Министерство образования и науки РФ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ

НВУЗ АНО «ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

ИНСТИТУТ»

Кафедра Менеджмента

Студентка 2 курса

Иващенко

Ольга Николаевна

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по Управлению персоналом

Принципы и практика построения команды

Курск,2010г.

Оглавление

Введение…………………………………………………………………………3

1.Теоритические основы формирования команды……………………………5

1.1. Понятие команды…………………………………………………………...5

1.2. Влияние организационной культуры на процесс командообразования...8

1.3.Личность как основа для построения команды……………………………9

1.4.Структура команды…………………………………………………………12

2.Этапы и способы командообразования……………………………………...15

2.1.Процесс командообразования………………………………………………15

2.2.Механизмы сплочения команды……………………………………………23

2.3.Понятие командных норм…………………………………………………..25

2.4.Корпоративная культура…………………………………………………….28

Заключение……………………………………………………………………….32

Список использованных источников…………………………………………..33

Введение

На сегодняшний день любой организации для успешного существования и развития необходима эффективная команда , то есть группа людей , которые имеют общие цели и задачи и принимают на себя ответственность за конечные результаты.

Теоретики и практики , занимающиеся психологией управления , на основе многочисленных исследований , доказали , что совместная трудовая деятельность в коллективе оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение людей. Количество и качество работы, выполняемой сотрудниками, зависит именно от социально-психологического климата в коллективе.

Социальная окружающая среда настолько сильно влияет, что люди либо начинают работать так, чтобы превзойти других ( или не отстать от них) либо относятся к работе безразлично.

В большинстве своем ,для эффективного проведения стратегических изменений , руководству организации необходимо заручиться поддержкой своих сотрудников, хотя бы небольшой их частью. Это нужно для того, чтобы в случае необходимости « доверенные» лица из команды смогли бы самостоятельно осуществить изменения в стратегии ведения бизнеса.

Проблемам, связанным с формированием команды , посвящены многочисленные научные публикации как отечественных, так и зарубежных специалистов по командообразованию. Среди наиболее значимых исследований , внёсших определённый вклад в построение модели формирования команд, являются работы следующих видных российских и зарубежных авторов : Г. П.Галкина, А.А.Авдеев, В.И.Корниенко, Л.Фаткин, Г.Л.Ципес и т.д.

Однако следует заметить,что в существующих публикациях остаются недостаточно разработанными вопросы,связанные непосредственно с построением модели команды,применительно к малому бизнесу.

Актуальность данной курсовой работы заключается в том, что на сегодняшний день стратегические изменения в бизнесе не просто необходимы организациям, но без них невозможно продолжать рационально развиваться. Процесс реализации стратегических изменений пройдёт наиболее эффективно , если для этих целей будет сформирована специальная команда.

Предметом моей курсовой работы является рассмотрение принципов и практики построения команды.

Цель данной курсовой работы :

1.Проанализировать представленные различными авторами процессы формирования команд.

2.Выявить и проанализировать факторы, влияющие на сплочённость команды.

3.Определить основные принципы построения команды.

При решении поставленных в данной курсовой работе задач, использовался метод простого анализа.

1.Теоретические основы формирования команды

1.1.Понятие команды.

Одним из способов усовершенствования системы управления в организациях является создание команд.

О командах и их создании заговорили относительно недавно, чуть более тридцати лет назад. Первые исследования командной деятельности , опубликованные в начале 60- х годов , были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Под командой понимается совокупность людей, которые :

* Ощущают свою целостность ;
* Чувствуют свою обособленность от «остального мира» ;
* Стремятся к достижению определённой цели , иногда осознанной , иногда нет ;

Образование и развитие команд естественно и неизбежно, поскольку:

* Руководители создают их для выполнения какой-либо работы ( это могут быть проектные группы, производственные бригады, различные комитеты и коллегии ),при этом цель, стоящая перед командой, может не всегда осознаваться её членами;
* Люди сами спонтанно формируют команды для защиты своих интересов ( это могут быть профсоюзы, политические партии лоббистские группы ) ;
* Люди могут удовлетворить многие свои потребности только в случае принадлежности к какой-либо команде.

Таким образом, принадлежность к команде помогает человеку :

* Удовлетворить свои социальные потребности ;
* Сформировать себя как личность ;
* Получить помощь и поддержку при достижении своих собственных целей, которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации ;
* Получить возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды ;
* Получить право участвовать в совместной деятельности , приносящей определённую, не обязательно финансовую , выгоду.

Можно утверждать, что в основе создания команд лежат три базовые идеи.

1.Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами.

2.Члены команды взаимозависимы , они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей.

3.Члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

Влияние команды на мнения и поведение составляющих её людей, в настоящее время никем не оспаривается. Достаточно вспомнить эксперимент, проведённый В. М. Бехтеревым и описанный им в работе «Коллективная рефлексология» в 1921 году.

Бехтерев рассаживал несколько людей в комнате таким образом, чтобы они видели друг друга, и просил их рисовать штриховые линии на листе бумаги. В начале эксперимента каждый человек рисовал эти линии с присущей только ему частотой, но через некоторое время эта частота становилась единой для всей группы.

