

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**Факультет государственного и муниципального управления  
Специальность 080504.65 «Государственное и муниципальное управление»  
Кафедра государственного управления**

**КУРСОВАЯ РАБОТА  
По дисциплине «Управления персоналом»  
ТЕХНОЛОГИИ СОЗДАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

**Студент  
группа  
142**

\_\_\_\_\_

**подпись**

**А.А. Дербенёв**

\_\_\_\_\_

**дата**

**научный руководитель  
к.соц.н., доцент**

\_\_\_\_\_

**подпись**

**Л.С. Чурилова**

\_\_\_\_\_

**дата**

**Хабаровск 2008**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и сущность управленческих команд.....	6
1.2 Основные виды и признаки управленческих команд в организации.....	8
1.3 Командообразование его этапы и методы формирования команд.....	9
<b>2 ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД.....</b>	<b>19</b>
2.1 Опыт создания управленческих команд организации (на примере ООО «Росинтер ресторантс»).....	19
2.2 Предложения и рекомендации по повышению эффективности управленческих команд в организации (на примере ООО «Росинтер ресторантс»).....	26
2.3 Проблемы формирования управленческих команд на российских предприятиях.....	32
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>41</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>43</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>45</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В последнее время различные формы командного (группового) управления являются предметом пристального внимания и ученых, и практиков-управленцев. Основная причина столь явно выраженного интереса ясна. Высокая динамичность технологических, экономических и социальных процессов, требует радикального пересмотра таких понятий как управление и организация, вызывает к жизни новые управленческие концепции.

Руководители и собственники современных предприятий осознают, что экономический успех зависит не только от наличия сырья, доступных инвестиций и эффективных технологий, но и может быть обеспечен за счет использования управленческого ресурса - новых технологий управления. Одной из таких технологий является организация управления предприятием посредством создания высокоэффективных управленческих команд.

Однако выстраивание командных отношений между руководителями предприятия - сложный процесс. Идею создания управленческих команд приветствуют почти все, кто, так или иначе, связан с теорией и практикой управления. Но, вместе с тем, существуют факторы, препятствующие распространению командных форм управления.

Один из них связан с национальным менталитетом россиян. Хотя наша страна традиционно считается страной коллективистов, обычно забывают, что в России всегда приветствовали коллективное исполнение, и почти никогда — коллективное управление. Основные традиции отечественной организационной культуры (нормы полномочий, ответственность, нормы реализации власти, нормы исполнения и контроля) сформировались в условиях господства авторитарной системы руководства и ориентированы на единоначалие.

В связи с этим особую актуальность приобретают исследования, направленные на выявление условий, в которых возможны и эффективны новые коллективные формы управления, их взаимодействие и новые коллективные формы управления, их взаимодействия и сосуществование с управленческими традициями России, второй фактор относится к осознанию того, что называют «управленческой командой».

Хотя понятие «управленческая команда» играет ключевую роль в исследованиях, касающихся коллективного управления, анализ этого понятия показывает, что термин «команда» часто используется не в теоретическом, а скорее в метафорическом значении, как образное сравнение и дань моде. Не всегда проводится различие между командами разного типа, а особенности и закономерности, выявленные в деятельности рабочих и проектных групп, неоправданно переносятся на группу управленцев высшего уровня. Это затрудняет определение граничных условий, в которых функционирование управленческих команд возможно и желательно. По этой же причине затруднительно построение адекватной типологии команд и определение основных принципов их функционирования.

**Теоретической и методологической основой** послужили:

- положения ученых и специалистов по теории и практике управления предприятиями и персоналом, инновационной деятельности, созданию системы обучения управленческих кадров и другим смежным вопросам;
- публикация ученых и специалистов в научных журналах и электронных изданиях;
- методологические подходы, концепции и принципы: концептуальные положения теории постиндустриального (информационного) общества (Д. Белл, Д. Рисман, А. Тоффлер, З. Бжезинский, Дж. Гэлбрейт, А. Турен) междисциплинарный подход к анализу организации как сложной социальной

системы (Т. Парсонс, Р. Мертон, Г. Саймон, А.И. Пригожий, Б.З. Мильнер, Э.А. Смирнов); концепцию самоорганизации социальных систем (И. Пригожий, Т. Парсонс, Г. Николис, И. Стенгерс, Г. Хакен, Ф. Лютенс, Н Луманн Т. Питере, Р. Уотермен), концепцию сетевых организаций (М.Кастельс, П.Сенге, Ч. Сэйведж, Т. Петцингер), принципы совместной деятельности (А.Л. Журавлев, В.П. Поздняков, Т.С. Кабаченко).[1]

**Цель работы.** Целью курсовой работы является исследования технологии создания управленческих команд в организации и выработка предложений по созданию эффективных управленческих команд.

В соответствии с целью курсовой работы были выделены следующие **задачи**:

- Дать понятия и раскрыть сущность управленческих команд в организации;
- Выявить основные виды и признаки управленческих команд;
- Показать важнейшие этапы командообразования и методы формирования управленческих команд;
- Описать опыт создания управленческой команды в организации на примере ООО «Росинтер ресторантс»;
- Дать рекомендации по совершенствованию работы по созданию управленческих команд на примере ООО «Росинтер ресторантс»;
- Выделить основные проблемы формирования управленческих команд в свете организационной культуры на российских предприятиях.

**Объектом исследования** является управленческая команда.

**Предметом исследования** – технологии по созданию управленческих команд в организации.

# 1 Теоретические аспекты создания управленческих команд в организации

## 1.1 Понятия и сущность управленческих команд

Сегодня многие современные организации отдают предпочтение именно командному стилю управления. Время гениев-одиночек проходит. Все больше возникает необходимость в профессиональной, амбициозной, сплоченной команде. Команде людей, объединенных общей идеей, которые, доверяя друг другу, определяют измеримые цели, разделяют функции в соответствии со способностями каждого и действуют решительно, добиваясь своевременного результата.

Еще до начала Второй мировой войны профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо ввел в науку о менеджменте новый термин - «чувство команды».

В ходе научных экспериментов, которые он проводил среди рабочих и младших менеджеров корпорации Western Electric, в небольшом американском городе Хотторн, им был сделан вывод о том, что почти все хотторнские наемные сотрудники считают: «Главное в коллективе - это чувство команды, ощущение локтя».

