

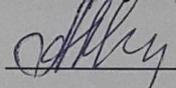
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«16» июня 2016 г.

## ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080507.65 "Менеджмент организации"

«Инструменты повышения эффективности деятельности  
команды менеджеров»

на материалах ООО «Покров»

Научный  
руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

Т.А.Клименкова  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

10-01142  
номер зачетной  
книжки

МО-10-1  
номер группы

А.В.Шиша  
инициалы, фамилия

Консультант по разделам:  
Экономическая часть

  
подпись, дата

Т. И. Берг

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

Т.А. Клименкова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## Реферат

Выпускная квалификационная работа по теме «Инструменты повышения эффективности деятельности команды менеджеров» содержит 93 страницы текстового документа, 6 приложений, 39 источников, 16 рисунков, 21 таблицы.

КОМАНДА, ПОСТРОЕНИЕ КОМАНДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ, ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ.

Объект исследования - предприятие ООО «Покров».

Предмет исследования – Инструменты построения команды. Предметом защиты является проект создания высокоэффективной команды в ООО «Покров».

Цель исследования заключается в правильном применении инструментов построения команды на предприятии ООО «Покров».

Задачи:

- Изучение теоретических материалов по инструментам построения команды;
- Проведение практического исследования по вопросам проектирования технологии построения команды на материалах конкретного предприятия;
- Оценка эффективности проекта по использованию инструментов построения команды предприятия.

В результате проведения комплексного исследования внешней и внутренней среды предприятия ООО «Покров» была разработана стратегия развития организации, проведена оценка уровня эффективности команды на предприятии. В итоге был разработан проект по созданию высокоэффективной команды в ООО «Покров».

Проект рассчитан по социальной и экономической эффективности.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические основы управления эффективностью команды в организации сферы услуг ..... | 7  |
| 1.1 Понятие и сущность, факторы эффективности команды в организации сферы услуг .....    | 7  |
| 1.2 Методы исследования управления и эффективности построения команды менеджеров.....    | 13 |
| Заключение.....  | 81 |
| Список использованных источников.....  | 84 |

\* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## Введение

В последнее время все больше возрастает тенденция к поиску механизмов управления малой группой в организации.

В современных условиях команда признается в качестве той группы, которая обеспечивает организации, предприятию конкурентное преимущество.

Зачастую слово «команда» трактуется неверно. Как правило, используя его, говорящий подразумевает какую-либо группу людей или рабочий коллектив.

Работа в любом коллективе подразумевает под собой личную ответственность перед каждым работником. Она заключается как в правильном отношении к общему делу, так и в энергии, затрачиваемой человеком на достижение цели. Есть большое количество факторов, влияющих на успех команды, но эти два - самые главные. Без них взаимодействие в коллективе будет затруднено, а сотрудники не смогут работать в полную силу. Коллективы, работающие на подъеме, направляют всю свою энергию на достижение командных целей - так они становятся более сплоченными. Такая концентрация сил на общем деле помогает справляться с преградами, возникающими у любой команды.

Чувство единения, которое дает общая цель, положительно влияет на человека как на командного игрока и на способность коллектива работать в качестве единого действующего организма.

Многие отечественные исследователи отмечают, что термин «команда» несет в себе отпечаток особенностей современного общества и соответствующего подхода к психологическим особенностям группового субъекта, отмечая главное отличие команды от коллектива - высокую организационную эффективность действий направленных на цель.

В качестве универсального определения можно рассматривать следующее определение команды, сформулированное отечественными

исследователями: команда - это группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Команда выступает в качестве особой формы организации людей, опирающейся на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Критерием сформированной команды является способность группы анализировать свою деятельность и находить внутренние ресурсы для развития и преодоления затруднений.

Командный менеджмент становится одной из важнейших стратегий управления в условиях концептуального оформления новой парадигмы, основными принципами которой выступают принцип гуманизма, гармонизации управленческой деятельности во всех сферах общества, принцип синергии, что выделяет тему дипломного проекта, как актуальную.

Целью исследования является построение высокоэффективной команды на предприятии ООО «Покров».

Для воплощения цели, разработаем в дипломном проекте сопутствующие задачи:

- анализ теоретических основ построения эффективной команды в управлении организацией сферы услуг;
- характеристика организационно-правовых аспектов предприятия ООО «Покров»;
- проведение мониторинга организационной среды предприятия ООО «Покров»;
- анализ и оценка эффективности построения команды в управлении организацией ООО «Покров»;
- оценка направлений по проектированию инструментов построения команды в управлении организацией ООО «Покров»;
- разработка проекта создания высокоэффективной команды в ООО «Покров»;

- оценка эффективности проекта создания высокоэффективной команды.

Предмет исследования - Инструменты построения команды.

Объект исследования - предприятие ООО «Покров».

Предметом защиты служит проект создания высокоэффективной команды в ООО «Покров».

Дипломный проект состоит из трех глав.

В первой теоретической главе дипломного проекта разобраны вопросы построения высокоэффективной команды менеджеров в организации сферы услуг.

Во второй главе дипломного проекта исследовано предприятие и проведена оценка эффективности предмета исследования.

В третьей главе дипломного проекта разработан проект создания высокоэффективной команды в ООО «Покров».

Общий объем дипломного проекта с учетом приложений – 93 страницы. В дипломный проект включены: 16 рисунков, 21 таблица, 6 приложений.

Список используемой литературы в дипломном проекте состоит из 39 источников.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ**

## **1.1 Понятие и сущность, факторы эффективности команды в организации сферы услуг**

Команда - это решающий фактор для любого успешном предприятии.

Команды, как и люди, могут отличаться по форме и виду, а также предъявлять разные требования к своим компонентам. То, как будут взаимодействовать члены команды, зависит во многом от вида ее деятельности.

Под командой необходимо понимать факт эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников предприятия, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач.[16]

Лидирующая в начале 20-го века доктрина научного управления, или научной организации труда, акцентировала свое внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем.

Сменившая ее доктрина человеческих отношений стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании всего персонала в организации. Для данного подхода социальной оценке подлежали коммуникативные способности работников: их умение включаться в контактные группы, адаптироваться к особенностям морально психологического климата, устанавливать доброжелательных отношений с коллегами.

