объемно, чем понятие «группа». Команда - это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников. Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Идея командных методов работы возникла по аналогии со спортивными коллективами: Нередко тренеры, объясняя успехи команды, составленной из заурядных игроков, ссылаются на известную поговорку: «Порядок бьет класс». Оказалось, что это верно и по отношению к производственным группам, где одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников. Далее, приведены роли и обязанности, выполняемые членами команд. [4, 470]

- Определение времени отдыха и перерывов. Члены команды самостоятельно по своему усмотрению составляют свои рабочие графики, в том числе устанавливают время перерывов.

- Выборы и смещение руководителей групп. Руководителей групп или избирают, или эту должность по очереди занимают члены команды. Обычно руководитель группы занимается вопросами организации, планирования, решением межличностных проблем и разрешением конфликтов, т. е. тем, что прежде делали управляющие среднего звена. Однако руководитель группы выполняет указанные функции по усмотрению членов команды. По мере того как команда берет на себя все больше ответственности, роль традиционного управляющего среднего звена изменяется до неузнаваемости.

- Инициатива по ремонту машин и оборудования. Члены команды сами выполняют большую часть работ по техническому обслуживанию оборудования, на котором работают, и производят мелкий ремонт. Команда самостоятельно, не обращаясь за разрешением к руководству, заказывает крупный ремонт.

Распределение конкретных рабочих заданий среди членов команды. Команды вырабатывают различные методы распределения рабочих заданий. В некоторых командах разные виды работ выполняют по принципу ротации. В других командах рабочие задания распределяют в строгом соответствии с принципом старшинства - право выбора.

- Табельный учет фактически отработанных каждым членом команды часов. В высокоэффективных организациях обычно не ведут централизованного учета рабочего времени. Вместо этого члены команды сами учитывают отработанные ими часы и передают свои записи руководителю, который сводит их воедино для оформления платежных ведомостей и иных целей.

- Контроль за качеством и сбор данных. На многих высокоэффективных промышленных предприятиях нет контролеров качества. Вместо внешнего контроля члены команды сами несут ответственность за качество своей продукции и за сбор статистических данных о качестве. Очень небольшой отдел контроля за качеством может время от времени проводить проверку представленных командами данных, но в основном ответственность за качество - это дело команд.

- Подготовка бюджетов материально-технического обеспечения и оплаты труда. Манц и Симе отмечают, что возможна подготовка двух параллельных бюджетов: один составляет рабочая команда, а другой - руководство или внешний бухгалтер. Затем команды улаживают с руководством все разногласия по двум бюджетам и получают окончательный бюджет.

- Учет продукции, произведенной за день, и оставшихся запасов. Члены команды ведут собственный производственный учет, который подлежит периодическим проверкам, проводимым внешними группами, например группой производственного планирования.

- Разработка рекомендаций относительно изменений, которые инженеры должны внести в конструкцию оборудования, технологический процесс и продукт. Команды осуществляют собственный анализ процесса и дают руководству рекомендации относительно необходимости закупок нового оборудования, внедрения новых технологий и внесения изменений в производственные процессы и конструкцию продукта. Обычно команды пользуются широкой свободой в вопросах изменения своих методов работы и процессов и могут осуществлять такие перемены, если считают их необходимыми для повышения эффективности собственной работы.

- Отбор и увольнение членов группы. Члены команды обычно имеют право окончательного одобрения при отборе новых членов и могут осуществлять большую часть тех дисциплинарных полномочий, которыми обладает традиционный менеджер среднего звена.

- Оценка членов команды при решении вопросов о повышении заработков. Члены команды часто оценивают эффективность работы друг друга. Это делается раз в год или раз в полгода на собраниях равных по положению членов команды, и команда несет ответственность за результаты таких оценок. Если оплата труда зависит от квалификации или знаний (такую зависимость часто устанавливают в высокоэффективных организациях), то члены команды могут помочь в разработке и (или) применении тестов, используемых для определения уровня профессионального мастерства.

- Прекращение производственного процесса или сборки, если качество вызывает сомнения. Как правило, если команды сталкиваются с производственными трудностями или проблемами обеспечения качества, они имеют право останавливать производство, не спрашивая на то разрешения руководства.