Команды могут быть как формальными,так и неформальными. Формальная команда- это команда,которая является частью формализованной структуры организации. Неформальной является команда , не входящая в состав формальной организационной структуры. Их могут возглавлять люди, вообще не имеющие формальной власти, но влияние этих команд на достижение целей организации может быть очень велико.Такие команды стремятся :

* Быть небольшими ;
* Выработать свой собственный признак, который может быть отражён в названии, поведении, ритуалах.

Эффективность команды имеет две составляющие :

* Степень реализации её целей ;
* Удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к данной команде.

Среди множества факторов, определяющих эффективность команды, можно выделить три :

1.параметры команды ;

2.внешняя среда функционирования ;

3.мотивация команды .

Эти три фактора помогают получить следующие результаты :

1.достижение целей ;

2.удовлетворённость членов коллектива своей деятельностью .

Таким образом, руководитель , формирующий команду, должен в обязательном порядке учитывать :

* Цели, стоящие перед командой ;
* Необходимые знания, умения навыки и опыт привлекаемого персонала
* Психологические требования к будущим членам команды ;
* Время, в течение которого будет функционировать команда.

Так кто же должен входить в состав управленческой команды ?

Исследователи выявили шесть профессиональных ролей в кадровом менеджменте организаций :

1.Кадровый стратег. Отвечает за разработку и реализацию кадровой политики .Это вице-президент по управлению персоналом.

2.Руководитель службы управления персоналом- организатор работы кадровых подразделений.

3.Кадровый технолог . Это руководитель службы развития персонала.

4.Кадровый инноватор. Лидер-разработчик экспериментальных проектов.

5.Исполнитель-специалист, осуществляющий текущее управление и внедряющий предложенные методики.

6.Кадровый консультант- профессионал, дающий консультации по решению проблем , возникших на предприятии.

Эксперты в области менеджмента выделили следующие качества. необходимые для совместной работе в команде :

* Этичность
* Коммуникабельность
* Умение слушать
* Контактность
* Командная ориентация
* Добросовестность
* Рассудительность
* Результативность
* Настойчивость
* Уверенность в себе
* Преданность организации

Существует такое понятие как композиция команды.

Композиция команды- это совокупность характеристик как самой команды, так и её членов, важных с точки зрения команды как единого целого.

К таким характеристикам относятся : численность команды ; её возрастной, половой, национальный, социальный И другой состав.

Набор этих характеристик достаточно многообразен, и их выбор производится, исходя из тех целей, которые ставит перед собой человек, формирующий данную команду.

1.2. Влияние организационной культуры на процесс командообразования.

Теоретики и практики менеджмента с разных точек зрения рассматривают процесс формирования команд. В зависимости от целей, задач и способов их решения, различают четыре основных способа командообразования :

1.Целеполагающий подход ( основанный на целях ) . Этот подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей.

2.Межличностный подход. Он сфокусирован на улучшении межличностных отношении в группе и основан на том, что межличностная компетентность улучшает эффективность существования группы как команды..Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3.Ролевой подход предполагает определение членов команды относительно роли каждого. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения исполнения ролей, а также индивидуального восприятия этих ролей. В данном случае команда формируется путём пересмотра ролей её членов.

4.Проблемно- ориентированный подход. В его основе лежит формирование команды через решение проблем. Проблема приводит к возникновению новой команды управления.

Организационная культура включает в себя такой компонент , как «миссия организации» , который в удобной для восприятия форме определяет её социальное предназначение и даёт возможность взглянуть на деятельность организации, что называется, с вершины пирамиды. Миссия позволяет каждому сотруднику организации представить себя частью целостного образования и ощутить свою сопричастность общему делу. Благодаря данному компоненту организационной культуры осуществляется целеполагающий подход, то есть ориентация членов команды в её основных целях.

Существует отличие миссии команды от её целей.

Цель команды позволяет следить за своим продвижением на пути к успеху.

Организационная культура определяет роль каждого сотрудника и способствует поддержанию определённых взаимоотношений сотрудников, исходя из их роли в организации.

Таким образом, можно сделать вывод , что организационная культура оказывает решающее влияние на процесс командообразования в организации.

1.3. Личность как основа для построения команды.

В процессе командообразования роли человека как личности отдаётся решающая роль.

Команда формируется практически всегда на долгий срок, и поэтому, очень важно какой психологический климат будет царить в коллективе.

Наиболее важны следующие качества сотрудников :

* Коммуникабельность
* Вежливость и тактичность
* Стрессоустойчивость
* Ответственность
* Порядочность

По мнению различных исследователей в области психологии, личности присущи определённые качества и признаки. По некоторым данным, личность не совпадает с индивидуумом. Человек принадлежит сразу двум мирам. Он одновременно существо падшее и восходящее. Войственная природа человека проявляется в его поступках.

Известный философ Бердяев Н. А. пишет, что личность это не часть и не может быть частью по отношению к какому- либо целому.Он поясняет :

«Для личности раскрывается бесконечность, она входит в бесконечность и впускает в себя бесконечность. В своём самораскрытии она устремлена к бесконечному содержанию.»

Бердяев Н.А. считает , что следует различать личность и индивидуальность, так как последняя вовсе не требует обязательного усилия по своей реализации.

Личность имеет неизменную основу, но изменения личности необходимы для её развития.

На личность постоянно оказывают влияние различные по своей природе факторы, будь то окружающая обстановка, требующая в той или иной степени адаптации к ней, или же непосредственное влияние отдельных людей.

Именно личностный аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что поведение людей в команде в итоге определяет, что можно изменить и какую это даст пользу.