В современном экономическом словаре Б.А. Райзберга понятие «команда» формируется, как группа людей, призванная выполнять определенную работу, задание. Обычно команда работает на лидера, который ставит задачу и распределяет работу между ее членами.

Таблица 1.1 – Определение понятия команда.

|         |                                  |   |
|---------|----------------------------------|---|
| КОМАНДА | Б.А. Райзберга                   | - это небольшая группа людей, занятых выполнением определенной задачи.  |
|         |                                  | - это небольшое количество людей (как правило, от 4 до 7 человек) с комплиментарными (взаимодополняющими) навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимответственными   |
|         | М. Армстронг                     | - это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.  |
|         | И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум | -это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.  |
|         | Катценбах и Смит                 | - это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Команда проходит эволюцию от рабочей группы (Working Group), которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества (High Performance Team). |
|         |                                  | - группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов   |
|         |                                  | - группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.  |
|         |                                  | - в широком смысле - трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации  |
|         |                                  | - социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом (там же).  |

Развитие современных технологий способствовало формированию следующего подхода, сформулированного как концепция контрактации ответственности. Данный подход требовал индивидуальной ответственности и полномочий, выработки индивидуального стиля профессиональной

деятельности. Соответственно проявились иные тенденции в оценке персонал. На первое место выходит оценка индивидуальных способностей, потенциала возможного роста. В последние десятилетия происходит усложнение деятельности организаций, и появление принципиально новых непосредственных задач привело к формированию новой парадигмы - парадигмы командного менеджмента, в которой изменилось представление об идеальном сотруднике, в котором, высокие индивидуальные достижения ценятся не меньше, чем умение работать с коллегами в целостной команде над решением нестандартных задач. При этом уделяется внимание и появляется потребность оценивать такие способности сотрудника как:[7]

- творческий потенциал;
- способность работать в разных областях;
- умение обучаться в процессе практической деятельности;
- ориентация и умение прогнозировать возможные изменения, ориентация на изменения и возможность предвидеть изменения;
- способность работать со специалистами других профессий.

Основной задачей формирования команды и управления должно стать сохранение работоспособности ее членов, которая может быть еще лучше использована при условии удачного входа в команду.

Команда складывается, как это часто бывает, под долгосрочные проекты с большим числом участников, которые, может быть, не участвуют непосредственно в управлении процессами проекта, но определяют политику и стратегию проекта, исходя из собственных интересов.

Особенностью команды в менеджменте является то, что она одновременно занимает внешнюю (субъект управления) и внутреннюю (изменяющийся по ходу проекта элемент) позицию по отношению к проекту (как объекту управления) и к процессам его осуществления.

Для создания эффективной команды необходимо грамотно соединить различные системы ценностей, ментальности и образы действий, носителями которых являются члены команды - индивидуумы, в интегрированном

пространстве проекта, изображенных на рисунке 1.1. Поэтому принципиально важным отличием состоявшейся команды от другого типа команд, работающих в другой организационно -деятельностной модели, является организационная и профессиональная культура.

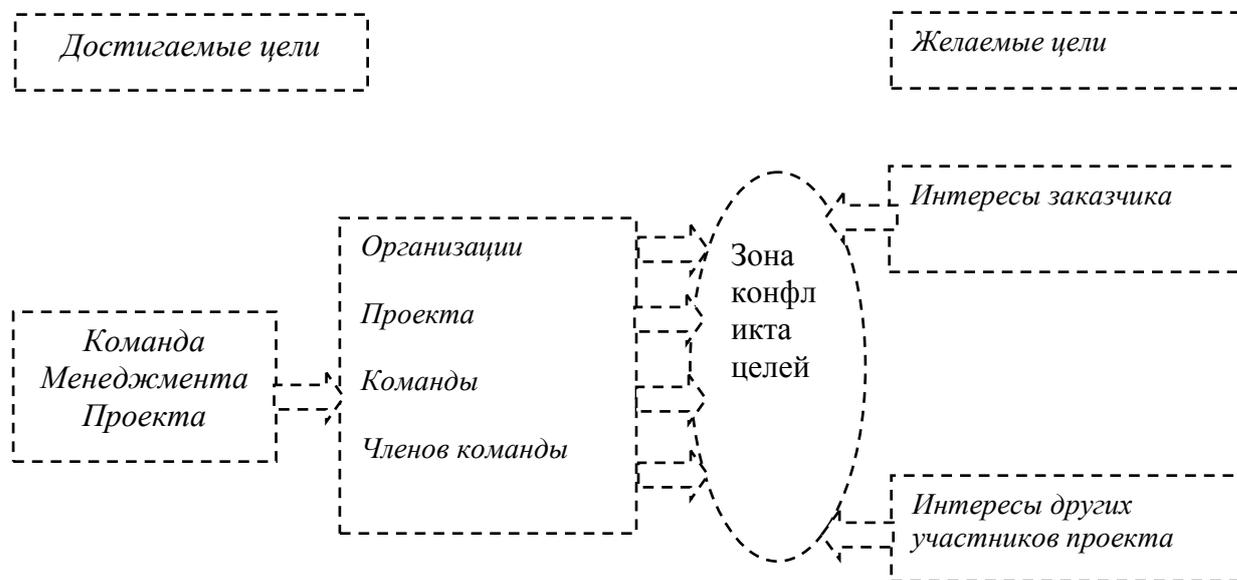


Рисунок 1.1 - Цели в командном окружении

На данный момент ведутся разработки, как теоретических концепций построения команды, так и практических. Вся суть последних заключается в конкретных пошаговых описаниях образования команды, ее динамики успешного развития, в характеристике поведения лидеров команды и др.

Изменение параметров организационной культуры, наполнение ее качественно новым содержанием обуславливает смену управленческих технологий и практик, которые использует руководитель данной организации как субъект управления в отношении персонала как объекта управления.

Следовательно, в контексте изменения организационной культуры использование команды как управленческого инструмента является наиболее оправданным и эффективным для разработки и реализации стратегических программ, направленных на переход организации к качественно новому уровню функционирования.