- Проведение еженедельных собраний групп. Команды еженедельно проводят в рабочее время получасовые собрания, а если возникают проблемы качества или эффективности, то и более продолжительные совещания.

Процессы командообразования в организация 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 слоя межличностн6ых отношений.[7,15]

Фраер Морисон, лауреат Шотландской премии за достижения в области бизнеса в 1991 году, сказал, что своими успехами в работе обязан «команде и взаимному доверию». Это не просто воздаяния долга вежливости своим коллегам. По словам Хенди, «группы должны создаваться. Одиночки должны координироваться, а их способности и возможности выявляться и объединяться. Однако необходимо признавать, что истинно понять, что такой группы, вы сможете только тогда, когда убедитесь насколько трудно ими управлять».

Командный менеджмент - это способы взаимной мобилизации, когда в коллективе вы добиваетесь существенно большего по сравнению с тем, что смогли бы сделать, действуя в одиночку.

Различия между работой в группе и в команде. [1,33]

|  |  |
| --- | --- |
| Работа в одиночку или группах | Работа в командах |
| Для решения простых задач или головоломок | Для решения сложных задач или «проблем» |
| Когда достаточно кооперации | Когда для решения необходим консенсус |
| Когда свобода мнений ограничена | Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения |
| Когда задача решается срочно | Когда необходима высокая самоотдача |
| Когда достаточно узок диапазон компетентности | Когда требуется широкий диапазон компетентности |
| При наличии неустранимого конфликта интересов участников | При возможности реализации целей членов команды |
| Когда организация предпочитает работу с частными люфами | Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии |
| Когда необходим новаторский результат | Когда необходим разносторонний подход |

Признаки команды. [1, 34]

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Команда состоит из двух или более человек |
| 2 | Члены команды в соответствии с отведенной им ролью  участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей |
| 3 | Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов |
| 4 | Для команды характерны сложившиеся связи как внутри нее, так и с другими командами и группами |
| 5 | Команда несет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач; команда периодически оценивает свою эффективность. Обычно цели и задачи, стоящие перец командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и ресурсам, а также невозможности обладать одному необходимыми знаниями и квалификацией. Примеры спортивных команд или оркестров наглядно подтверждают данные положения. Очевидно, что команды и группы - частично перекрывающиеся образования и между ними нет непреодолимой разницы. Каждая  из них может заниматься развитием своих членов или организации, а также управлением процессами изменений |

А так же: это наличие:

- совместной деятельности

- общих целей

- общей ответственности

- личностных неформальных взаимодействий

- взаимодополняющий (по профессиональным и психологическим характеристикам) состав группы

- участия всех членов команды в выработке решений

- четко выраженного командного лидера

- взаимного влияния

- доверительных отношений

**2.2 Управленческие команды и их формирование**

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.

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 запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур, им свойственна, по утверждению А.И. Пригожина, «меняющаяся» геометрия, зависимая от смены задач.

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

В-четвертых, признание самого существования командного подхода связано 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. Т.Ю. Базаров отмечает что, «современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними.

Команда как организационная форма коллективного управления. Командный менеджмент, т.е. менеджмент, который осуществляется посредством создания и функционирования управленческих команд, как одна из форм коллективного управления, основан на процесс делегиpoвания 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. Однако, как указывают Вудкорт и Френсис, «такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя». 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.

Чаще всего командой называют небольшое количество людей (5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеющих взаимодополняющие навыки; принимающих на себя ответственность за конечные результаты; способных изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); взаимоопределяющих 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.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверие. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

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.).[3,386]

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Типы команд. Команды, которые занимаются подготовкой рекомендаций. К их числу относятся проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. Для такого рода команд самыми важными являются две вещи: в их деятельности всегда присутствует быстрое и конструктивное начало, и они всегда разрабатывают итоговую формулировку необходимую для того, чтобы их рекомендации могли быть внедрены.

Команды, которые занимаются непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды, а не на ней самой.

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

Факторы, оказывающие влияние на образование команд. 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. Выделяют четыре типа организации совместной деятельности: совместно - индивидуальный, совместно-последовательный, совместно-взаимодействующий, совместно-творческий.