Сотрудники должны понимать , хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые на первый взгляд , могут казаться чисто техническими или структурными, но в дальнейшем могут повлиять на них определённым образом.Одновременно и организация меняет людей, в ней работающих : они должны приобретать новые знания , получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения и менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации. Перемены в ценностях и отношениях необратимы, поскольку без них невозможны какие-либо реальные изменения.

Советский психолог Журавлёв А.Л. предложил выделять различные социально- экономические типы людей по их отношению к организационно- экономическим процессам в коллективе, в зависимости от интенсивности проявления различных психологических компонентов.

Три психологических компонента :

1.Психологическая готовность к нововведениям . ( Мотивационный компонент . )

2. Подготовленность к жизнедеятельности в новых условиях . ( Знания , умения , навыки . )

3. Реальная активность . ( Действия, поступки. )

Разные сочетания желаний, знаний и действий, по мнению А. Л. Журавлёва, позволяют разбивать людей на следующие социально-психологические типы, названия которых даны условно :

1. « Активные реформаторы» . Желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют на реформы.
2. «Пассивные реформаторы» . Желают , умеют, но не действуют.
3. «Пассивно-положительно относящиеся к нововведениям» . В основном желают изменений, но не умеют и не действуют.
4. «Преодолевающие себя» . Умеют и действуют, но не желают изменений.
5. «Неэффективные». Желают и действуют, но не умеют.
6. «Выжидающие». Умеют, но не желают и не действуют.
7. «Слепые исполнители». Выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других.
8. «Пассивные противники». Не желают, не умеют и не действуют.
9. «Активные противники». Не желают, не умеют и активно сопротивляются изменениям.

Решающую роль в команде играет лидер. Он должен сосредоточиться

на помощи членам команды, создать обстановку ответственности для достижения общей цели.

Лидеру команды должен по возможности уменьшать напряжённость, возникающую в случае конфликтов. Лидеру команды следует поощрять членов коллектива к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Лидеру необходимо, чтобы его слова воспринимались не как приказы или наставления, а как дружеские советы. В то же время руководитель организации должен всё-таки отдавать приказы.

Однако, ключевым моментом является обеспечение выполнения всех задач членами команды без непосредственного участия руководителя. Следовательно, роль рядовых членов команды так же немаловажна.

В группе людей, особенно в команде, лидер необходим, и не просто лидер, а человек, достойный называться лидером. Если у него не будет необходимых качеств, свойственных хорошему лидеру, то это равносильно его отсутствию. В команде лидер должен «сеять» спокойствие и предотвращать панику.

Лидерами становятся не все, а только уверенные в себе люди, чётко представляющие цель, к которой они стремятся.

По данным исследователей менеджмента, в мире всего 2% людей имеют способность управлять. В процессе построения команды главное- наличие таких людей.

1.4. Структура команды.

Структурировать любую команду можно по различным критериям, наиболее важными из которых являются :

* Предпочтения, существующие в команде. Это позволяет говорить о структуре предпочтений.
* Распределение власти в команде. Это позволяет говорить о структуре власти.
* Коммуникации, существующие в команде. Это позволяет говорить о структуре коммуникаций.

Структура предпочтений является отражением существующих между членами команды симпатий и антипатий. В структуру предпочтений входят :

* Социометрические статусы членов команды;
* Взаимность эмоциональных предпочтений членов команды ;
* Устойчивые группы межличностных предпочтений ;
* Система отвержения в команде.

Для построения структуры предпочтений может использоваться метод социометрии, которую можно проводить в двух формах : анонимной и открытой.

Анонимная форма располагает к большей откровенности, но многие параметры структуры остаются не определёнными.

Данное исследование проводится следующим образом. Каждый член группы анонимно называет членов группы, проставляя им определённое количество баллов, исходя из личных предпочтений.

В зависимости от количества полученных баллов , всех членов команды можно разделить на четыре группы :

* «звёзды» , получившие наибольший балл.
* «популярные» , получившие меньше баллов.
* «отвергаемые» , балл которых относительно невысок.
* «изгои»,получившие наименьший балл.

Названные категории и определяют социометрические статусы членов команды. Наибольшие сложности для руководителя могут создавать люди, имеющие статус «звезды»,поскольку они могут претендовать на неформальное лидерство, и «изгои»,поскольку у них ,вероятнее всего, остаётся неудовлетворённой одна из важнейших потребностей ,мотивирующих работу в команде – потребность в причастии к общему делу.

Следствием взаимных предпочтений может являться наличие внутри команды мини-групп. Это может вносить в работу команды как положительные моменты ( ощущение поддержки внутри мини-группы),так и отрицательные, если ценностные ориентации мини-групп не совпадают с ценностными ориентациями команды.

Знать систему признаков, по которым чаще всего происходят отвержения в команде, очень важно для руководителя. В этом случае он может пытаться влиять на команду или подбирать новых людей без данных признаков.

Структура власти – это взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и её деятельность. Можно говорить о двух основных типах этого влияния, то есть о лидерстве и руководстве. Причём природа руководства – фиксировано-формальная, а природа лидерства – социально-психологическая.

Лидера в команде выявляют не столько его личные качества или их особое сочетание, а система целей, ценностей и норм, присущая команде. Именно на их основе выдвигается лидер, олицетворяющий ожидания и ценностные ориентации команды и являющийся их носителем, активным проводником в жизнь. За ним признаётся право вести команду за собой, быть последней инстанцией в оценке происходящих в ней событий.