Формирование команды необходимо в тех случаях, когда хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют на предприятии:

- руководитель желает найти дополнительные нематериальные ресурсы для повышения производительности сотрудников;
- руководитель желает повысить творческую активность сотрудников;
- появилась необходимость изменения корпоративной культуры, норм, правил поведения;
- личные цели сотрудников начинают преобладать над общими целями предприятия: сотрудники работают больше на себя, чем на предприятие;
- непонимание и несогласованность целей предприятия на разных уровнях иерархии;
- плохое распределение функций – у одних возникает ощущение, что они делают больше, чем другие;
- руководство уделяет ограниченно внимания оценке деятельности подчиненных:
- система мотивации построена односторонне (только материальное стимулирование или наказание);
- непонимание сотрудниками того, что на сегодняшний момент происходит на предприятии;
- недостатки в системе делегирования: сотрудники плохо подчиняются, руководители неудовлетворительно руководят;
- несогласованность работы между подразделениями, отделами;
- неверие в возможность достижения общих целей;
- сотрудники не применяют на рабочих местах полученные знания во время обучения и пр.

Если есть хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствует, то руководителю следует подумать о проведении построения команды, начиная с верхнего уровня руководства. Для подобного мероприятия необходимо пригласить специалистов по построению команды. Руководитель при этом должен помнить, что процесс построения команды

заключается не только в проведении тренинга. Необходимо знать и учитывать специфику предприятия, принятые нормы и правила поведения руководителей и сотрудников.

С целью формирования эффективной команды в организациях сферы услуг необходимо применять ряд соответствующих методов.

Самые распространенные проблемы при построения команды:

➤ Командные цели и интересы не определены либо не донесены до всех членов команды.

➤ Командные и личные цели/ценности/интересы диаметрально противоположные.

➤ Недостаточно высокая личная ответственность.

➤ «Двойная» либо «размытая» ответственность в регламентах и стандартах взаимодействия.

➤ Отсутствие личной установки на взаимопомощь и поддержку.

➤ Присутствует некоторый уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и проблемах лидеров

➤ Отсутствие либо нечеткое понимание показателей конечного результата.

➤ Недостаток или неправильное распределение ресурсов.

➤ Нежелание сотрудников делиться знаниями и оказывать помощь.

➤ .Целостность становится самоцелью, и команда теряет свою конкурентоспособность.

➤ Под сплоченностью и сработанностью подразумевают только неформальные отношения

➤ Отсутствие у лидера необходимых компетенций

➤ Борьба за командное лидерство.

➤ Неправильное распределение ролей в команде.

➤ Недостаточная, ограниченная коммуникация, ограничения в получении информации.

- Расхождение интересов развития команды с интересами развития членов.
- .Неактуальные (нечеткие, нефункциональные) командные нормы.
- Недостаточная мотивация на групповую работу.
- Низкая профессиональная квалификация отдельных членов
- Нет договоренностей по процедуре принятия коллективного решения.
- Недостаточно доверия к авторитетному мнению формального

## **1.2 Методы исследования управления и эффективности построения команды менеджеров**

В современных экономических условиях предприятиям требуются определенные усилия, чтобы остаться на плаву. Необходимыми условиями выживания компании становятся гибкость, адаптивность к быстро меняющимся условиям рынка, повышение производительности труда и умение творчески развиваться.

Командный метод работы является более эффективным в управлении организацией в современных условиях в отличие от жесткого административного управления. Переход к новому методу управления требует перестройки мышления, поведения, способов принятия решений, что является требованиями рыночной экономики и шансом качественного изменения системы управления предприятием. Гуманистические принципы управления, на основе которых разработаны новые технологии управления, позволяют освоить организациям новые командные подходы к управлению, которые в современных условиях становятся лучшим основанием для выработки групповых и организационных целей, решения производственных задач. Объединение работников в единое целое и создание системы управления, отличающейся единством целей и действий, общностью

корпоративных ценностей и интересов возможно только на основе эффективной командной организации.

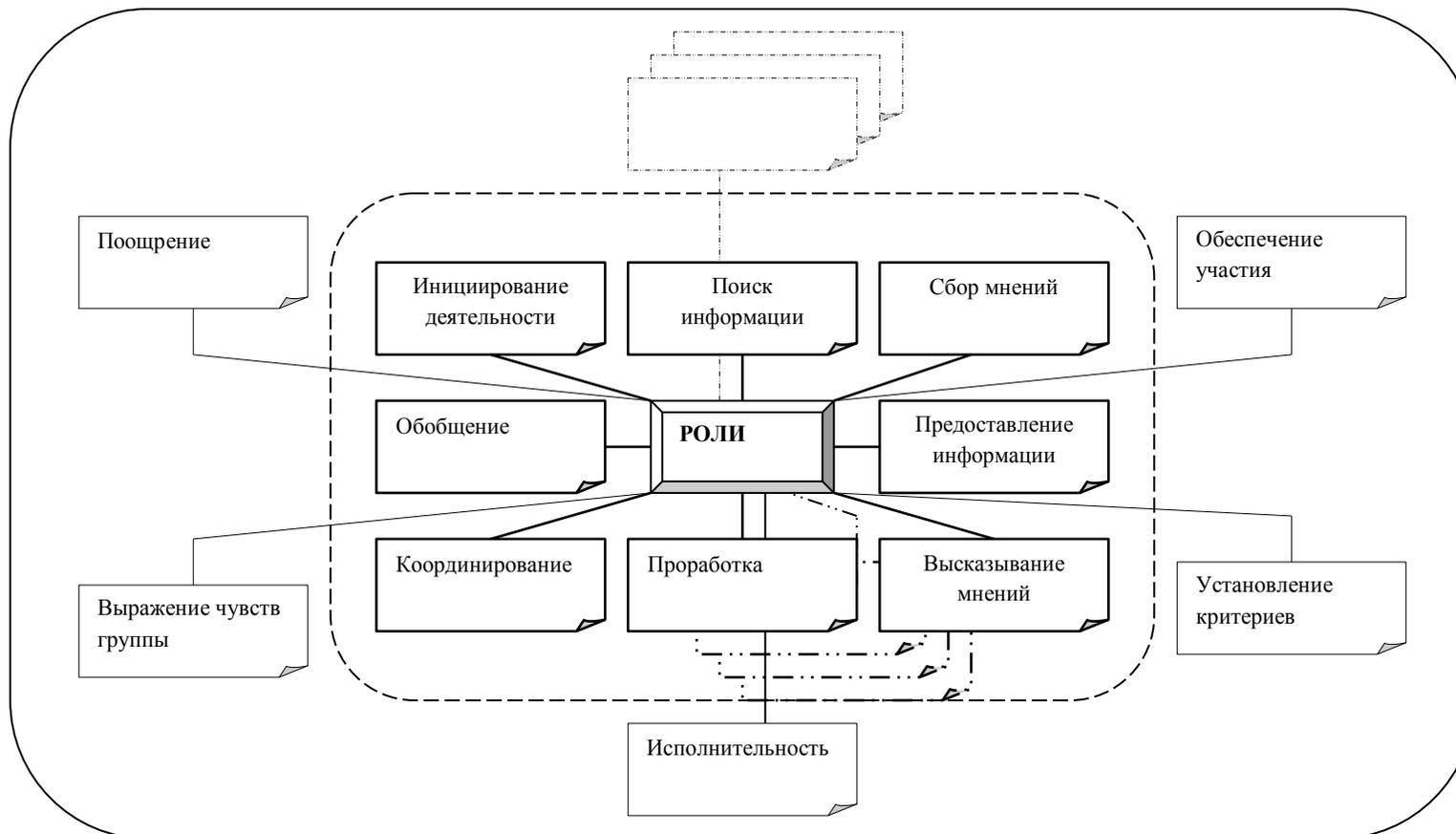
Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Процесс формирования команд в организации является процессом трудоемким и долгим. Командная работа не всегда оправдывает затраты связанные с ее построением и поддержанием. Работа в команде часто порождает чувство индивидуализма ее членов, снижение изобретательности, конфликтность.