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 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 требуемой официальности при выполнении работы; требуемая степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным странностям; 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: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов - координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организацию ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Сh. Mans и Н. Sims принадлежит одна из новых типологий лидерства. По мнению авторов, наиболее адекватным 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. Человек, способный к такого рода лидерству, был назван авторами «сверхлидером».

Соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур, позволило на основании полевых экспериментов Т.Ю. Базарову и П.В. Малиновскому выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»

**Формы внутрикомандного культурного контекста**

Комбинат. Основная психологическая характеристика данной субкультуры - беспрекословное подчинение ее членов своему «сильному лидеру» или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, «командиру». Основания для подчинения - страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в «материнской организации», так как во главе групп с такого рода субкулыурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии». Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно - лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутри групповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

Клика. Такая группа состоит из людей, абсолютно «доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях на начальной стадии развития организации это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего».

Группа характеризуется тем, что не имеет жесткой внутренней структуры. Если «герой-визионер» считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера. Система, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации - индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствует строгая регламентация групповой деятельности, она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

Кружок. Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния - статус. Ведущие ценности - синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков доведены до автоматизма. Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

Команда. Для этого типа групп характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Управление группой с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а профессионализме и компетентности.

- Этапы командообразования. Рассмотрим этапы процесса командообразования. Под командообразованием: в данном случае понимается развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда».

Исследователями выделяются пять этапов развития команды:

- Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

- Группирование. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинают складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

- Кооперация. На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «МЫ». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на данном этапе хapaктepны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» «комбинат».

- Нормирование деятельности. На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «я-ты» личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

- Функционирование. С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача: Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально - психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

- Расформирование. Рано или поздно расформировываются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. [1, 37-41]

**2.3 Эффективность команд**

"Создание эффективной команды" - это уникальная возможность сформировать отношения, полные доверия, повысить уверенность в себе, преодолеть страхи, принять новые вызовы, укрепить взаимные связи.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Согласно мнению Douglas MeGregor, рассматривавшего качественные характеристики эффективности функционирования команд, эффективной можно назвать такую команду, в которой: неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены слушают друг друга; присутствует обсуждение, связанное с задачей, в котором участвуют все; люди выражают как свои идеи, так и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, что делает; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.[9,55-58]

С точки зрения W. French и С. Вell, когда удовлетворяются данные, условия, команда, с одной стороны, успешно выполняет свою миссию, а с другой стороны, удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Формирование команд. Формирование команды является одним из уровней организационного консультирования. Существует три уровня про ведения процессов формирования команд:

1. Индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.

2. Непосредственно формирование команды. Активное командное включение в планирование организационных изменений' (команда определяется как группа людей более двух человек, которые динамично взаимодействуют, зависимы друг от друга и направлены в сторону общей цели (миссии)). Каждый представитель команды имеет определенную роль, занимает определенную позицию и выполняет определенную функцию в команде.

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае оргконсультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществление такого рода деятельности. Задача консультанта - помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Dyer описал индикаторы, которые позволяют членам команды, руководству или консультантам убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию: неограниченное господство лидера; воюющие подгруппы; неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов; жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры; наличие ригидных защитных позиций; отсутствие творчества при решении проблем; ограниченная коммуникация; избегание разногласий и потенциальных конфликтов.

Наличие этих условий снижает способность команды работать вместе в направлении коллективного разрешения проблемных ситуаций. После осознания наличия проблемной ситуации группа нуждается в установлении процедуры, направления или плана действий по снижению негативных условий. М. Beer различал четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и управленческой решетки. Первые три подхода М. Beer считал основными способами формирования команд (табл. 4). Команды можно разделить на два класса по своему типу: одни - постоянные «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и состоящие из лидера-руководителя и подчиненных; другие - специфические только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Основные подходы к формированию команды.[1, 44]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Целеполагающий подход (основанный на целях) | Этот подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды или каких-либо процессов | |
| Межличностный подход (интерперсональный) | | Он сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций. |
| Ролевой подход | | Этот подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Данный подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане состоят из частично перекрывающих друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей |
| Проблемно-ориентированный | | Вullег выделил еще один подход к. формированию команды - через решение проблем, который он определил как заранее спланированную серию по фасилитации процесса (с участием третьей стороны - консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем, и затем достижение главной командной задачи. Он предполагает, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также она может прояснить функционально-ролевые соотнесенности. |