В результате в науке о менеджменте появился новый термин - «чувство команды» (англ. «team spirit»).[2]

Существует мнение, что толчком к изучению деловой психологии стало массовое увлечение в предвоенные годы фрейдизмом. Жены американских промышленников, ездившие в Вену на консультации к доктору Фрейду, по возвращении просвещали своих суровых мужей по психоаналитической части. Бизнесмены, прислушиваясь к женским советам, стали приглашать на заводы и в офисы дипломированных профессионалов - психологов, социологов, основоположников ряда областей современного менеджмента.

Профессионально понятие «team spirit» впервые было исследовано все тем же профессором Элтоном Мэйо и экономистом Мэри Паркер Фоллетт. Мэйо и Фоллетт стали основоположниками «неоклассического» направления в науке о менеджменте, а сформулированные ими принципы неформальной деловой группы стали фундаментом целой отдельной научной дисциплины. М. Фоллетт также является автором часто используемой дешифровки термина «менеджмент» - «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

«Команда» - это объединение единомышленников, коллектив людей, имеющих что-то общее.

Проводя параллель между понятиями «команда» и «коллектив», можно вывести следующие признаки, сопутствующие этим категориям:

а) соединение индивидов на основе каких-либо общих задач;

б) совместность действий и взаимопомощь;

в) постоянство контакта;

г) известная организация. Личность, входящая в состав всякого коллектива, находится в определенных с ним отношениях. Характер этих отношений зависит от социальной среды, в которой данный коллектив (команда) функционирует, и от рода и вида его деятельности. Наиболее благоприятная среда для установления взаимоотношений между коллективом и личностью складывается на основе общности их интересов и целей.

Возможность всестороннего развития задатков личности в коллективе (команде) во многом зависит от таких субъективных факторов, как личный состав команды и интересы ее членов

(проницательность и искренность во взаимоотношениях); от таких качеств руководителя коллектива (лидера команды), как компетентность, нелицеприятие, уважение к мнению членов команды, разумное пользование своими распорядительными правами.

Процветание любой организации во многом зависит от слаженности действий управленческой команды, а противоречия между топ-менеджерами компании угрожают стабильности ее работы, снижают эффективность управления и подрывают репутацию управленческой команды в целом.

Особый акцент в управленческой деятельности должен ставиться на психологическую совместимость членов одной команды;

- Типологический анализ команды: установление и эффективное использование различий в восприятии ситуации и стилях мышления;
- Умение «говорить на одном языке»;
- Создание атмосферы доверия и сплоченности;
- Умение выявить и устранить причины задержки или искажения информации в управленческом взаимодействии;
- Умение избегать недоразумений и не скоординированности действий.

Делая вывод в данном подразделе, автор курсовой работы раскрыл понятия и сущность управленческих команд, а также историю развития управленческих команд в рамках науки менеджмент. Для того чтобы более шире увидеть как же определяются управленческие команды обратим наш взор на основные виды и признаки управленческих команд в организации.

## **1.2 Основные виды и признаки управленческих команд в организации**

В данном подразделе автор покажет основные виды и признаки управленческих команд и даст краткую характеристику каждому.

Первый вид управленческой команды, называется исполнительско-распорядительный, включает первое исполнительное лицо предприятия (директор, генеральный директор) и его заместителей. На небольших предприятиях, где нет института заместителей, в состав такой команды входят руководители структурных подразделений, и/или ряд специалистов. Нередко важным членом управленческой команды является секретарь генерального директора или директора.

Второй вид - так называемая "команда в команде". На некоторых предприятиях в рамках существующей организационной структуры создаются целевые оргструктуры, называемые (в зависимости от особенностей) продуктовыми, проектными, матричными, программными и другими. При соответствующем масштабе этих структур они также возглавляются командами, в состав которых входят как линейные, так и функциональные руководители. Поэтому такие команды иногда называют франшизными (рисковыми), программно-целевыми и т.д.

Третий вид управленческой команды - временная, когда на предприятие со стороны для реализации определённой цели, например, консультативной, на договорных началах приглашается группа, возглавляемая руководителем. После выполнения своей миссии деловые отношения с такой командой прекращаются.

Таким образом, данные виды управленческих команд позволяют выделить их характерные признаки:

1) Целевой признак - наличие определённой цели (целей), для реализации которой формируется и работает команда.

2) Признак единоличного лидерства - команду возглавляет руководитель, являющийся её признанным лидером.

3) Признак времени работы команды - управленческая команда работает на относительно постоянных или временных условиях.

Первый и третий признаки обычно используются для оценки эффективности (результативности) работы управленческой команды за тот или иной период времени.

Второй признак применяется для оценки влияния стиля руководителя команды на подбор её участников, отношения между ними и психологический климат.

В итоге можно сказать, что существуют различные виды управленческих команд, автор курсовой дал одну из множества классификаций видов управленческих команд, и на основе данной классификации описал характерные её признаки. Теперь опишем как формируются управленческие команды, проследим этапы и методы образования команд в организации.

### **1.3 Командообразование, его этапы и методы формирования команд**

Под командообразованием в данном случае понимается её развитие из формальной, утверждённой руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда».[3]

Можно выделить четыре этапа развития команды:

- адаптация;
  - группирование и кооперация;
  - нормирование деятельности;
  - функционирование.

С точки зрения деловой активности 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 её ещё 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».

На третьем этапе 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.

С точки зрения деловой активности 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.

#### Эффективность команды [4]

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.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- неформальная и открытая атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены группы прислушиваются друг к другу;
- в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы;
- в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств;
- конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Предложена интегративная модель процесса формирования команд, которая включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений. Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы.

Под внутренним процессом в модели понимается то, как члены команды взаимодействуют между собой. Сюда относятся командные коммуникации, процессы координации, принятия

решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата.

Непосредственные результаты на выходе — количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

### Методы формирования команд

Формирование команды — один из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения 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 из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую 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 консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фастировать организационную эффективность и быть источником удовольствия фрустрации для индивидуумов.