Однако команды, прошедшие процесс формирования с прохождением всех стадий развития групповой динамики, достигают высокого уровня организованности и навыков командной работы с разделением лидерства, ротацией ролей, собственными правилами и нормами. Члены команды умеют ставить цели, творчески достигать их, раскрывая личностный потенциал каждого участника.

Процесс формирования команды может быть, как и случайным (стихийным), а также целенаправленным. Стихийный процесс характеризуется появлением неформальных лидеров и сплоченностью вокруг общей деятельности. Целенаправленный подход к процессу формирования команды требует от руководителя ясного представления причин серьезных изменений в системе управления.

Команде управления для осуществления эффективной деятельности необходимо не только грамотное закрепление профессиональных обязанностей между ее членами, но и рациональное распределение ролевых функций.

По результатам исследования сформулировано определение роли члена управленческой команды. Под ролью понимается определенное поведение и дополнительные обязанности, возлагаемые на каждого члена управленческой команды в соответствии с его индивидуальными качествами.



*Примечание:*

- целевые роли;
- поддерживающие роли;
- новые/дополнительные/гипотетические целевые и поддерживающие роли.

Рисунок. 1.2- «Пучок» командных ролей[9]

Установлено, что членам, входящим в команду менеджера приходится сочетать в себе и исполнять сразу несколько ролей. Важно чтобы в этом сочетании обязательно были сбалансированы как функциональные обязанности, так и их индивидуальные особенности и способности.

Был сделан вывод о том, что неформальные командные роли должны распределяться между членами команды самостоятельно согласно их индивидуальным качествам и личным предпочтениям в соответствии с двумя основными принципами – принципами компетентности и предпочтения. При распределении ролей необходимо стремиться к достижению точки равновесия между этими принципами, принимая во внимание умения и предпочтения каждого из членов команды.

Только команде с рациональным распределением ролей под силу справиться со всеми проблемами, сопровождающими нелегкий путь проведения изменений.

Помимо рационального распределения ролевых функций, команде управления для эффективного функционирования необходимо иметь в своем составе представителей с ярко выраженными интеллектуальными данными.

Установлены наиболее выделяемые типы интеллекта (пространственный, физический (или телесно-кинестетический), музыкальный, лингвистический, логико-математический, межличностный, внутриличностный (или интраперсональный), натуралистический, экзистенциальный), каждый из которых четко отражает проявление определенных познавательных способностей человека.

Установленный факт – наиболее эффективными являются руководители не с самым высоким показателем интеллекта, а с некоторой оптимальной степенью его выраженности. Речь идет, прежде всего, об умственном интеллекте. Умственный интеллект (IQ) – явление генетическое (закладывается природой и развивается в течение первого года жизни ребенка). Его уровень со временем не меняется, поэтому повысить его практически невозможно.

Научная мысль давно пришла к выводу и утвердилась в своем мнении о том, что между коэффициентом умственного интеллекта человека и его профессиональными успехами нет никакой связи. А вот уровень эмоционального интеллекта (EQ) напротив, может и должен развиваться в течение всей жизни человека.

Для эффективности управленческой работы EQ имеет решающее значение. Успех управленческой деятельности на 85% определяется именно коэффициентом эмоционального интеллекта и лишь на 15% он зависит от IQ. В этой связи одним из главных и важных качеств каждого из членов управленческой команды следует считать развитую эмоциональную компетентность.

Эмоциональный интеллект состоит из пяти основных переменных, наглядная иллюстрация которых представлена на рис. 1.5.

По результатам исследования установлена зависимость эффективности деятельности управленческой команды от сбалансированности ее состава. Чем разнообразнее команда по типам личности, ролевому распределению и интеллектуальному проявлению своего потенциала, тем продуктивнее ее совместная работа.

Команда управления, сбалансированная по всем параметрам, действует сообща и заинтересовано. Ее члены мотивированы и высокопродуктивны.

Развернутое исследование особенностей построения команд позволило разработать концептуальные положения процесса формирования и функционирования управленческой команды МО, которые раскрыты в ниже приведенной последовательности.

Проведенное исследование позволило сформировать наиболее полную «картину» реально существующих достоинств и недостатков рассматриваемого подхода.

Полноценной команде должны быть присущи следующие важные признаки:

- совместная деятельность;

- общая цель;
- взаимная ответственность;
- высокий уровень компетенции членов команды;
- способность работать в команде.

