

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Иванцова Виктория Сергеевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ПОКРОВ»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор  
Каячев Геннадий Федорович

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся: Иванцова Виктория Сергеевна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_ (прописью)

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	7
<b>Глава 1. Теоретические основы в управлении организацией</b> .....	10
1.1. Понятие и сущность команды в организации.....	10
1.2. Использование командного метода в управлении организации.....	16
<b>Глава 2. Анализ и оценка использования инструментов построения команды менеджеров на примере ООО «Покров»</b> .....	30
2.1. Организационно-управленческая характеристика ООО «Покров».....	30
2.2. Оценка уровня эффективности использования метода командообразования в. ООО «Покров».....	38
<b>Глава 3. Разработка мероприятий использования инструментов командообразования на ООО «Покров»</b> .....	47
3.1. Анализ использования метода командообразования для повышения эффективности деятельности компании ООО «Покров».....	47
3.2. Эффективность внедрения метода командообразования в ООО «Покров».....	56
<b>Заключение</b> .....	63
<b>Список использованных источников</b> .....	65
<b>Приложения</b> .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

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.

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 реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- проанализировать теоретические основы построения эффективной команды в управлении организацией;
- охарактеризовать организационно-правовые аспекты предприятия ООО «Покров»;
- провести мониторинг организационной среды предприятия ООО «Покров»;
- осуществить анализ и оценку эффективности построения команды в управлении организацией ООО «Покров»;
- выявить направления по проектированию инструментов построения команды в управлении организацией ООО «Покров»;
- разработать проект создания высокоэффективной команды в ООО «Покров»;
- оценить эффективность проекта создания высокоэффективной команды.

Предмет исследования - инструменты построения команды.

Объект исследования - предприятие ООО «Покров».

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

Теоретической основой для написания дипломной работы послужили работы отечественных и зарубежных менеджеров по вопросам командообразования, в частности Авдеева В.В., Халиной А.А. Армстронг М., Друкера П., Хопкинса Т. и др., законодательство РФ, официальные инструктивно-методические материалы, публикации в периодических

изданиях.

Методологической основой написания дипломной работы являлась используемая в процессе проводимых исследований совокупность различных методов и приемов: сравнение, средние и относительные величины, метод цепных подстановок, метод абсолютных разниц и др., применение каждого из данных методов определялось характером решаемых в процессе исследования задач.

Практическая значимость проводимого исследования заключается в объективной оценке командообразования исследуемой организации. А также в разработке на основе полученной оценки, комплекса первоочередных мероприятий.

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».

Дипломная работа оформлена на 80 страницах, включает введение, три главы, заключение, список используемых источников и приложения. Работа иллюстрирована 12 рисунками, 14 таблицами, 10 приложениями, список используемых источников включает в себя 56 источников.

## **Глава 1. Теоретические основы в управлении организацией**

### **1.1. Понятие и сущность команды в организации**

В настоящее время все большее значение в социально-экономических процессах приобретает эффективная управленческая команда, именно она в значительной степени определяет стиль и специфику управления, характер взаимоотношений, стабильность и эффективность деятельности организации или предприятия. Однако в отечественной социологической науке понятие «команда», а тем более «управленческая команда» пока не достаточно определены.

В русском языке слово «команда» имеет два распространенных значения: команда как приказ и команда как группа людей, организованная для определенной цели [23 с.28]. В основе понимания интерес представляет второе содержание, но следует отметить, что термин «команда» не имеет единственного определения (Таблица 1).

В отечественной литературе понятие команда, определяется как несколько человек (от 2 до 7 человек), заинтересованных в достижении цели, распределяя между собой рабочие операции. Исследования авторов свидетельствуют о том, что особое значение имеет размер команды, чем малочисленнее команда, тем она сплоченнее: участники активно обмениваются мнениями, получают больше удовольствия от совместного труда, стремятся приноровиться друг к другу. В больших командах (12 и более человек) наблюдаются разногласия, появляются конфликтующие подгруппы [22 с.12]. В отличие от указанных авторов, А.В. Устинов считает, что численность команды может быть любой. Некоторые заводы, численность которых превышала тысячу человек, обладали особым духом команды [17 с.256]. Умение работать в команде в совокупности с умением проявлять инициативу и отстаивать свое мнение считается признаком высокого профессионализма.