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

Убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию членам команды, руководству консультантам позволяют:

- неограниченное господство лидера;
- воюющие подгруппы;
- неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;
- жесткие нефункциональные групповые нормы и процедуры;
- наличие ригидных защитных позиций;
- отсутствие творчества при решении проблем;
- ограниченная коммуникация;
- разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе по коллективному разрешению проблемных ситуаций.

Различают четыре основных подхода к формированию команды:

- 1) целеполагающий (основанный на целях),
- 2) межличностный (интерперсональный);

3) ролевой;

4) проблемно-ориентированный.

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности уровня продаж, а также как изменение внутренней среды каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций. [5]

3. Ролевой подход — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасации 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. Предполагается, 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 может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Можно выделить два типа команд:

- постоянные, «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных;
- специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

- диагностика;
- достижение выполнения задачи;
- командные взаимоотношения;
- командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии:

- вход в рабочую группу (сбор данных);
- диагностика групповых проблем;
- подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);
- выполнение плана действий (активный процесс);

- мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

1. Вход в рабочую группу. Цель — сбор данных и проведение диагностики: встреча консультанта с командой без руководства; участие консультанта, и руководства в первой встрече; проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может реализовываться не сразу, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается.

Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа — обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем — и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс.

2. Диагностика групповых проблем. Цель — обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения следующих общих и специальных вопросов («Куда мы идем?») и «Как мы собираемся это делать?») и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

3. Подготовка решений и составление плана действий. Как правило, групповая дискуссия разворачивается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного более способов выполнения.

4. Выполнение плана действий (активный процесс). Цель — достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми 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 — ответ на вопрос: «Как нам изменить себя, чтобы команда более эффективно функционировала?»

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели:

- изменение набора целей приоритетов;
- анализ и распределение способа работы;
- анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?»

На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их решения.

Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» — единства, связанности.

5. Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды — оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности:

руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно — в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация между всеми членами команды.<sup>[6]</sup>

Таким образом, если подводить итог данной главы, то автором курсовой работы были раскрыты понятия и сущность управленческих команд. Выявлены были основные виды и признаки управленческих команд. Основной упор сделан на исследовании в данной главе командообразованию, в которой показано было развития командообразования на различных этапах развития, а также методы и подходы к формированию команды в структуре организации. После того как мы раскрыли теорию курсовой работы, считаю необходимым описать действия на практике. Как же формируются управленческие команды в реальных организациях, и какие проблемы стоят перед ней мы рассмотрим в следующей главе.

## 2 ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

### 2.1 Опыт создания управленческих команд в организации (на примере ООО «Росинтер Ресторантс»)

Опыт создания управленческих команд, автор курсовой работы покажет на примере Московской компании ООО «Росинтер Ресторантс».

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

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

Формирование управленческой команды в компании проходит следующие этапы:

- определение цели, задачи каждого члена команды, методов работы;
- определение ограничительных факторов - времени, соотношения спроса и предложения на рынке, финансовых ресурсов;
- оценка членами команды новичка, реагирование на конкретные дела члена команды;
- самопрезентация новичка - завоевание кредита доверия, авторитета у остальных членов команды и подчиненных, органичное встраивание в команду;
- согласование с членами команды методов оценки достижения поставленных целей. [7]

Данный механизм отработан в компании технологически. Главным правилом командообразования является объединение управленцев и сотрудников вокруг стратегических целей ведения бизнеса компании и ее собственников.

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

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

Новым управленцам предоставляется "Руководство для менеджера", в котором прописаны основные принципы корпоративной культуры, культуры командного взаимодействия, принятые в компании. В "Руководстве для менеджера" представлены "золотые качества менеджера", принятые в компании и в бизнесе в целом, Корпоративный кодекс, включающий деловой этикет, методические рекомендации по проведению деловых совещаний, основные

принципы администрирования, правила внутреннего трудового распорядка, положения дисциплинарной политики компании. В этом же "Руководстве" приведены основные критерии оценки работы сотрудников компании, описана система обучения, личностного и профессионального развития" сотрудников, изложены меры безопасности и принципы работы с конфиденциальной информацией.

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

### **Способы рекрутирования членов управленческой команды**

При всем многообразии подходов к рекрутированию в компании при формировании управленческой команды руководствуются в основном двумя:

- детально проработанной политикой карьерного продвижения сотрудников внутри компании;
- привлечением членов управленческой команды извне.

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

Главной особенностью командообразования в "Росинтер Ресторантс" является детально проработанная политика карьерного продвижения сотрудников внутри компании - начиная с низовых до топ-позиций. Подобный подход дает возможность подготовить и воспитать членов управленческой команды, владеющих глубокими практическими знаниями в данной сфере бизнеса, получивших внутрикорпоративное и бизнес-образование и усвоивших культуру командной работы в компании.

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

### **Стратегия управления персоналом**

Таким образом, при любой специфике бизнеса наиболее эффективным является сочетание подходов, возможность выбора и их вариативность.

Создание эффективного механизма командного взаимодействия

Сотрудник HR-департамента (HR-директор, внутренний психолог) занимается диагностикой индивидуальных различий внутри команды (навыков, личных качеств, социокультурных особенностей), анализирует соотношение факторов однородности и разнообразия в команде, определяет оптимальную пропорцию "практиков" и "креативщиков" для достижения эффективной командной работы. В ходе конфликтного или кризисного процесса командной работы психолог нейтрализует такие негативные поведенческие модели членов команды, как:

- атака/защита;
- блокирование/создание трудностей;
- отвлечение;

- стремление переиграть всех по очкам;
- доминирование сильной личности на всех собраниях команды.

В случае проявления подобных моделей поведения со стороны членов команды директор по развитию человеческих ресурсов помогает разрешить конфликтную ситуацию, используя не только эффективные психотехники, но и индивидуальный подход к сотрудникам, демонстрируя искреннюю заинтересованность в человеке и уважение.

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

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

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

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

### **Критерии лояльности и нелояльности персонала[8]**

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

К критериям лояльности как расположенности и преданности сотрудника компании можно отнести:

- следование политике компании;
- корпоративной культуры и системы ценностей;
- отсутствие негативного позиционирования компании в неформальном и формальном общении;

Проявлением нелояльности можно считать следующие ситуации:

- члены менеджерской команды дают себя переманить компаниями-конкурентами;
- негативно отзываются о компании и руководстве;
- сотрудники игнорируют политику компании, их работа неэффективна, а показатели - низкие;

- конфиденциальная информация разглашается;
- служебные контакты используются для личных целей.