Уточнено содержание понятия «команда». Исходя из установленных в ходе исследования признаков командной работы, интерпретация ключевого понятия данной работы в понимании автора должна звучать следующим образом: Команда – это сплоченный, компетентный, высокомотивированный состав сотрудников организации, обладающий способностью к командной работе, имеющий общие цели и задачи и разделяющий ответственность за результаты совместной работы.

В ходе исследования выяснилось, что команда должна быть достаточно большой, чтобы в ней было представлено продуктивное многообразие опыта, знаний и способностей, но при этом у нее должны быть определенные границы, чтобы чисто практически был возможен незатрудненный обмен информацией и аргументами между всеми участниками.

Установлено, что численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов определяется индивидуально. Наиболее точным представляется «золотое правило» численности команды «семь плюс минус два».

Определен широкий перечень отличительных характеристик высокоэффективной команды. Основными из них являются:

- общность видения, миссии и целей команды;
- небольшое число членов команды;
- наличие хотя бы одного человека, являющегося ядром команды;
- высокая квалификация и профессиональная компетентность;
- высокое качество и высокая производительность;
- взаимодополняющие способности и взаимозависимость членов команды;
- способность быстро учиться на собственных ошибках;

| преимущества командной работы  | недостатки командных методов   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• на основании «коллективного разума возможно нахождение лучших решений»</li> <li>• улучшается координация и коммуникация между экспертами разных предметных областей</li> <li>• участие каждого человека в ответственности за результат</li> <li>• способствует развитию творческого мышления и продуктивности</li> <li>• решения принимаются совместно, поэтому с ними больше считаются и быстрее воплощают в жизнь</li> <li>• каждый из исполнителей чему-то учится через сотрудничество с другими и благодаря единоличной ответственности за свой участок</li> <li>• у каждого члена команды есть возможность в определенной мере реализовать свою индивидуальность в рамках отведенного объема заданий</li> <li>• члены команды вдохновляют и стимулируют друг друга</li> <li>• повышается производительность</li> <li>• эффективнее используются ресурсы</li> <li>• совершенствуются бизнес-процессы</li> <li>• расширение возможностей сбора многоплановой информации; развитие инновационной атмосферы</li> <li>• снижение уровня иерархии</li> <li>• повышение качества работы</li> <li>• развитие чувства удовлетворенности результатами труда</li> <li>• ; создание условий для высокой конкурентоспособности</li> <li>• создается выгодный для фирмы имидж, вызывающий доверие клиентов</li> <li>• формируется созидательная система ценностей</li> <li>• содействует личностному и профессиональному росту.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулирование коллективной ответственности за принятие решений может привести к существенному замедлению производственного процесса;</li> <li>• требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (создание «командного духа»), на материальное стимулирование и т.д.;</li> <li>• опасность, что образуются неформальные подгруппы;</li> <li>• команда может выработать варианты решения проблем, которые устраивают всех, но не являются оптимальными;</li> <li>• процесс образования команды растянут по времени;</li> <li>• резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы;</li> <li>• многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это тонкие категории и требуют постоянной поддержки, сопровождения;</li> <li>• модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать бережно и с особой тщательностью;</li> <li>• сложность управления;</li> <li>• сложность оказания поддержки;</li> <li>• сложность оценки.</li> </ul> |

Рис 1.3 – Преимущества и недостатки командных методов работы

– сбалансированность состава в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков;

– доверительные отношения между членами команды;

– высокая мотивация членов команды;