Руководитель действует на основе правовых полномочий и норм, присущих более широкой социальной общности, в которую входит команда. Но это не значит, что его деятельность лишена психологической нагрузки. Скорее, её можно рассматривать в двух плоскостях :

* Формально-правовой,когда руководитель выступает как связующее звено команды с внешним миром, постановщик задач, распределитель ресурсов и контролёр.
* Психологической, когда руководитель выступает как мотиватор команды, что сближает его с неформальным лидером, но не превращает в него.

Коммуникативная структура команды – это совокупность позиций членов команды в информационных потоках, связывающих их между собой и внешним миром. Наиболее важными элементами коммуникативной структуры являются коммуникативный ( информационный ) центр команды и коммуникативная сеть.

Коммуникативный центр команды - это лицо, владеющее и хранящее наибольшее количество информации о жизнедеятельности группы. Владение информацией всегда повышает статус человека в группе, но вместе с тем информация из внешнего мира обычно направляется к члену команды, имеющему высокий статус.

Коммуникативная сеть может быть двух основных типов: централизованная и децентрализованная. Можно говорить о двух видах централизованной сети: радиальной и иерархической.

Существенным отличием децентрализованных сетей является «коммуникативное равенство» всех членов команды, а коммуникативный центр играет роль держателя информации, к которой все имеют доступ.

Таким образом, можно сделать вывод, что структура команды имеет огромное влияние на процесс командообразования.

2. Этапы и способы командообразования

2.1. Процесс командообразования.

Под командообразованием понимается развитие из формальной, утверждённой руководством управленческой структуры, рабочей группы с культурой «команда».

Управление с помощью команды, то есть командный менеджмент, основан на процессе делегирования ( передачи ) полномочий. Работать в команде намного эффективнее.

Главное – создать команду.

Одним из способов усовершенствования системы управления в организациях является создание команд. О командах и их создании заговорили относительно недавно, чуть более тридцати лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60- х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Чаще всего, командой называют небольшое количество человек,которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности.

Мнения специалистов о количестве человек в составе команды расходятся. Одни считают, что количество человек в команде должно быть 5- 7 , другие - 15- 20. Команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

По мнению специалистов, самым оптимальным количеством человек в команде может быть как раз 5 -7 , потому что , как показывает практика, 15 -20 человек, это уже не команда, а толпа .Но это всё носит субъективный характер, поэтому утверждать, сколько человек должно быть в команде не стоит. Всё зависит от конкретной ситуации, от конкретных целей и желаемых результатов.

Старший научный сотрудник Института Истории Естествознания и Техники РАН Е.Н .Емельянов считает : «Команда – это просто ещё один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень развития».

Приведённое выше утверждение довольно интересно, но заставляет задуматься о том, что если команда – это ресурс, а ресурсы имеют свойство заканчиваться, так и здесь придётся затрачивать усилия и возможно средства для поддержания такого ресурса.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчётной как команда. Взаимная отчётность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчётность возникает как естественная составляющая.

На самом деле, команда станет командой только тогда, когда каждый из её членов будет смотреть вперёд, не забывая при этом оглядываться на своих коллег. Команда остаётся командой только из-за того, что у членов команды есть что-то «общее». Поэтому при формировании команды необходимо учитывать личные составляющие, так как она должна «бороться» с «настроениями» , а для этого внутри команды необходимо присутствие идеального сочетания «личностей».

Вообще, процесс формирования команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Иначе сама задумка создания команды окажется бессмысленной. Любой процесс имеет свою продолжительность, поэтому состоит из некоторых этапов. Тат как создание команды – это определённый процесс, то он состоит из нескольких этапов . Принцип формирования различного рода команд един для всех за некоторыми исключениями. Эти исключения зависят от целей создания той или иной команды, и всегда имеет место принцип «индивидуальности», то есть добавление или исключение элементов, характерных для конкретной команды.

Чтобы правильно организовать работу команды, её создание, по мнению одного из специалистов в области формирования команд, должно пройти четыре стадии:

* Подготовка;
* Создание рабочих условий;
* Формирование и построение команды;
* Содействие в работе.

Мнения многих специалистов сводятся к тому, что каждой стадии формирования команды соответствуют свои принципы и цели. Создание команды должно проходить постепенно и последовательно. Далее более подробно рассмотрены вышеуказанные стадии формирования команды.

На первой стадии формирования осуществляется предварительная работа. Здесь решается, какие задачи необходимо решить, и нужно ли создание команды для этих целей. Если необходимость обоснована, то определяются чёткие цели и перечень навыков, необходимых для решения поставленных задач. Также осуществляется определение правил поведения, которые должны соблюдать все члены команды.

Вторая стадия включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы. Они включают материальные ресурсы, человеческие ресурсы и поддержку со стороны организации. При необходимости руководству следует устранять различного рода проблемы.

Третья стадия включает непосредственно сам процесс формирования и построения команды. На этой стадии должны быть чётко определены границы : кто является ,и кто не является членом команды. Члены команды уже должны разделять общую цель. Руководство организации должно объяснить команде её задачу и степень ответственности за выполняемые функции – сделать абсолютно понятным, какие действия от неё ожидаются.

Наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации.