## Определение понятия команда

КОМАНДА	Б.А. Райзберга	<p>небольшая группа людей, занятых выполнением определенной задачи.</p> <p>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.</p>
	М. Армстронг	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 С. Таненбаум	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.
	Д. Катценбах и Д. Смит	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).

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 [25 с.28; 33 с.37; 56 с.17].

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 персонала. 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:

- 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 [31 с.203].

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 [28 с.116].

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. Поэтому принципиальным отличием состоявшейся команды от другого типа команд, работающих в другой организационно - деятельностной модели, является организационная и профессиональная культура.

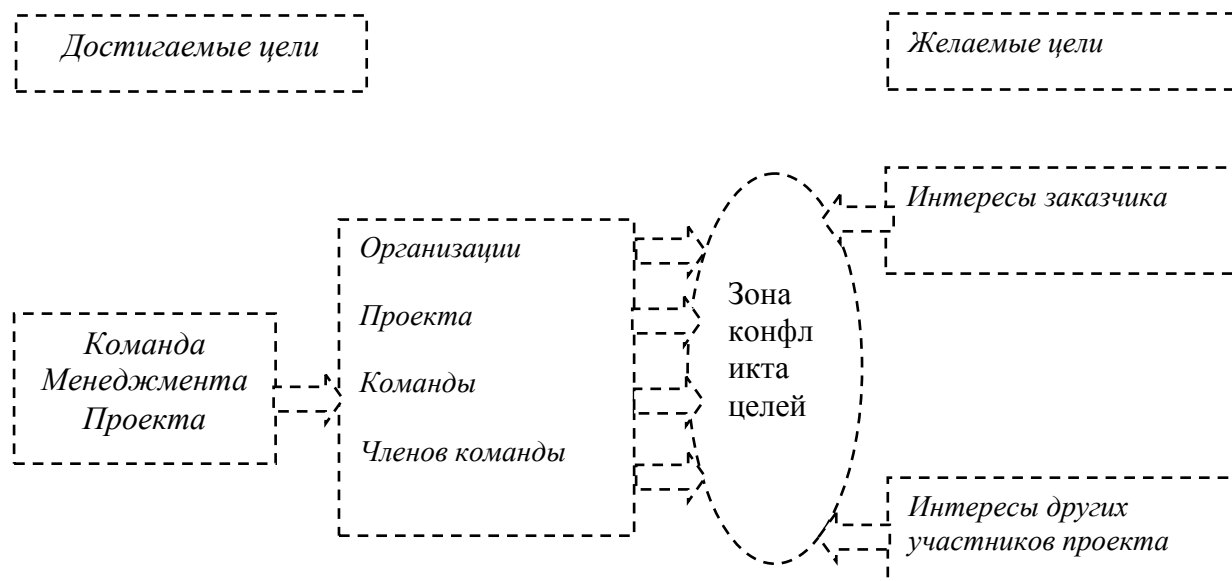


Рис. 1. Цели в командном окружении

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 хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют, 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 необходимо применять ряд соответствующих методов [36 с.47].

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;

- 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 [39 с.34.].

## 1.2. Использование командного метода в управлении организации

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 [38 с.13].

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.