Обычно формирование команд протекает по четырем направлениям: диагностика; достижение или выполнение задачи; командные взаимоотношения; командные процессы формирования команды. R. и L. Кillmаn выделяют следующие обозначения стадий: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка решений и составление плана действий (активное планирование); осуществление плана действий (активный процесс); мониторинг и оценивание результатов. Рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

Вход в рабочую группу. Существует несколько способов для вхождения в команду с целью собрать данные и провести диагностику: встреча консультанта с командой без руководства; оба - и консультант, и руководство присутствуют на первой встрече; руководство само проводит первую встречу по формированию команды - без присутствия консультанта после получения от него определенных инструкций. Предпочтительно, чтобы первоначальное усилие в формировании команды было успешным, даже если оно незначительно. В этом случае руководство и члены команды будут исполнены мужества продолжать начатое. Однако главная цель формирования команды - достигнуть того, чтобы команда сама эффективно справлялась и управляла своими проблемами.

Этот процесс может быть значительно растянут по времени.

Нередко обнаруживается, что основная проблема, которая препятствует команде эффективно работать, - сам босс или менеджер. Если он не осознает этого, тогда ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним относительно разрушительных последствий его или ее управленческого поведения. Если решение этой проблемы избегается в процессе формирования команды, то остальные акции по процессу будут совершенно бесполезны, так как главная тщательно замалчивается.

Диагностика групповых проблем. Цепь диагностической встречи провести общую критику эффективности деятельности команды с целью рассмотреть следующие общие и специальные вопросы типа: «Куда мы идем?» И «Как мы собираемся это делать?». Необходимо также представить (определить) существующие проблемы в такой форме (таким, образом), чтобы они могли быть проработаны. В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы. Работая с ними, группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

Подготовка решений и составление плана действий. Обычно групповая дискуссия развертывается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для того, чтобы решить их групповые проблемы. При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

Осуществление плана действий (активный процесс). Цель проведения процессов формирования команд - улучшение эффективности командной деятельности через отлаживание управления способами решения задач, внутригрупповыми коммуникациями и групповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч может заключаться в ответе на вопрос: «Как мы можем изменить себя в сторону более эффективного функционирования команды?» [10, 14-17]

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели: изменение набора целей или приоритетов; анализ и распределение способа работы; рассмотрение норм, способа принятия решений, коммуникаций; рассмотрение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Первоначальные усилия должны быть более ориентированы на задачу, чем на интерперсональные взаимосвязи. Когда команда занята решением проблем и ее деятельность направлена на задачу, члены команды строят нечто совместно. Эта совместная деятельность способствует возникновению чувства связанности.

Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды. Включает в себя оценку результатов всех предыдущих стадий для того, чтобы увидеть, разрешены ли идентифицированные командные проблемы. Полученные в результате проведенного процесса оценивания данные являются индикатором того, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей деятельности команды: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно в сторону большей открытости); появляется напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

Основные выводы. Команды особенно необходимы, когда возникают задачи, включающие в себя элементы риска, неопределенности и малоизученности. Многие группы, напротив, в большей степени сфокусированы на внутренних вопросах, имеют менее упорядоченную структуру по сравнению с большинством команд и в меньшей степени заинтересованы в конечных результатах.

Мы все прекрасно знаем, что командная работа связана с риском, состоящим в выборе традиционного, подхода к решению проблемы и в замедлении процесса нахождения решения из-за необходимости обмена мнениями и достижения консенсуса. Но именно в командной работе люди больше раскрывают свои скрытые возможности. Хоть в этом случае работа протекает медленнее, но все «составляющие» этой команды безупречно удовлетворены тем делом, которому они себя посвятили. А это немало важно в целом даже для организации, так как сплоченная команда, имеющая свой командный дух, будет полностью отдаваться работе, и вкладывать все свои умения в проблему, которую она решает. Поэтому в настоящее время в западных фирмах часто практикуется способ создания трудовых коллективов, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из лиц, с которыми человек предварительно определенное время общался, в результате чего к одним из них возникает стойкая симпатия, к другим — антипатия, к третьим — безразличие.