Если есть видимые проявления нелояльности, то этот факт говорит о наличии управленческих недоработок, и прежде всего в работе с персоналом.

### **Измерение лояльности**

Лояльность можно прогнозировать с помощью:

- узкопрофессиональных тестов Predictive Index System (PIS), разработанных американскими специалистами. Тесты просты в исполнении и дают показатели, интересующие компанию как работодателя. На основе психоэмоциональных и личностных характеристик и особенностей мотивации кандидатов обеспечивают объективными эмпирическими данными в виде графических диаграмм относительно потенциальной лояльности к компании;
- анализа динамики кадровых процессов (прежде всего, текучести кадров) с учетом специфики бизнеса компании. Так, например, в компании установлены дифференцированные предельные показатели текучести для предприятий быстрого обслуживания и для концептуальных ресторанов. Для первых допустимый уровень текучести составляет 90%, а для вторых - 30%. В анализе динамики кадровых процессов проводится сравнительный анализ показателей текучести среди ресторанов внутри одной концепции, а также исследуются тенденции в данном сегменте рынка вообще;
- анализа данных, полученных при выходном интервью;
- исследования эмоционального климата в компании при помощи анкетирования и индивидуальных бесед с сотрудниками, проводимых менеджерами по обучению и развитию персонала;
- проведения внутреннего аудита и систематических оценок, конфиденциальных опросов среди персонала;
- ведения статистического учета персонала, проработавшего определенное количество лет (5, 10).

Все перечисленные факторы используются в совокупности, и практически все они с разных сторон показывают лояльность персонала, выявляя тем самым общую объективную картину в компании. Каждый инструмент эффективен, если используется в сочетании с другими. В качестве примеров в приложении к статье приведены анкеты, используемые в "Росинтер Ресторантс": анкета сотрудника (Приложение А) и анкета менеджера (приложения Б).

### **Создание мотивирующих факторов лояльности персонала**

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

Перечислим инструменты, применяемые в ООО "Росинтер Ресторантс":

- использование материальных (система бонусов, премии, кредитование, медицинское страхование, корпоративное питание, фитнес, корпоративный транспорт) и нематериальных стимулов (вербальное признание, выражение признания и одобрения в письменной форме, чествование сотрудников, проработавших 5, 10 лет в компании, присуждение отличительных знаков "Звезда Президента", общественное признание деятельности человека путем размещения фотографии и статьи о нем в информационном бюллетене компании);
- проведение корпоративных праздников и Дней общения, "специальных" социальных мероприятий - организация культурно-развивающих программ для детей сотрудников (1

сентября, экскурсии);

- повышение моральной и материальной удовлетворенности сотрудников, создание условий для их роста и самореализации, которые являются основным фактором формирования лояльности персонала, через организацию внутрикорпоративного обучения на базе собственного учебного центра Компании, функционирующего 10 лет;

- активное использование системы наставничества;

- участие персонала в принятии решений - систематическое проведение разноуровневых совещаний в различных форматах (в том числе совещаний по брендам): в команду по решению конкретных вопросов могут войти как руководители, так и рядовые сотрудники;

- практическая реализация идей и инициатив сотрудников.

В компании при выборе мотивирующих факторов ориентируются, прежде всего, на конкретного человека, на его интересы и вкусы. Так, например, человеку, увлеченному спортом, предоставление условий для занятия фитнесом и спортивных мероприятий будет лучшей мотивацией.

В заключение следует отметить, что технологии формирования управленческой команды зависят от стратегических целей и особенностей бизнеса компании. Эти факторы детерминируют также способы рекрутирования членов управленческой команды. Для того чтобы управленческая команда успешно решала стоящие перед ней задачи, необходимо выработать эффективные механизмы командного взаимодействия, обращая серьезное внимание на способы повышения лояльности сотрудников к компании. Без этого построить эффективный бизнес невозможно. А теперь автор курсовой работы определит основные рекомендации по совершенствованию работы по созданию управленческих команд в ООО «Росинтер Ресторантс».

## **2.2 Предложения и рекомендации по повышению эффективности управленческих команд (на примере ООО «Росинтер Ресторантс»)**

По определению некоторых специалистов, эффективная командная работа - это постоянное динамическое равновесие между общими интересами команды и личными потребностями каждого из ее участников. Существует мнение, что практически непобедима хорошо сработанная команда, при этом эффект достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда (для членов команды не существует нормированного рабочего дня, команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели);
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды (взаимозаменяемость, активная личная позиция, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение);
- использование корпоративных форм принятия решений.

По результатам ряда исследований, выполненных во многих странах мира, учеными выделены *отличительные характеристики высокоэффективной команды*, в частности

- наличие хотя бы одного человека, являющегося ядром команды;
- надлежащее качество и высокая производительность труда;
- удовлетворенность своей деятельностью;
- взаимодействие членов таких команд;

- сбалансированность состава в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков;
- уважение к менеджеру, который подает пример членам команды;
- относительная автономность действий;
- способность быстро учиться на собственных ошибках;
- ориентированность на клиента, потребителя;
- умение найти оптимальное решение проблемы и проконтролировать его выполнение;
- хорошая мотивация к труду.

Некоторые авторы выделяют в качестве определяющих такие *признаки* эффективной команды, как:

- высокая степень согласия и доверия между членами команды;
- четкая самоидентификация индивидов с командой;
- общность видения целей и задач команды;
- профессиональная компетентность и хорошая мотивация членов команды;
- взаимодополняющие способности и взаимозависимость членов команды;
- относительно небольшое число членов команды;
- инициативность и удовлетворенность от работы в команде.

Для успешного функционирования команды, по мнению отдельных ученых, необходимо соблюдение, как минимум, четырех *взаимосвязанных условий*:

- поддерживающее окружение;
- квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
- «сверхзадача»;
- адекватное вознаграждение.