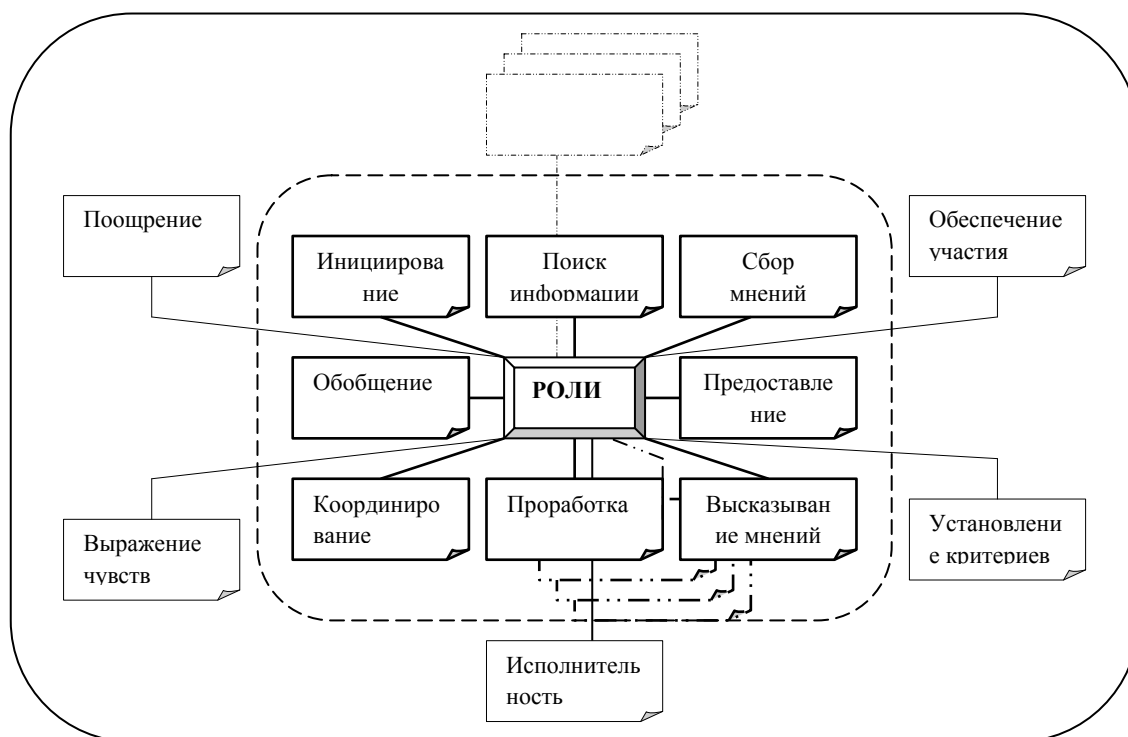
Однако команды, прошедшие процесс формирования с прохождением всех стадий развития групповой динамики, достигают высокого уровня организованности и навыков командной работы с разделением лидерства, ротацией ролей, собственными правилами и нормами. Члены команды умеют ставить цели, творчески достигать их, раскрывая личностный потенциал каждого участника [29 с.68]

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 представленных на рисунке 2 [26 с.300].

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 качествам



Примечание:

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

Рис. 2. «Пучок» командных ролей

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.

Помимо рационального распределения ролевых функций, команде управления для эффективного функционирования необходимо иметь в своем составе представителей с ярко выраженными интеллектуальными данными [22 с.202].

Установлены наиболее выделяемые типы интеллекта

(пространственный, физический (или телесно-кинестетический), музыкальный, лингвистический, логико-математический, межличностный, внутриличностный (или интраперсональный), натуралистический, экзистенциальный), каждый 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. Интеллект — это весьма общая умственная способность, которая включает возможность делать заключения, планировать, решать проблемы, абстрактно мыслить, понимать сложные идеи, быстро обучаться и учиться на основании опыта. 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 представлено в приложении 1 [11 с.271].

Полноценной команде должны быть присущи следующие важные признаки:

- совместная деятельность;
- общая цель;
- взаимная ответственность;
- высокий уровень компетенции членов команды;

– способность работать в команде.

Определен широкий перечень отличительных характеристик высокоэффективной команды представленных на таблице 4. 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;
- сбалансированность состава в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков;
- доверительные отношения между членами команды;
- высокая мотивация членов команды;
- способность быстро учиться на собственных ошибках;
- высокая степень удовлетворенности от своей деятельности и членства в команде;
- высокая степень автономности [20 с. 156].

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 (Рисунок 3). Способы работы по формированию команд в каждой ситуации будут различными [21 с.139].



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> </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. 3. Преимущества и недостатки командных методов работы

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.

Опираясь на исследования американских и российских ученых, выделяются следующие признаки команды, представленные в таблице 2.

Таблица 2

### Признаки команды

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.	-

Проанализировав вышесказанное, команда есть группа, причем группа специфическая, особенная. Команда - 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 [26 с.198].

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 [41].