В командном менеджменте одинаково важны как конечная цель, так и процесс ее достижения.

Достижение эффективности команды зависит от влияния не только внутренних факторов (личного состава и командных взаимоотношений), но и внешних (заказчиков, руководителей вышестоящих уровней, других команд и культуры организации).

Компетентность команды, распределение ответственности и эффективность ее работы являются предметами заботы не только менеджера и лидера, но и всех членов команды.

Команды не должны быть слишком многочисленны. Чем больше команда, тем выше вероятность возникновения конфликтов и группировок.

Для определения качества и соотношения уровней компетентности необходимо взвесить соотношение функций команды, составляющих ее четыре «лица»: задача, люди, внутренние и внешние связи.

При определении состава команды необходимо учитывать опыт многонациональных команд и команд высшей администрации для достижения правильного баланса в личном составе и в соотношении рисков, связанных с единообразием и различием.

Требуемое соотношение функциональных качеств достигается распределением необходимых ролей в команде.

Эффективность команды основывается на четком осознании ее членами взаимосвязи между целями, методами работы и успешным выполнением задачи. Сюда входит работа по устранению некоторых конфликтов относительно целей и намерений среди членов команды.

Цели команды часто служат промежуточным звеном между целями организации и ее стратегией и индивидуальными целями и интересами.

Цели должны быть согласованы и могут быть при необходимости изменены и усовершенствованы.

Определение цели включает в себя как элемент творчества, так и технический анализ. Менеджеры должны владеть такими вопросами, как формирование общей задачи, поощрение участия, оценка информации, создание атмосферы новаторства и поддержание инновационных идей.

Но самое главное это тогда, когда команде необходимо достигнуть соответствующего уровня сплоченности, избегая при этом опасности группового мышления. Как правило, тесно связанные, между собой члены небольших групп не бояться и не рискуют, если выскажут противоречащие воззрениям большинства мнения, либо с готовностью присоединяются к точке зрения наиболее влиятельных ее участников - это и есть групповое мышление.

Управление динамикой команды может потребовать значительного такта, настойчивости и единства менеджеров и лидеров команды при возникновении серьезных напряжений и конфликтов.

Необходимо уделять внимание как формальным, так и неформальным коммуникационным связям в командах и группах.

Установление здоровых норм и ожиданий является важным элементом построения команды.

Менеджеры и команды должны иметь представление об основных, этапах построения команды. Руководство на различных этапах построения команды требует от менеджеров сдержанности и терпимости наряду с активным вмешательством.

Команды должны различать и контролировать границы между собой и остальной частью организации. Важно осознать, что является достижимым и выполнимым, особенно во взаимоотношениях с руководителем высокого уровня команды и с внешним окружением.

Формирование автономных команд. Вступление человечества в новую стадию своего развития - в эпоху, которую называют «постиндустриальным развитием общества» или «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, к формированию структур управления, к объединению или разделению функций в ней.

Основной составной частью компании и корпорации будущего становятся автономные группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель и осуществляется четкий контроль достижения этих целей. Компании и корпорации нацелены на постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Главное преимущество - это возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников, что ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

Специалистами предполагается, что в законченном виде корпорация будущего будет иметь лишь несколько менеджеров высшего звена, в ведении которых будут централизованы функции финансов и управлении персоналом. Такая организационная структура сможет обходиться максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления, осуществляющими руководство базовыми процессами. Персонал корпорации будет работать совместно в автономных группах (командах) над решением кардинальных вопросов, например, над созданием новой продукции или развитием сбытовой сети. Главной задачей автономных групп станет наиболее полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления, осуществляющими руководство базовыми процессами.

Виртуальные команды - команды будущего. Современные телекоммуникационные технологии расширяют границы сотрудничества. Для эффективной совместной работы больше нет необходимости пространственного сосредоточения персонала: работать за соседним столом, находиться в одном офисе, здании, городе или даже стране. Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме.