Проанализировав предложенные стадии, можно заметить, что они в достаточной мере описывают процесс формирования команды, от подготовки до дальнейшей поддержки. Но, всё равно, процесс создания команды должен быть индивидуальным для каждой отдельно взятой организации, тем более для каждой отдельно взятой цели. Нельзя предугадать все моменты, все нюансы, имеющиеся в той или иной организации. Есть команды, необходимость в которых носит краткосрочный характер, есть наоборот – долгосрочный.

Некоторые авторы считают, что этапов формирования команды должно быть больше, некоторые – меньше. К тому же, нельзя забывать о таком элементе, входящим в формирование команды, как процесс развития.

По мнению кандидата социологических наук Галкиной Т. П., формирование команды заключается в осуществлении следующих процедур :

* Определение назначения команды;
* Формирование её цели;
* Постановка задачи;
* Определение роли команды;
* Выработка групповых норм.

В этой трактовке этапов формирования команды акцент делается больше на подготовку к формированию , чем на само формирование, так как приведённый процесс заканчивается лишь определением роли и выработкой групповых норм. Здесь не учтено само построение команды, как и дальнейшая поддержка. Всё это носит характер предварительной работы. Так же отсутствует такой элемент, как развитие команды. Приведённые выше процедуры могут хорошо дополнять этап предварительной работы, то есть подготовки к формированию команды.

Как уже было сказано, нельзя забывать про развитие команды, которое должно идти как минимум «параллельно» стадии «поддержки» команды. Как правило, в начале формирования команды имеет место избыток энергии. Несмотря на избыток, маловероятно, что её хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде , чем сформируется действительно спаянный коллектив. Данный процесс порождает риски, однако, это необходимый путь создания норм команды. Чёткость намерений и сплочённость членов команды приведёт в итоге к более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач, команды часто распадаются.

Ниже приведены ещё несколько этапов формирования команды. Некоторые авторы работ в области менеджмента считают их основными:

1.Формирование.

2.Бурление.

3.Нормирование.

4.Функционирование.

5.Перемена.

На первом этапе решающей является роль лидера команды. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринуждённости. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Лучше всего сделать это, прояснив цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

На стадии «бурление» лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. В такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза «бурление» предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и если пройти её осторожно, команда может стать более сплочённой.

На стадии «нормирования» лидер должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения и в согласовании стремлений каждого члена с общими целью и ценностями.

На стадии «функционирования» команда объединена и эффективно работает для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность её работы, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и раскрытие потенциальных возможностей, и важно доверять членам группы. Однако, если руководитель стремится к долгосрочной гармонии и сплочённости, лучше награждать команду в целом, а не отдельных её членов. Важно оценивать работу команды как результат её усилий в целом.

На стадии «перемена» для лидера команды важно каждый раз представлять, в какой информации нуждаются ее члены, по мере того как они переходят к новым задачам. Им важно знать, насколько хорошо они сделали работу, смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторое сожаление по окончании работы, если их знания и опыт, полученные за время работы команды, принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Данная трактовка этапов формирования команды принципиально отличается от ранее нами рассматриваемых. Автор не делает акцент на подготовку и дальнейшую поддержку команды, а остановился только на процессе формирования одновременно с процессом развития команды. Как видно из рисунка 8, каждому этапу формирования соответствует свой этап развития, и кривая указывает влияние развития команды на ее эффективность и производительность. Если рассматривать только процесс формирования без подготовки к нему, дальнейшей поддержки и развития, то данная трактовка наиболее широко описывает этот процесс по сравнению с предыдущими вариантами.

Рассмотрим еще одно мнение другого специалиста в области формирования команд. Он считает, что процесс формирования команды состоит из следующих четырех этапов:

Адаптация

Группирование и кооперация

Нормирование деятельности

Функциони-рование

Этап «адаптации» c точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом 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.

Этап «группирование и кооперация» характеризуется созданием объединений по симпатиям и интересам. 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».

На стадии «нормирования деятельности» 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.

Стадию «функционирования» c точки зрения деловой активности можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Различные авторы сморят на процесс формирования с разных сторон. Так, например, доктор технических наук Новиков Д.А. указывает на то, что этап формирования и этап функционирования – это два временных этапа существования команды и их следует различать. Формирование команды может быть, в свою очередь, подразделено на формирование составакоманды и ее адаптацию*,* после чего возможен уже этап «стационарного» функционирования.

Тут же можно отметить, что следует различать еще и процесс подготовки к формированию, процесс развития и дальнейшую поддержку команды топ-менеджментом.

Возможно выделение и несколько других, но похожих на перечисленные выше, этапов. Так, например, другие авторы выделяют следующие четыре этапа формирования команды:

Проекти-

рование

Формиро-

вание

Участие в проекте

Расформирование и/или преобразование для работы над новым проектом

1

2

3

4

В этом случае, автор также добавляет в процесс формирования команды новый элемент, не рассматриваемый нами ранее – расформирование или преобразование команды. На самом деле, это еще один этап, который нельзя исключать из процесса формирования команды. Но это будет зависеть от того, на какую перспективу создается команда – долгосрочную или краткосрочную.