Конкретные предложения по повышению эффективности управленческих команд можно свести к следующим направлениям деятельности ООО «Росинтер Ресторантс»:

*Формирование внешней среды, поддерживающей создание и функционирование команд*, предполагает, что руководители организации должны оказывать помощь рабочим группам в формулировании общих целей, выделять необходимое для совместной работы время и т.п. Такое внимание заметно облегчает первые шаги в направлении к командной работе, содействует их сотрудничеству.

Члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач *квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда*. Кроме того, командная работа предполагает, что каждый из них должен четко осознавать роли остальных сотрудников. Только в этом случае команда имеет возможность действовать в соответствии с ситуацией, не дожидаясь приказов сверху.

Руководители организации должны побуждать членов команды стремиться к достижению общей цели. Перед каждой командой должна стоять так называемая *сверхзадача, или ее высшая цель*, стремление к которой объединяет усилия всей команды. Однако эта цель может быть достигнута только при взаимных усилиях команды и руководства организации.

Основные стимулы командной работы — *материальное вознаграждение и моральное удовлетворение* - должны представлять ценность для всех членов команды и мотивировать

сотрудников к выполнению общих задач. Руководители организации должны стараться поощрять и вознаграждать инициативу каждого сотрудника и стимулировать возрастание его вклада в общий успех команды.

Кроме указанного важно выполнение в команде следующих условий:

- неформальная и открытая атмосфера;
- общая задача понята и принята;
- члены команды прислушиваются к мнению друг друга;
- в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены команды;
- в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение эмоций;
- конфликты и разногласия между членами команды концентрируются вокруг идей и методов и не направлены против личности;
- команда действует осознанно, решения основываются на взаимном согласии, а не на мнении большинства.

При выполнении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Становится совершенно очевидно, что команды, в которых отсутствует успешное взаимодействие, с течением времени станут неэффективными и распадутся.

По некоторым данным, существуют четыре основных критерия, по которым следует оценивать эффективность деятельности команд.

*Продуктивность* является наиважнейшим критерием успеха команды. Она в значительной мере связана с целями команды, а также с ее способностью адаптироваться и модифицировать цели с учетом новой информации, изменяющихся приоритетов организации и конъюнктуры рынка.

При этом ставится вопрос, отвечают ли результаты работы команды интересам тех, кто должен их использовать, т.е. конечных пользователей. Таким образом, недостаточно того, что данная команда удовлетворена результатами или что эти результаты удовлетворяют некоторым объективным критериям деятельности. Если результаты команды неприемлемы для пользователей, то команда неэффективна.

*Сплоченность* связана с процессами, которые способствуют объединению членов команды. По мнению большинства менеджеров, если членам группы не нравится работать в команде, это обязательно скажется негативно на показателях работы. В эффективно работающих командах сплоченность в работе поддерживается и усиливается.

*Обучение* - критерий успешного функционирования команды как единого целого, поскольку согласно теории менеджмента сплоченность может присутствовать, но обучение отсутствовать. Люди имеют потребность в росте, развитии и самореализации, поэтому команды должны предоставлять возможность для профессионального роста своих членов, приобретения ими новых навыков и умений.

*Интеграция* - критерий успешности деятельности команды, учитывающий, что нередко команда больше заботится о своих собственных интересах, чем о стратегических интересах организации. Для команды важно понимать и помнить задачи организации, чтобы работать в направлении их решения. Командам следует объединяться с другими подразделениями своей организации во избежание возможных повторов в разработках. На практике это означает, что команды должны своевременно раскрывать информацию о результатах своей деятельности, представлять отчеты о состоянии дел, анализировать неудачи, опыт и идеи. Интеграция требует четкого планирования и координации действий в рамках организации.

Эффективность управления командой компании ООО «Росинтер Ресторантс» предполагает:

- единство видения цели;
- содействие проведению изменений, способствующих достижению цели;
- ответственность членов команды за свои действия;
- делегирование полномочий по выполнению заданий;
  - свобода действий команды и обеспечение их в рамках определенных полномочий;
  - совершенствование системы мотивации к труду, укрепление коммуникации.

*Совместное (коллегиальное) определение цели.* Руководитель не спускает сверху заранее определенные цели, а определяет их вместе с командой.

*Конкретная формулировка задач.* На основе целей формулируются конкретные задачи для каждого, все члены команды должны знать, что им делать.

*Участие всех в коллективной ответственности.* Идентификация с задачей, равно как и ответственность за результат совместной деятельности, не подлежит делегированию руководству.

*Коллективное одобрение найденного решения.* Вся команда должна установить, окончательное ли решение получено или еще недостает некоторых составляющих.

*Признание и реализация результатов командной работы.* Полученные командой результаты должны иметь обязательную силу даже для руководства, и оно не имеет права самовольно менять их.

*Передача по цепи всей необходимой информации.* Популярен следующий способ демонстрации своей власти: руководитель команды не передает дальше по цепи необходимую информацию. Но команда функционирует только в том случае, если руководитель вовремя предоставляет каждому члену команды важную для решения его задачи информацию

*Чувство собственной ответственности за решение проблемы.* Руководство команды обязательно должно разделять ответственность за решение проблемы.

*Восприятие свежих идей не в качестве критики, а в качестве помощи.* Часто руководители команды боятся за свой авторитет, если они не являются генераторами оригинальных идей. Но опыт подсказывает, что администраторы, с интересом воспринимающие новые мысли и свежие идеи членов команды, не теряют ни своего авторитета, ни *престижа*, наоборот, от этого выигрывает и их работа, и отношения с командой.

*Поддержка индивидуального развития личности.* Руководитель должен быть заинтересован в том, чтобы каждый член команды смог раскрыть и развить свои способности, так как в итоге это положительно отразится на результатах совместной деятельности. На практике администраторы часто, скорее, препятствуют этому, чем содействуют, потому что боятся конкуренции или сами находятся под давлением.

*Соблюдение правил игры в команде.* Договоренности, заключаемые командой относительно своей работы, должны соблюдаться руководством. В противном случае в самое короткое время возникнет скрытая враждебность.

Таким образом, наличие общей цели еще не гарантирует успех деятельности команды. Чтобы добиться эффекта в совместной деятельности, следует убедиться, что работа в команде удовлетворяет всех ее членов, иначе в перспективе не стоит рассчитывать на длительную продуктивную работу команды.