Такие группы (команды) называют виртуальными. Виртуальными они становятся не только из-за того, что отдельные участники этой - группы работают в удаленном режиме через некоторое неосязаемое электронное пространство. Изменяется сам статус работника в компании: он уже рассматривается не с позиции занимаемой должности, не как функционер, а как потенциальный ресурс, представляющий собой, совокупность знаний и умений, доступный для всех в рамках компании формально для виртуальной компании имеет значение только содержание ресурса и его доступность. [1, 51]

В современной организации должна быть сплоченная команда.

Что это значит? В организации каждый сотрудник ценен по-своему. Такой коллектив можно сравнить с муравейником. У каждого муравья есть свои обязанности: кто-то занимается строительством, кто-то уборкой, есть муравьи- воины, кто - то ухаживает за потомством. То же самое должно быть в организации, ведь не смотря на то, на какой должности бы он не работал, он вкладывает свою лепту в развитие предприятия.

В современном обществе многие руководители недооценивают рядовых сотрудников, а ведь в предприятии все взаимосвязано как в муравейнике. Успех предприятия зависит не только от работы высших инстанций, но и от работы: логистов, экспедиторов, грузчиков, бухгалтеров и многих других работников.

Вот, например: Если грузчик не выйдет на работу, может встать все предприятие, так как не будет загружен и выгружен товар. Естественно экспедиторы не могут выехать на точки без товара для реализации, следовательно, нет выручки, и прибыли от которой зависит заработная плата всех сотрудников.

Что бы завести хорошие обороты предприятия, надо сплотить коллектив: устраивать корпоративные мероприятия, поощрять, ставить их в пример, чтобы каждый работник чувствовал свою значимость в организации.

Я считаю, что современный менеджер должен уметь строить и налаживать отношения в коллективе, у него появится больше шансов сохранить свой коллектив. Образование сотрудников играет важную роль в работе предприятия, потому что мы живем в век технологий.

# **Заключение**

Создание команды - дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должны быть учтены следующие требования:

- каждый участник команды обязан во всей полноте осознать цель, поставленную перед коллективом; оптимально. Когда в формировании цели участвует вся команда;

- команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;

- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать в пределах закрепленного за ним участка работы и на месте любого другого члена команды.

- все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою личную трудовую деятельность и деятельность всего коллектива, участвуют в формировании плана работы каждого члена команды;

- как в любом коллективе обязанности каждого участника команды уточняются, но достаточно гибко. В процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно меняется;

- подбор участников командного коллектива осуществляется, в первую очередь, по психологической совместимости;

- управление командой осуществляется коллективно. За руководителем закрепляется функция координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, формирования новых служб. Такой коллектив включает в себя специалистов из разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как основная нагрузка на каждого специалиста. При этом важнейшие функции по месту главной его деятельности с работника снимаются. Все члены рабочей группы принимают самой живое участие в создании новой службы, помогают подбирать работников, консультируют, разрабатывают концепцию деятельности, то есть действуют как отдельное подразделение. На этой основе формируется ядро команды, выявляется ее лидер, вырабатывается стратегия деятельности.

Очень существенно, что вновь созданный коллектив с самого начала располагает немалым опытом, его участники хорошо представляют специфику, конкретные условия работы. Любая инновация является задачей комплексной. Ее удается решить быстрее и качественнее за счет взаимодействия коллектива нового образования с остальными управлениями и отделами. Созданная команда способна оперативно и эффективно реагировать на любые изменения и проблемы. Менеджер, сформировавший такую команду, может быть уверенным в будущем компании.

**Список использованной литературы**

1. Аширов Д.А. «Организационное поведение» Проспект с 360, М 2006

2. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. - М., Наука, 1997.

3.Кричевский Р.Л. «Если вы руководитель» Дело с 348, М 1996

4..Музыченко В.В. «Управление персоналом» с 524, М 2003

5. Рофе А. И. Экономика и социология труда. -М., Мик, 1996.

6. Сергеев А.М. «Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджер» с 288, М 2006

7. журнал «Управление персоналом» 1-15 марта 2004г №5 стр.15

8. журнал «Управление персоналом» 2004г №1-2 стр. 115

9. журнал «Управление персоналом» 2004г №6 стр. 55-58

10. журнал «Управление персоналом» 2004г №10 стр. 14-17