Таким образом, были рассмотрены и проанализированы различные предложения по формированию команд. Одни авторы утверждают, что процесс формирования начинается с подготовительного этапа и заканчивается непосредственно поддержкой созданной команды, другие предполагают, что процесс формирования заканчивается на том моменте, когда команда готова к решению задач, ради которых она была создана. Также разошлись мнения по поводу процесса формирования и процесса развития. Есть предположения, что эти два процесса одно целое и неразделимое. В противовес этому предлагалось разделять эти процессы. Что касается моего мнения, я считаю, что процесс формирования и процесс развития команды должны следовать друг за другом соответственно, но нельзя их путать. Сначала команда должна сформироваться, а уже следующим шагом в ней должны налаживаться связи и межличностные отношения. К тому же, как было выяснено, нельзя забывать про заключительный этап, касающийся конкретно команды изменений – расформирование. Но какие бы усилия не были приложены для создания команды, эффективной она не будет без наличия в ней лидера.

Мостом между фантазией и здравым смыслом является способность к анализу. Эффективный руководитель может обеспечить мобилизацию людей на достижение цели ,разделяя с ними свое видение.

2.2. Механизмы сплочения команды.

Общее представление о целях и задачах для всех членов команды – крайне важный фактор построения команды и успеха всей компании.

Необходимо определить , что нужно создать и в каком направлении двигаться , насколько понятно представление о будущем команды , все ли члены команды имеют одинаковое представление.

Цели проекта должны быть понятны и поддерживаемы всеми. Все члены команды должны понять , как их усилия помогают в достижении организационных целей.

Часто из-за неясности ролей и обязанностей , команда не может двигаться вперёд. Разъяснение ролей поможет команде в достижении целей . Работники должны понимать свои специфические роли, свои обязанности. Руководитель должен знать, где возникли конфликты членов команды, как роли и обязанности его работников пересекаются с ролями и обязанностями работников других отделов.

Построение команды не только созидательный процесс, но и проблема, потому что очень трудно помочь членам команды реализовать их потенциал. Члены команды должны участвовать в процессе построения команды. Возможно, понадобится помощь внешнего специалиста, который , с помощью специальной тренировочной программы, поможет обучить членов команды тому, как лучше всего создать эффективную команду.

Команду нужно строить не только в офисе. Проводить семинары по построению команды лучше всего вне офиса, так как обстановка в офисе очень отвлекает. Нужна подходящая среда, в которой люди будут настроены только на построение команды.

Необходимо создать план действий, чтобы построение команды стало частью обычного рабочего дня. То есть, нужно связать программу по построению команды с каждодневной жизнью. Менеджеры могут затронуть тему построения команды в ходе обычных собраний. Необходимо тратить время на то, чтобы узнать нужды членов команды. Если общение в группе будет открытым, коллеги смогут спокойно выражать свои нужды, что сделает процесс построения команды более продуктивным и сфокусированным. Необходимо выяснить, что нужно членам команды, для того, чтобы улучшить производительность. Это можно сделать путём опросов, личных бесед. Наиболее распространённая ошибка при построении команды- это несоответствие действий нуждам членов команды.

Необходимо запускать программы по улучшению команды регулярно, это поднимет моральное состояние членов команды. Более того, регулярное использование программ поможет вызвать доверие и понимание членов команды, что улучшит эффективность процесса построения команды.

Нужно помнить,что процесс построения команды должен быть увлекательным. Необходимо спланировать структуру и темы, которые будут не только полезны для построения команды, но и интересны для всего коллектива.

Приведённые выше механизмы создания успешной команды действительно могут оказаться эффективными при её развитии. Но не следует ограничиваться только определённым количеством этих механизмов, они должны развиваться и совершенствоваться. Кроме того, должны разрабатываться новые механизмы,так как необходимо идти в ногу со временем. Организации, которые стоят на месте, в скором времени выбывают из игры.

Американский менеджер Джек Слим выделяет 10 подходов к успешной организации команды и её сплочённости:

1. Быть ясным.
2. Показать, что вы справедливы и согласованы.
3. Эффективно передавать полномочия.
4. Не трогать то, что уже хорошо.
5. Обеспечить ресурсами.
6. Поддерживать обратную связь.
7. Не надо никого обвинять.
8. Развивать команду.
9. Ценить людей в команде.
10. Отмечать достижения вместе.

Данный автор считает, что прежде чем создать хорошую команду из людей, работающих вместе с вами, важно понять то,что ваш бизнес во многом зависит от эффективной работы других людей. По его мнению, бизнес преуспеет гораздо больше, только если руководитель будет более сконцентрирован на том, чтобы улучшить работу людей, работающих с ним.

Проанализировав приведённые подходы к созданию успешной команды, можно лишний раз убедиться в том, что нет определённого необходимого количества этих подходов. Чем их больше, тем лучше для руководителей или менеджеров, занимающихся процессом формирования команды, а соответственно это положительно скажется на организации в целом.

Но нельзя допускать того, чтобы подходы переплетались между собой, то есть дублировались. Это может негативно сказаться на команде.

2.3.Понятие командных норм.

Командные нормы представляют собой определённые , выработанные командой и принятые большинством её членов правила поведения, с помощью которых регулируются взаимоотношения между членами команды и определяется отношение команды к работе и внешним воздействиям. Вместе с нормами команда вырабатывает систему поощрений и наказаний за их соблюдение или несоблюдение. В качестве поощрений могут выступать : повышение статуса члена команды, уровня его эмоционального принятия, а в качестве наказаний- снижение уровня общения, понижения статуса, исключение из коммуникативной сети.