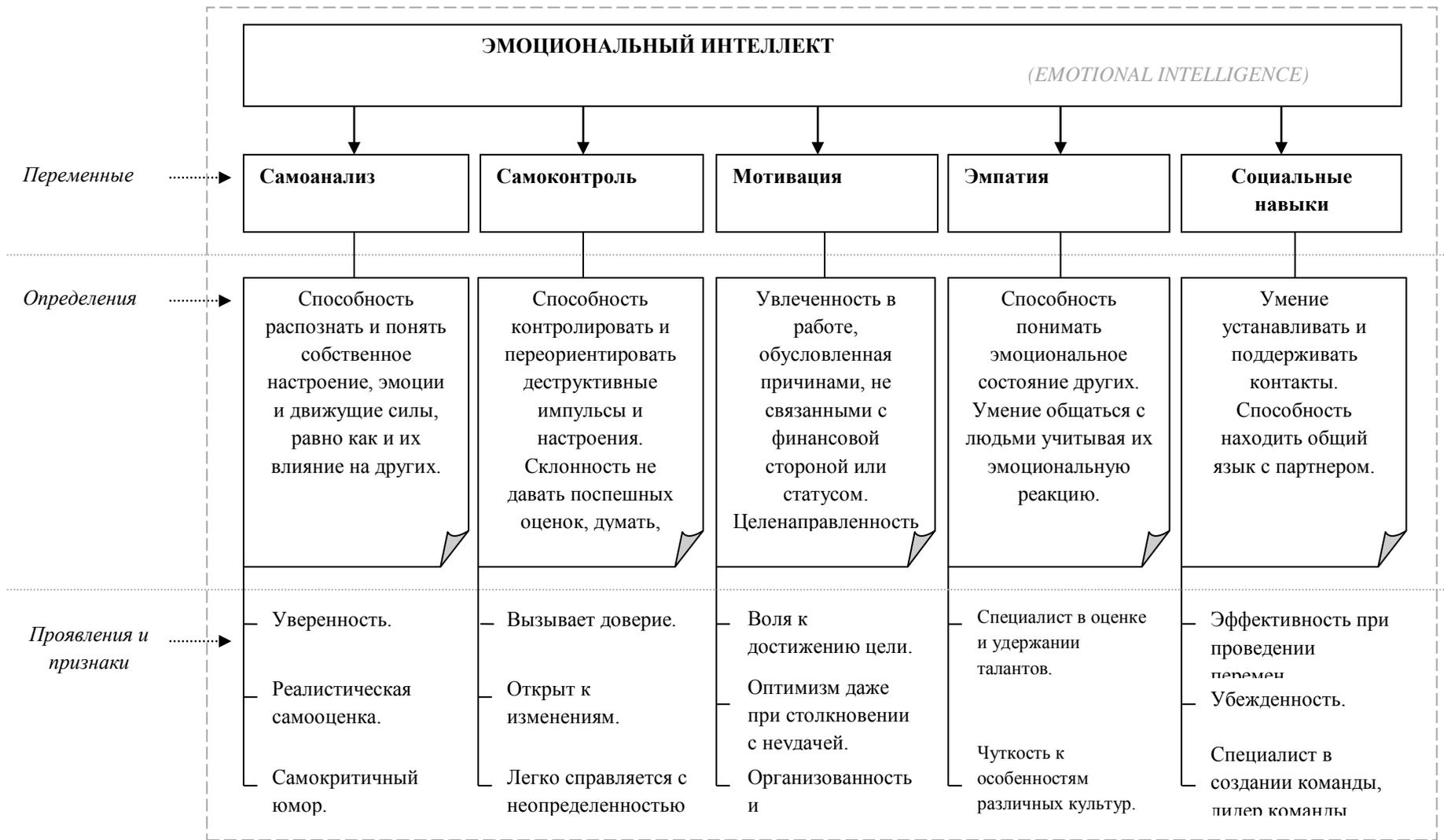


Рис.1 .4 -. Составляющие эмоционального интеллекта[9]

– высокая степень удовлетворенности от своей деятельности и членства в команде;

– высокая степень автономности.

Потребности в деятельности команды возникают в условиях быстрых перемен и различных структурных изменений, при появлении новых направлений работы, глобальных целей, программ, при необходимости работать вместе над реальными заданиями, когда необходимы новый взгляд на проблемы и принятие коллективных решений, поддержание или создание дружеских отношений в коллективе, преодоление конфликтных ситуаций, напряженной эмоциональной атмосферы, а также при необходимости повышения уровня согласованности, доверия и взаимопомощи между сотрудниками. Способы работы по формированию команд в каждой ситуации будут различными.

Таблица 1.2 - Признаки команды[[18]

| Признаки команды   | Описание  |
|--|---|
| Общее видение  | позволяет снять явные и потенциальные противоречия между членами команды  |
| Взаимодополнение по функциям и при распределении ролей между членами команды | относится к способам позиционирования (выработку членами команды определенной системы позиций относительно друг друга по самым разным критериям) команды в целом и отдельных ее членов в частности; |
| Способность быстро реагировать на изменения                                  | большая гибкость, адаптивность и стремление к инновациям  |
| Понимание друг друга с полуслова   | сработанность, согласованность, появляющаяся в ходе совместной работы и комплектования команды;   |
| Связанность или сплоченность группы  | -   |
| Способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий   | -   |

Команда имеет общие черты с группой, однако, в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и

формальная цель. Члены команды сыгранны. Со стороны их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер.

Р. Л. Кричевский и Е. М. Дубовская, опираясь на исследования американских и российских ученых, выделяют следующие признаки команды, представленные в таблице 1.3.

Авторы приходят к выводу о том, что команда есть группа, причем группа специфическая, особенная. Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Для команды характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство строится на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу

внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

Таким образом, команда представляет собой малую группу, которую характеризует целый ряд специфических особенностей. Процесс построения команды можно рассматривать как вариант естественной групповой динамики или же, как определенный набор специальных технологий для организации, стимулирования, управления социально-психологическим развитием группы.

Н. Гришанова, доцент кафедры психологии труда Российского государственного социального университета, считает, что команда предполагает формальные отношения между работниками, с четко обозначенными ролями, а отношения в группе складываются на основе неформальных связей. В соответствии с данным подходом тренинги построения команды преследуют разные цели. Групповые мероприятия в виде активных ролевых игр, корпоративных вечеринок или поездок за границу, направлены на сплочение коллектива, формирования общего корпоративного духа и лояльности работников. Процесс построения команды тренинги проводят для высшего руководства и руководителей для того, чтобы посредством выявления их скрытых качеств и талантов сориентировать каждого члена команды на исполнение свойственных им ролей.

Создание команды – многоступенчатый и продолжительный процесс, который включает ряд этапов: знакомство, сплочение посредством team building, выработка единых целей и задач, определение роли каждого человека в команде, разработка методов работы в спорных и кризисных ситуациях, выбор различных механизмов мотивации, мониторинг продуктивности последующей деятельности работников.

Создание настоящей команды возможно при наличии нескольких важных условий представленных на рисунке 1.4

Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный.

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 или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

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.

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.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны - консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем, и затем достижение главной командной задачи.