Правила и принципы успешного управления командой должны распространяться на каждого

ее члена и сопровождаться вложением средств в повышение его профессионального уровня.

Для того чтобы эти рекомендации функционировали, автор курсовой работы опишет проблемы стоящие перед организацией по формированию управленческих команд.

### **2.3 Проблемы формирования управленческих команд на российских предприятиях (психологический аспект).**

В данном подразделе курсовой работы, автор рассмотрит проблему формирования управленческих команд как дилемму коллективного и индивидуального в организационной культуре российских предприятий.

Решение современных экономических задач требует от российских предприятий внедрения более гибких управленческих технологий создания новых управленческих структур, более активного вовлечения топ-менеджеров в групповые, командные формы работы, которые широко применяются в странах с либеральной экономикой. Однако адаптация западных передовых технологий к российским условиям проходит не всегда успешно. Часто препятствием на пути распространения управленческих нововведений выступают особенности национального менталитета и национальной организационной культуры. Как известно, каждое национальное сообщество, имеет свои представления о возможном, дозволенном, и «правильном» в групповой работе и соответствующем ей способе управления). Эти различия существенны и достаточно часто видно, как инациональный, казалось бы, перспективный опыт управления не приживается или плохо приживается на российских предприятиях. В этой связи возникает вопрос, каким образом национальные особенности организационной культуры российских предприятий препятствуют плодотворной ассимиляции передового зарубежного опыта по развитию командных (коллективных) форм управления и как возможна такая ассимиляция?

В последнее время организационная культура рассматривается как ключевой инструмент развития предприятия, а потому внимание исследователей привлекают не только проблемы ее диагностики, но и возможности формирования, создания организационно-культурной среды определенного типа. В самом общем смысле организационная культура— это совокупность ценностей, норм, традиций, верований, мифов, способов поведения, наиболее типичных для организации. Вслед за Т. Ю. Базаровым автор рассматривает организационную культуру как ценностно-нормативное пространство, в котором разворачивается взаимодействие работников предприятия. В этом ценностно-нормативном пространстве одно из значимых мест занимают ценности и нормы имеющие отношение к способам взаимодействия личности и организации, личности и группы. Они и определяют доминирующую в организации ориентацию - коллективистскую или индивидуалистическую. Не случайно параметр «индивидуализм-коллективизм» рассматривается как один из существенных признаков, дифференцирующих организационные культуры по различным типам.

Российская деловая культура на протяжении многих лет оценивалась исследователями как коллективистская, что позволяло строить социологам и консультантам по управлению оптимистические прогнозы относительно распространения на российских предприятиях групповых форм управленческой деятельности и, в частности, командного менеджмента. Однако в последние годы в корпоративной культуре отмечаются существенные сдвиги в сторону автономизации и индивидуализма. В связи с этим оценка организационной культуры предприятий по признаку «индивидуализм-коллективизм» часто носит противоречивый характер, особенно если в качестве критериев такой оценки выступают внешние, не систематизированные признаки. Так, многие исследователи отмечают, что для современной российской деловой культуры характерны: наличие большой дистанции между руководителями и подчиненными, невнимание руководителей к потребностям и интересам

подчиненных, отсутствие эмоционального контакта между ними. Российские организации отличаются концентрацией власти у высшего руководства. Совещания, на которых принимаются управленческие решения, строятся иерархично. Почти не практикуется передача полномочий в принятии решений подчиненным. Со своей стороны, подчиненные на предприятиях в России испытывают меньшее доверие к руководителям, чем в западных странах. В то же время некоторые исследователи до сих пор приписывают российским менеджерам коллективистские, патерналистские ориентации. Так, американская исследовательница Шила Паффер считает, что руководители российских предприятий при выра женном авторитарном стиле управления склонны проявлять излишнюю заботу о подчиненных опекать их.

Противоречия в оценках преобладающего типа организационной культуры российских предприятий обусловлены, по нашему мнению, не только различным уровнем их организационного развития (что безусловно оказывает влияние и на характеристики организационной культуры). Они могут быть вызваны и неоднозначной интерпретацией признака «индивидуализм коллективизм»,

Согласно Г. Хофштеде, «индивидуализм» и «коллективизм» - это две крайние формы отношений, отражающего характер связи индивида и группы. В Организационной культуре может преобладать либо «индивидуализм», когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках, либо «коллективизм» который характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. При выраженном «коллективизме» группа заботится об удовлетворении потребностей своих членов, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

В качестве коррелятов, характеризующих тип культуры по фактору «индивидуализм -коллективизм», Г. Хофштеде предлагает рассматривать показатели, которые раскрывают характер проявления данного фактора в организации (вмешательство в личную жизнь со стороны организации, влияние организации на самочувствие работников, защита интересов, инициатива сотрудников или чувство долга и лояльность, характер продвижения по службе, мотивация персонала, социальные связи). Однако аналитическая схема, предложенная Г, Хофштеде, не совсем полно раскрывает сущность «коллективизма» и «индивидуализма», не позволяет понять характер коллективистских установок в российской корпоративной культуре»

Для изучения и понимания проблем кросс-культурного делового взаимодействия отечественный исследователь Р. В. Гордеев предложил рассматривать «индивидуализм» и «коллективизм» не как противоположные полюса одного отношения, а как два содержательно различных свойства, которые могут быть положены в основу типологии национальной организационной культуры. Параметр «индивидуализм» характеризует способы достижения человеком своих целей в условиях его функционирования в сообществе. Крайние полюса данного параметра: «атомистический индивидуализм» (когда человек при достижении собственных целей не принимает во внимание интересы других людей) и «взаимообусловленный индивидуализм» (когда человек при реализации своих целей старается учитывать ограничения, накладываемые на него другими). Второй параметр - «коллективизм» - характеризует степень давления группы на человека, способы формирования у него установок придерживаться некоторой моды поведения в группе. Его биполярная шкала охватывает всё формы коллективизма от «строгого» до «гибкого» коллективизма. «Гибкий коллективизм» допускает известную степень добровольного принятия индивидом групповых норм и ценностей, Его можно считать открытой или свободной системой, поскольку решения, как правило, принимаются здесь на основе личных договоров и признается свободное волеизъявление индивида. «Строгий коллективизм» ограничивает активное индивидуальное волеизъявление и участие. В этом типе коллективизма сильны консервативные, а иногда и тоталитарные тенденции, поскольку решения обычно принимаются на основе мнения большинства и группового давления с

целью поддержания существующих структур. В строгом коллективизме господствует контроль сверху и принуждение,

Попытка представить «индивидуализм» и «коллективизм» в качестве различных ценностно-нормативных уровней, один из которых («индивидуализм») в большей степени принадлежит ценностно-нормативной сфере личности, а другой («коллективизм») — отражает доминирующие ценностно-нормативные установки в группе, представляется нам плодотворной не только для объяснения противоречий и проблем, возникающих в условиях кросс-национального общения, но и для понимания ограничений и препятствий, с которыми могут столкнуться руководители при внедрении инационального опыта (смотри рисунок 1).