Процессы выработки и реализации командных норм являются обязательными в жизнедеятельности любой команды, поскольку любая команда вырабатывает свои нормы и ценности, которые в той или иной степени должны разделять все её участники. Поэтому эти процессы иногда называют процессами командного давления.

Особенно остро проблема принятия командных норм встаёт перед новым членом команды. Можно говорить о трёх вариантах его поведения.

1. Свободное, сознательное принятие норм и ценностей команды.
2. Вынужденное принятие под угрозой наказания со стороны команды.
3. Демонстрация антогонизма по отношению к команде, отстаивание своих норм и ценностей, вплоть до ухода из команды.

Первый вариант является наиболее благоприятным как для команды, так и для новичка.

Второй вариант не столь благоприятен, но является наиболее распространенным. Феномен принятия членом команды ее ценностей и норм под угрозой санкций со стороны группы называется конформностью и рассматривается сегодня как один из важнейших элементов механизма поддержания единства команды. Можно говорить о конформности как о:

* черте личности, характеризующей ее склонность разрешать конфликты в пользу команды: человек, принимая точку зрения команды, внутренне соглашается с ней и считает уже своей;
* социальном приспособленчестве: человек, принимая точку зрения команды, внутренне не согласен с ней.

Исследования показывают, что конформные реакции в разных ситуациях проявляют до 80% людей, в них участвующих, то есть конформность является немаловажным фактором социального поведения человека. Уровень конформности зависит от следующих факторов:

* значимости для человека принимаемого решения или высказывания: чем эта значимость выше, тем ниже уровень конформности;
* авторитетности людей, высказывающих в команде те или иные идеи: чем она выше, тем выше уровень конформности других членов команды;
* количества членов команды, высказывающих единое мнение: чем оно больше, тем выше уровень конформности;
* пола: женщины более конформны, чем мужчины;
* возраста: высокий - у детей, пониже у подростков и молодых людей, но с возрастом уровень конформности повышается.
* Однако социальное приспособленчество, иногда приводящее к постепенному принятию командных норм, заставляет человека постоянно ощущать психологический дискомфорт, что приводит к:
* ухудшению его здоровья;
* столкновению с командой и последующему уходу из нее.

Третий вариант поведения приводит к тому, что человек занимает в команде позицию "местного бунтаря", и если стоящие перед командой задачи не требуют его частого общения с другими членами команды, то он может работать в команде достаточно долго.

Необходимость процессов выработки и принятия решений обусловлена тем, что степень реализации стоящих перед командой целей во многом зависит от принимаемых ею решений, поэтому здесь необходимо учитывать следующие моменты.

1. Команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи не могут быть лучше идей наиболее интеллектуальных ее членов. Это объясняется тем, что в командах часто используются простые методы принятия решений, например такие, как голосование большинством, определение среднего, компромисс или жеребьевка. Они не позволяют разгореться внутригрупповым конфликтам, но и не используют потенциал наиболее творчески мыслящих членов команды. Тем более что такие люди по своему характеру стремятся избегать конфликтных ситуаций, им проще уступить, чем обострять отношения. Поэтому наиболее приемлемым методом принятия групповых решений является мозговой штурм, позволяющий избегать критики и конфликтов, не сдерживающий творчества, но требующий на свою реализацию определенных временных затрат.

2. Решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки.

3. Команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди, их составляющие. Эта тенденция называется смещением риска, то есть коллективная ответственность и ощущение взаимной поддержки способствуют снижению защитных реакций человека. При этом следует отметить, что чем выше место руководителя команды в формальной иерархии управления, тем меньше склонность к риску.

2.4.Корпоративная культура.

Корпоративная культура- это социально-психологический компонент предприятия, её духовное и идеологическое содержание. Другими словами, по своему содержанию корпоративная культура представляет собой систему господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения, являющихся движущей силой развития или упадка предприятия.

Соответствие корпоративной культуры целям развития организации определяет её направленность. В зависимости от сложившейся направленности корпоративной культуры, она может как помогать организации добиваться значительных достижений, так и работать против неё, создавая обстановку, способствующую снижению производительности и качества труда, препятствующую внедрению нового, разрушающую систему внутренних и внешних коммуникаций организации. От содержания , направленности корпоративной культуры зависит, является ли она активной, поощряющей членов команды к творческой, производительной работе или сложившаяся культура содержит в себе запрет на творчество, подавляет в человеке стремление к самосовершенствованию, саморазвитию, являющиеся основой увеличения эффективности труда.

Учёные-теоретики предполагают, что корпоративная культура и удовлетворённость работой являются понятиями, тесно связанными друг с другом. Корпоративная культура влияет абсолютно на все процессы, происходящие в компании. У предприятия, как и у человека, есть культурные ценности. Они формируются под влиянием людей, пользующихся в компании наибольшим авторитетом. Обычно это руководители или неформальные лидеры. Именно от них зависит, какой будет корпоративная культура компании. Если в команде работают умные, с крепкими моральными принципами люди, то общий психологический , культурный климат в компании будет хорошим, а следовательно сама компания процветать. И наоборот, иногда действия недальновидных руководителей разлагают коллектив и негативно сказываются на работе всей организации.

Большое количество неудавшихся проектов заставило менеджеров обратить внимание на эту проблему. Корпоративную культуру они стали рассматривать как важнейший фактор успеха. Поэтому формированием корпоративной культуры стали заниматься профессионалы, которые знают, как удовлетворить потребности работников, как должна выглядеть компания в глазах деловых партнёров. К формированию корпоративной культуры привлекают психологов, маркетологов и прочих специалистов.