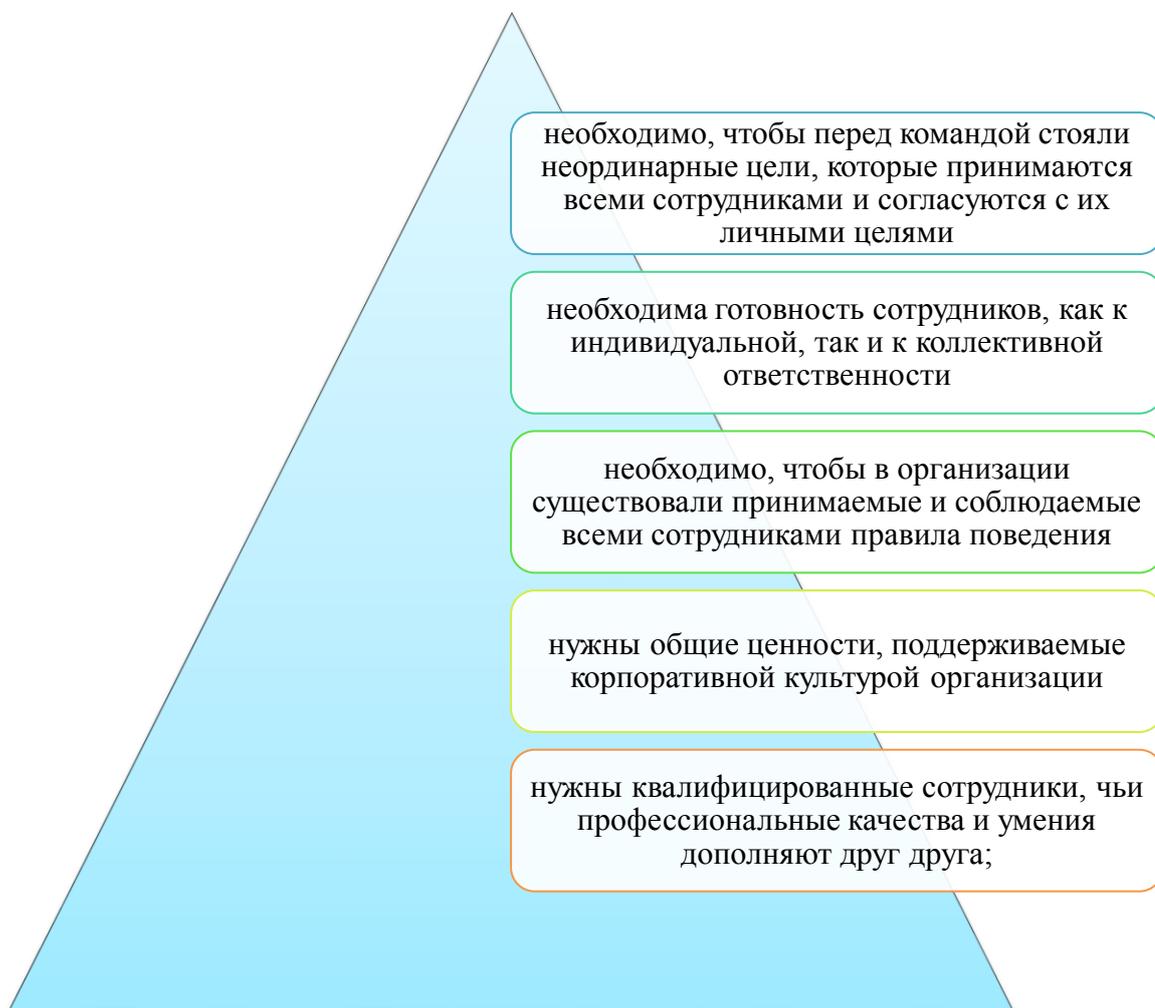


Рис 1.5 –Условия для создания команды

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.

Объединенная компетенция членов группы должна обеспечивать решение задач и достижение целей, которые определены диапазоном полномочий, возложенных на команду.

Преимущества командной работы:

- команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку;

- создание команды является гарантией того, что при выработке решения будут учитываться интересы всех сторон;
- в результате сотрудничества в команде специалистов из нескольких подразделений становится невозможным одностороннее влияние одной из вышестоящих инстанций;
- при работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты. К работе команды вполне применима известная поговорка: «Одна голова хорошо, а две - лучше»;
- команда помогает бороться с «производственной слепотой». То, что один работник не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы на собственном участке работы;
- работа в команде усиливает готовность и способность руководящих работников всех уровней к сотрудничеству;
- у сотрудника, который поработал в команде, в будущем будет меньше трудностей при взаимодействии с коллегами или другими подразделениями компании;
- команда оказывает положительное влияние на развитие качеств, имеющих важное значение для коллегиального сотрудничества. Она побуждает к терпимости, порядку, признанию чужого мнения и корректной дискуссии, преодолению эгоистичных взглядов. Эти факторы выходят за рамки работы командой и сказываются на общем успехе фирмы;
- сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя при работе в составе команды, получает дополнительную квалификацию, ценную как для него, так и для фирмы;
- предприятие реализует идеи, которые не возникли бы в рамках обычной организации труда. Это объясняется тем, что у отдельного

сотрудника отсутствует возможность найти на своем рабочем месте отправные точки в решении проблемы, выходящей за рамки его непосредственной деятельности;

- команда предоставляет как отдельному работнику, так и целому коллективу возможность максимального раскрытия творческого потенциала и его практической реализации;
- крупным фирмам команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их должностных обязанностей;
- для средних и малых компаний командная работа позволяет всесторонне использовать способности, знания и навыки сотрудников.

Команда может заменить работу специалистов, которых фирма не может пригласить на работу по финансовым причинам.

Таким образом, построение команды представляет сложный творческий процесс, требующий огромных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Далеко не каждый руководитель обладает нужными для этого навыками, знаниями и временем, и, видимо, не случайно специалисты по управлению персоналом часто рекомендуют возлагать работу по формированию команд на кадровые службы организации.

Однако хотя их помощь полезна, все же основную роль в сплочении подчиненных в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива, и именно это, в конечном счете, является его главной задачей. Он должен помочь им выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевить на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия и обеспечив средствами достижения.

Эффективную команду можно представить 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 есть все что представлено на Рис 1.4

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

Методика «ПРОДУКТ» предполагает анкетирование сотрудников (шкала от 0 до 10 баллов) предприятия в отношении характеристики высокоэффективной команды по следующим позициям: предназначение и ценности, результативность, оценка и признание, дееспособность, удовлетворение, коллективизм, творческий подход.

В дипломном проекте технологию построения команды в управлении организацией в сфере услуг можно исследовать с помощью разных методов: наблюдение, интервью, опрос, экспертный и финансовый анализ и пр.

Наблюдение - это метод сбора первичных эмпирических данных, который заключается в направленности, систематическом восприятии и регистрации значимых с точки зрения целей и задач исследования команды, явлений, ситуаций, фактов, подвергающихся контролю и проверке.

Интервью – это вопросный метод поиска знаний в исследовании технологии построения команды. Верная постановка вопросов требует, прежде всего, истинности их предпосылок, а это в первую очередь обеспечивается исходными позициями автора, его мировоззрением.

Дерево целей - это графическое изображение связи между целями и средствами их достижения, построенное по принципу дедуктивной логики и с применением эвристических процедур.

Построение дерева целей начинается с формирования главной цели.

Каждую цель более высокого уровня можно представить как самостоятельную систему, включающую в себя цели более низкого уровня (подцели) как ее элементы.



Рис 1.6 – Составляющие эффективной команды

При этом необходимо установить полный состав подцелей. Цель второго уровня может быть расчленена на цели третьего и последующих уровней. Признаком завершения построения дерева целей является формулировка таких целей, которые дальше не расчленяются и дают конечные результаты, определенные главной целью.