«Гибкий коллективизм»

ЯПОНИЯ

США

РОССИЯ

ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА

«Строгий коллективизм»

Рисунок 1 – Типы организационной культуры

Так, культуру Японии Р. В. Гордеев рассматривает как комбинацию «взаимообусловленного индивидуализма» и «гибкого Коллективизма», культуру России - как сочетание «взаимообусловленного индивидуализма»; и «строгого коллективизма» и далее аналогично по схеме культуру США и Западной Европы. Из схемы следуют и выводы об особенностях национальной культуры в разных странах. С помощью ее можно объяснить, почему при ориентации на коллективные ценности японская и российская деловая культура имеют такие существенные различия, почему в России при выраженной коллективистской Ориентации не приживаются коллективные формы управленческой деятельности. Как известно, групповые (командные) формы принятия управленческих решений получили распространение в странах Западной Европы и США благодаря анализу и изучению опыта Японских компаний и фирм, где традиционными являются ориентации работников на коллективные, групповые ценности, поддерживаемые национальной культурой. Именно эти особенности национальной культуры; соединенные с последними технологическими достижениями, лежат, по мнению большинства исследователей, в основе «японского экономического чуда».

В японской культуре напряженность и разногласия между группой и ее членами минимальны благодаря тому, что в индивидуализме второго типа признаются коллективистские установки, а в «гибком коллективизме» — интересы индивидов, поэтому социальная дистанция между индивидом и группой сокращается. В российской же культуре сочетание

«взаимообусловленного индивидуализма» и «строгого коллективизма» задает конфликтные, напряженные отношения между личностью и группой.<sup>[9]</sup>

Командные (групповые) формы принятия управленческих решений требуют согласованности ценностно-нормативных установок личности и группы с преобладающей ориентацией на «гибкий коллективизм» и «взаимообусловленный индивидуализм». Развивая идею Гордеева о существовании двух различных типов коллективистских и индивидуалистических установок, мы полагаем, что все множество сплоченных групп, которые отечественные исследователи относят к коллективам, можно разделить на два вида — аддитивные коллективы и синергетические коллективы (команды). И аддитивные и синергетические коллективы характеризуются высокой сплоченностью, социально ценным характером межличностных выборов высокой референтностью членов по отношению друг к другу, общими целями и задачами; высокой ответственностью за результаты совместной деятельности. Однако аддитивные коллективы и команды различаются по структуре и способу внутригруппового взаимодействия. Аддитивный коллектив обладает менее, подвижной структурой взаимоотношений. В такой группе увеличение эффективности деятельности происходит за счет суммирования усилий его членов и минимизаций индивидуальных временных потерь. Суммарный эффект обеспечивается благодаря сужению нормативного поля, определяющего поведение членов, коллектива. Конечный результат достигается за счет четких правил и норм совместной деятельности, принятых на основе мнений большинства. Основным принципом, регулирующим взаимодействие в коллективе: «Запрещено то, что не разрешено». Наиболее распространенный тип совместной деятельности в таких коллективах — совместно-индивидуальный или совместно-последовательный. При высоком уровне групповой сплоченности жесткая регламентация отношений ограничивает членов коллективу в проявлении творчества и свободы. В аддитивных коллективах преобладают установки на строгий, жесткий коллективизм.

Проведенные исследования показали, что большинство управленческих команд на российских предприятиях представляют собой аддитивные коллективы с жесткой моноцентрической структурой власти.

Какие же условия способствовали утверждению в российской организационной культуре ценностей и норм «строгого коллективизма»? Причины этого заключаются в том, что деловая культура в России формировалась в противоречивых исторических условиях: Традиции бизнеса складывались как под воздействием природных, так и социальных факторов, что обуславливало их изменчивость и разноликость. Суровые природные условия побуждали зачастую «наваливаться всем миром», использовать коллективные формы трудовой деятельности: крестьянскую общину в сельском хозяйстве и артель в ремесленном производстве. При этом почти всегда это делалось на добровольной основе, с учетом интересов всех субъектов хозяйствования. В годы социализма в культуре стали доминировать коллективистские установки в их крайних проявлениях. Сплоченность группы ставилась выше самореализации личности. Это привело к тому, что коллективность, соборность как особенности национальной культуры и организации деловой жизни трансформировались в принципы «жесточкого коллективизма», которые провозглашались основными регуляторами общественных и экономических отношений. Поддерживаемые тоталитарной системой они привели к нивелированию значимости отдельного человека его потребностей и интересов, «увеличению различных форм контроля над личностью со стороны групп и общества, к развитию бюрократического стили управления. Это привело к выработке характеристик, легко узнаваемых в современных российских деловых людях. Это желание уйти от давящего государственного пресса и в то же время постоянная апелляция к государственной поддержке, авторитарность и патернализм руководителей по отношению к подчиненным; огромная сила неформальных отношений, проявляющаяся во всех сферах делового сообщества, и крайние формы бюрократизма, которые проявляются в централизации

управленческих функций, стремлении руководства предприятий контролировать все стороны производственного процесса.

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

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

В данной главе автор курсовой работы рассмотрел и показал опыт создания команд на практике конкретной организации. Далее выработал предложения которые могли бы послужить повышением эффективности внутри команды организации и применены на практике. Рассмотрел проблему формирования управленческих команд как дилемму коллективного и индивидуального в организационной культуре российских предприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении можно отметить, что цель и задачи, поставленные в курсовой работе решены. В работе автор раскрыл понятия и сущность управленческих команд, а также генезис управленческих команд в рамках науки менеджмент. Выявил основные виды и признаки управленческих команд, дал им подробную характеристику и содержание.