Как не существует людей без внутренней культуры, так нет и компаний без корпоративной культуры. Корпоративная культура коллектива- очень мощное оружие. Чем больше коллектив, тем больше её мощность. Культура может иметь как разрушительную, так и созидательную мощь. Задача руководителя компании – научится правильно формировать и управлять корпоративной культурой. Ситуация, когда администрация пропагандирует одни ценности, а их подчинённые придерживаются других называют культурным разрывом.

Корпоративная культура должна создавать особое настроение, так называемый корпоративный дух. Корпоративный дух – это то, что нельзя попробовать, купить, продать или обменять, это то, что делает компанию отличной от других.

Что же входит в понятие корпоративной культуры? К ней можно отнести различные символы, объекты, действия, события известные работникам и ярко иллюстрирующие тип поведения, поддерживаемый руководством. Так же сюда относятся корпоративные девизы, средства наглядной агитации, специальные церемонии. Всё то, что человек способен воспринимать через органы чувств, может выступать в качестве корпоративной культуры. Корпоративная культура имеет три уровня:

1уровень – основополагающие ценности, усвоенные работниками.

2уровень – проявление этих ценностей в словах и действиях в рамках компании.

3уровень – проявление ценностей вне компании, то есть те проявления, которые видны покупателю, клиенту,деловому партнёру.

Первый уровень выступает фундаментом , на котором строятся остальные уровни. Американский учёный Д.Сонненфельд классифицировал корпоративные культуры по четырём типам.

1тип – «бейсбольная команда» . Он характерен для небольших компаний, работающих в очень динамичных сферах. Это дерзский, агрессивный тип корпоративной культуры, рассчитанный на молодых и активных людей.

2тип – «клуб». Он свойственен крупным предприятиям. Здесь ценятся опыт, зрелость, верность компании.

3тип – «академия». Он схож со вторым, потому что тоже предполагает стабильность, постепенный карьерный рост и свойственен средним и крупным компаниям. Но в отличие от второго, он больше ориентирован на молодёжь.

4тип – «крепость». Он формируется в кризисной ситуации, когда компания оказывается на грани выживания. Она не очень привлекательна для простых работников, зато интересна для уверенных в себе руководителей, потому что предполагает жёсткие изменения.

Корпоративная культура должна со временем меняться, дополняться, расти.

Применительно к небольшим предприятиям малого бизнеса проявления корпоративной культуры должны выражаться в :

- уважительном отношении к клиентам, покупателям, партнёрам,

-уважительных и доверительных отношениях между членами коллектива,

-добросовестном труде, взаимопомощи, честности,скромности,

-проведении корпоративных мероприятий ( спортивные соревнования, праздновании каких-либо дат, совместных поездках, походах и т. д.)

Таким образом, корпоративная культура является одним из основных компонентов, необходимых для достижения целей организации, повышения эффективности её работы.

Из этого можно сделать вывод о том, что корпоративная культура предприятия оказывает существенное влияние на формирование эффективной команды.

Заключение

Слово «команда» часто используется для любой группы людей, имеющих что-то общее, например, работу или вид спорта. Такое неточное определение упускает истинный смысл слова «команда». Команда – это группа, созданная для того, чтобы работать вместе. Команда создаётся на работе, чтобы выполнить какое-либо задание или достичь определённого результата, в том случае, если одного человека не достаточно для этого. Люди, работающие вместе – это «общество», то есть, группа людей, у которых имеются общие интересы, люди, которые работают в одном месте по определённым правилам. Целью руководства является определить, когда нужно создать команду. Успешная организация команды – это не только умение собрать опытных людей вокруг себя. Руководитель должен изменить тех людей, которые уже работают с ним и создать мощную команду. Но для этого необходимо приложить определённые усилия. Команда – это способ построить более успешный бизнес и стать успешным с помощью своих же сотрудников.

Таким образом, в данной курсовой работе были рассмотрены и проанализированы подходы и механизмы создания команды.

Естественно, рассмотреть все существующие на сегодняшний день подходы и механизмы невозможно, хотя бы потому что они постоянно совершенствуются и разрабатываются всё новые. Но, несмотря на это, было выяснено, что важен именно комплекс, разумное сочетание различных подходов. И эти общие принципы, в основном, могут быть использованы как шаблон для индивидуального создания команды. И если этим процессом будут руководить менеджеры, компетентность которых не вызывает сомнения, то вероятность эффективного достижения поставленных целей очень высока.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление.- М: Экономика, 1999.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. – Менеджмент – М: Гардарики, 2003.
3. Гусев Ю.В. – Стратегия развития предприятий.- СПб:Изд-во СПбУЮФ,2002.
4. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие.- СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1993.
5. Баринов В.А., Макаров Л В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом.- 2002.-№ 2.
6. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики. – М: ЭКОНОМ-Про, 2004.
7. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления.- 2004.
8. Шпотов Б.М. Деловая этика и менеджмент: проблемы взаимодействия// Проблемы теории и практики управления.- 2001.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов.М: ЮНИТИ «Банки и биржи», 1999.
10. Кохно П.А.,Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. М: Финансы и статистика, 1999.
11. Любинова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. М: ВО Агропромиздат,1999.