STEP-анализ позволяет изучить «поведение» внешней среды, если адекватно оценить воздействие на организацию как минимум четырех типов факторов: социальных (С), технологических (Т), экономических (Э), политических (П).

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами.
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды.
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.
4. Сформулировать стратегию развития предприятия в проектировании технологии построения команды.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Получаемо в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы. Комплексное использование интуиции (неосознанного мышления), логического мышления и количественных оценок с их формальной обработкой позволяет получить эффективное решение проблемы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время все больше возрастает тенденция к поиску механизмов управления малой группой в организации.

В современных условиях команда признается в качестве той группы, которая обеспечивает организации, предприятию конкурентное преимущество.

Многие отечественные исследователи отмечают, что термин «команда» несет в себе отпечаток особенностей современного общества и соответствующего подхода к психологическим особенностям группового субъекта, отмечая главное отличие команды от коллектива - высокую организационную эффективность первой.

Команда - это небольшое количество людей (как правило, от 4 до 7 человек) с комплиментарными (взаимодополняющими) навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимответственными.

Так как команды в проекте различаются своими целями, задачами, компетенцией и мерой ответственности за результаты осуществления проекта, то их позиция, место и роль в проекте и по отношению к проекту определяются целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью «Покров», именуемое в дальнейшем «Общество», создано и действует на основании Гражданского Кодекса Российской Федерации, Закона РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью", Закона РФ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей", иных нормативных актов Российской Федерации, регулирующих деятельность юридических лиц и, в частности, обществ с ограниченной ответственностью. Основная цель Общества - извлечение прибыли.

Снижение рентабельности продаж по прибыли в отчетном году также подтверждает, что предприятие неактивно выступает на рынке и его могут вытеснить конкуренты.

Выявленная тенденция подтверждает необходимость принятия значимых управленческих решений по совершенствованию организации коммерческой деятельности.

Чтобы предприятие смогло динамично развиваться, увеличивая темпы роста своей деятельности, т.е. стать успешным предприятием, нацеленным на наиболее полное удовлетворение нужд своих покупателей и на привлечение новых покупателей.

Далее была разработана целевая комплексная программа. Главной целью, которой является - Усиление конкурентной позиции на рынке для ООО «Покров». Для выполнения поставленной цели ООО «Покров» должен решить ряд задач непосредственно относящихся к воплощению данного проекта.

После проведенных анализов были предложены рекомендации - Достижение максимальной конкурентоспособности продукта и технологий работы.

Для реализации мероприятий, из которых состоят данные рекомендации, потребуется время от 7 месяцев до 1 года (12 месяцев). На основе проведенного анализа данных, можно сделать вывод о том, что проект социально - экономически эффективен и положительно влияет на деятельность исследуемого предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 N 11-ФКЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ// Российская газета. - 2001. - 31 декабря. - С.23-30
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ ред. от 02.06.2016// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] федер. закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ ред. от 29.12.2015// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2007 года № 209-ФЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]: федер. закон от 25 февраля 1999 года N 39-ФЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев - Москва: Финансы и статистика, 2014 - 544 с.
8. Белбин Р.М Типы ролей в командах менеджеров/ Р.М. Белбин - Москва: НИРРО. 2010.–340 с.
9. Исаев В.В. Организация работы команды проекта./ В.В.Исаев. - Санкт Петербург: Бизнес-пресса, 2011. - 360 с.

10. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход./ Е.П. Истомин , А.Г.Соколов – Москва: Андреевский издательский дом, 2012. - 314 с.
11. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики./А.М.Карякин. - Москва: Феникс, 2012. - 211 с.
12. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: / Москва.; 2010. - 263с.
13. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды./ Ю.Н.Лапыгин.- Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2012. - 300 с.
14. Лачинина, Т. А. Управление изменениями: командный подход: монография / Т. А. Лачинина. - Владимир : Изд-во Владимир гос. ун-та, 2010. -347 с.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов, П.В. Шеметова. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 312с.
16. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Ю.Ю. [и др]; Красноярск гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск, 2011.-436 с.
17. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/Е.Б.Моргунов - Москва: Интел-синтез,- 2011. - 264 с.
18. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать/ Р.Мэддакс.- Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 104 с.
19. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н.Парахина; Под ред. Т.М. Федоренко - Москва: КноРус, 2012. - 296 с.
20. Пинто Д.К. Управление проектами./Д.К.Пинто. – Санкт Петербург: Питер, 2011. - 264 с..
21. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования/ Г.Н.Сартан. - Санкт Петербург Речь, 2010. - 135 с.
22. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. /Н.Н.Смиронов.- Санкт Петербург : Питер - 2011. - 55 с.
23. Степанов Д.В. Эффективное управление: Команда, иерархия, единовластие/ Д.В. Степанов.- Москва: Речь, 2011. - 144 с.
24. Тренев В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов/ В.Н.Тренев, М.И.Магура, С.В.Леонгтьев.- Москва: ПРИОР- 2012. - 112 с.

25. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности/ Л.Фаткин, К.Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №1.
26. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс].- Режим доступа URL: <http://www.gks.ru>
27. Халина А.А. Понятие, признаки и роль командообразования в социологии управления/А.А. Халина//Актуальные проблемы современной науки. - 2010. - №5 (44).- С.80 - 83.
28. Халина А.А. Процесс развития и модели формирования управленческих команд в организации/А.А. Халина//Преподаватель XXI век. , 2010. - №4.- С. 361-367.
29. Холл Р. Организация: структура, процессы, результаты/Р. Холл.- Санкт Петербург: Питер, 2011. – 509 с.
30. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина; Красноярск гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2010. - 232 с.
31. Чаплина А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография/ А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская; Красноярск торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2005. - 215 с.
32. Чаплина А.Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учеб. пособие/А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина, Т.А. Клименкова; Красноярск. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2007. - 198с.
33. Чарльз Дж. Маргерисон. Колесо" командного управления. Путь к успеху через систему управления командой/ Чарльз Дж. Маргерисон .- Москва: Баланс Бизнес Букс - 2010. - 208 с.
34. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - Санкт Петербург: Питер, 2012. - 336с.
35. Щедрина И.В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / И.В. Щедрина// Проблемы современной экономики. – 2014.-№2(50) С.89-124.