Что касается командообразования, то мы определили его как развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Выделили основные этапы и методы формирования управленческих команд.

Решена задача по описанию организации в которой применен опыт создания, в качестве примера приведена сеть ресторанов г. Москвы ООО «Росинтер Ресторантс» в которой формировании управленческой команды учитываются как традиционные параметры, такие, как: профессиональные навыки и опыт кандидата, - так и его личные качества (гибкость, позитивность) и психоэмоциональные особенности (оптимистичность, умение позитивно воспринимать людей и взаимодействовать с ними), которые позволят ему включиться в командную работу.

Что касается рекомендаций, то автор работы пришел к выводу о том, чтобы добиться эффекта в совместной деятельности, следует убедиться, что работа в команде удовлетворяет всех ее членов, иначе в перспективе не стоит рассчитывать на длительную продуктивную работу команды и тем самым добиваться синергетического эффекта.

Была определена проблема формирования управленческих команд, конкретно диллема коллективного и индивидуального в организационной культуре российских предприятий, в итоге которой был сделан вывод о том что трансформация жестких коллективистских установок топ-менеджеров современных российских деловых структур в направлении гибкого, открытого коллективизма позволит активно использовать в управлении личностные и групповые ресурсы, обеспечивая не только эффективную коммуникацию, но и высокую конкурентоспособность и адаптацию российских предприятий к глобальным проблемам мирового рынка.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М.: Триада-ЛТД. 1997. – 47 с.
2. Ю.Кокурин, Д.И. Инновации в современной России: проблемы активизации / Кокурин Д.И. - М. - 2000. - 288 с.
3. Семенова, И. И. История менеджмента / И. И. Семенова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2000. – 222 с.
4. Иванов, А. П. Менеджмент: учебник / А. П. Иванов. – СПб.:Изд-во Михайлова В. А., 2002 г. – 440 с.
5. Казначевская, Г. Б. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 384 с.
6. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кнорринг.– 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФРА·М), 2001. – 528 с.
7. Большакова, А.Н. Социальная психология для менеджеров [Текст] : учеб.пособие / А.Н. Большакова. – Ростов - на - Дону. : «Феникс», 2004. – 243 с.
8. Генкин, Б.М. Эффективность труда и качество жизни [Текст] : учебник / Б.М. Генкин. - СПб. : «ПРИОР», 1997. - 112с.
9. Горбатова, М.М. Методы управления персоналом[Текст] : Учеб. Пособие / М.М. Горбатова. – Кемерово. : Юнити, 2002. - 155 с.
10. Лачинина, Т. Команда в организации: эффективность совместной деятельности [Текст] / Т. Лачинина // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 7. – С.119 – 126.
11. Комаров, Е.И. Конкуренция управленческих команд [Текст] / Е.И. Комаров, В.А. Быков // Федеративные отношения и региональная социально – экономическая политика. – 2006. – С. 43 – 48.
12. Долгов, М. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации [Текст] / М. Долгов // Управление персоналом. – 2005. - № 24. – С. 31 – 34.
13. Еланчук, Е. Управленческая команда / Е. Еланчук // Служба кадров. – 2005. - № 1. – С. 31 – 34.
14. Ильина Г.Н. Проблема формирования управленческих команд: Диллема коллективного и индивидуального в организационной культуре российских предприятий // Социально – гуманитарные знания. – 2003. - № 6. – С. 184 – 191.
15. Субботина, М.В. Технология формирования управленческой команды // Справочник по управлению персоналом. – 2004. - № 3. – С.64 – 75.
16. ВКК-Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] / Архив журналов. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А.....	46
Приложение Б.....	47

## Приложение А

### Анкета сотрудника.

Эта анонимная анкета позволит наметить пути изменения и улучшения работы в ресторанах нашей Компании.

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который вы считаете наиболее верным, отметьте его каким-либо знаком. Просим вас ответить на все вопросы анкеты. На вопросы, отмеченные звездочкой (\*), технический персонал отвечает по желанию.

Дата \_\_\_\_\_

Ресторан \_\_\_\_\_

Вы сотрудник: (нужное подчеркнуть) зала/кухни/технический персонал/член бригады  
Ростикс

Приложение Б  
Анкета менеджера

Дата \_\_\_\_\_

Ресторан \_\_\_\_\_

Эта анонимная анкета позволит наметить пути изменения и улучшения работы в ресторанах нашей Компании. Ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который вы считаете наиболее верным, отметьте его каким-либо знаком.

Я считаю, что основная проблема в ресторане заключается в: \_\_\_\_\_

Я был(а) бы более эффективным(ой) на работе, если: \_\_\_\_\_

### Лист нормоконтроля

Наименование документа	ФИО разработчика	Заключение нормоконтролера

Дата \_\_\_\_\_

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

фамилия, инициалы

---

[1] ВКК-Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] / Архив журналов. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>

[2] Еланчук, Е. Управленческая команда / Е. Еланчук // Служба кадров. – 2005. - № 1. – С. 31 – 34.

[3] Субботина, М.В. Технология формирования управленческой команды // Справочник по управлению персоналом. – 2004. - № 3. – С.64 – 75.

[4] Долгов, М. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации [Текст] / М. Долгов // Управление персоналом. – 2005. - № 24. – С. 31 – 34.

[5] Комаров, Е.И. Конкуренция управленческих команд [Текст] / Е.И. Комаров, В.А. Быков // Федеративные отношения и региональная социально – экономическая политика. – 2006. – С. 43 – 48.

[6] Лачинина, Т. Команда в организации: эффективность совместной деятельности [Текст] / Т. Лачинина // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 7. – С.119 – 126.

[7] ВКК-Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] / Архив журналов. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>

[8] Лачинина, Т. Команда в организации: эффективность совместной деятельности [Текст] / Т. Лачинина // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 7. – С.119 – 126.

[9] Ильина Г.Н. Проблема формирования управленческих команд: Диллема коллективного и индивидуального в организационной культуре российских предприятий // Социально – гуманитарные знания. – 2003. - № 6. – С. 184 – 191.