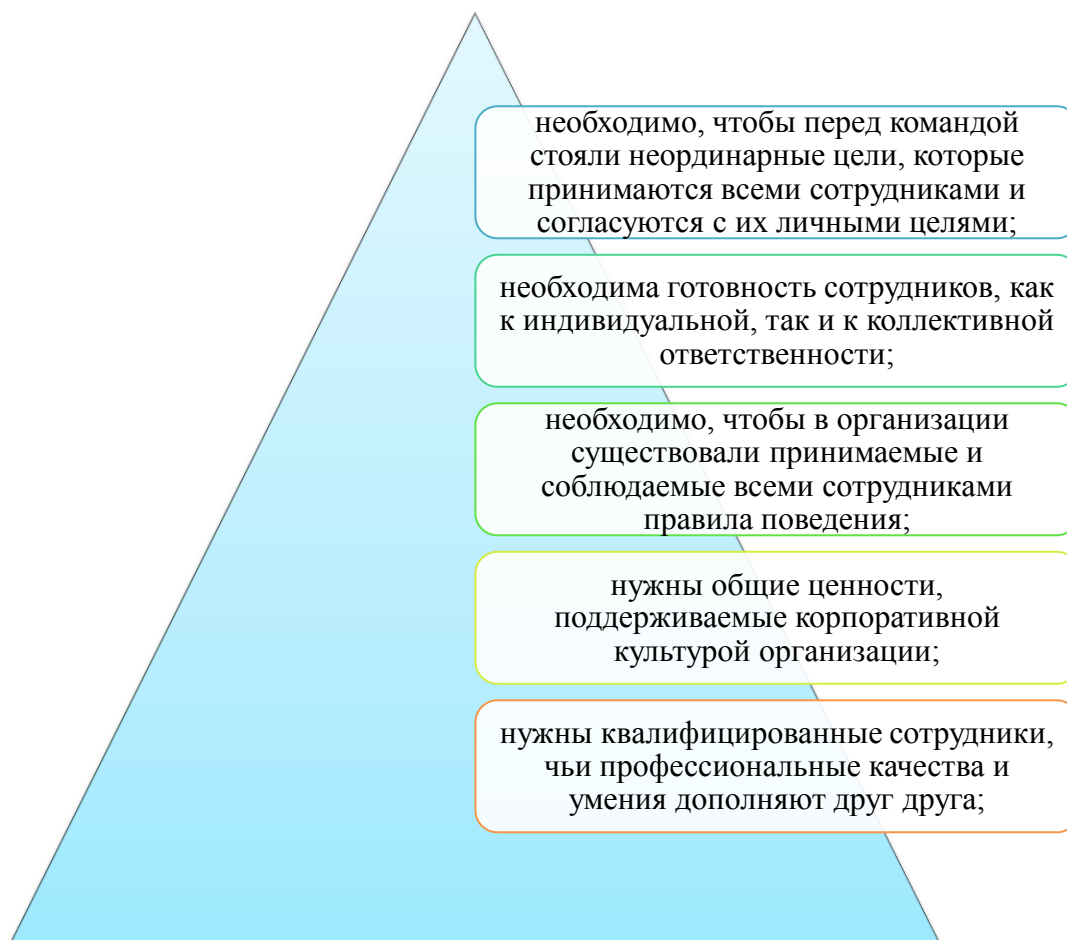


Рис. 4. Условия для создания команды

Создание настоящей команды возможно при наличии нескольких важных условий представленных на рисунке 4.

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

Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный [8 с.362].

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.

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 [50 с.38].

Таким образом, построение команды представляет сложный творческий процесс, требующий огромных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Далек 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 [43 с.17]. Эффективной можно назвать такую команду, в которой есть все, что представлено на рисунке 5.

В дипломной работе 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.

В дипломной работе 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.

Опрос — представляет собой общение интервьюера и респондента, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос.





Рис. 5. Составляющие эффективной команды

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

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 [47 с.117].

## **2. Анализ и оценка эффективности управления и инструментов построения команды менеджеров на ООО «Покров»**

### **2.1. Организационно-управленческая характеристика ООО «Покров»**

Общество с ограниченной ответственностью «Покров», именуемое в дальнейшем «Общество» создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации [4].

Руководителем Общества является: Кокоулина Елена Николаевна.

Общество является коммерческой организацией, оно вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательные права по отношению к Обществу. Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества в пределах стоимости внесённых ими вкладов. Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несёт ответственности по обязательствам РФ, субъектам РФ и муниципальных образований. Принятие новых Участников в состав Общества осуществляется по решению Общего собрания Участников [5].

Некоторые особенности общества с ограниченной ответственностью:

- ООО может быть учреждено одним лицом, которое становится его единственным участником;
- Число участников ООО не должно быть более пятидесяти;

- Уставный капитал ООО составляется из номинальной стоимости долей его участников;
- Уставный капитал ООО определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов;
- Устав ООО является учредительным документом ООО;
- Участник ООО вправе в любое время выйти из ООО независимо от согласия других его участников;
- ООО обязано выплатить участнику ООО, подавшему заявление о выходе из ООО, действительную стоимость его доли или выдать ему имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года;
- единственным учредительным документом остается устав;
- в уставе не указываются ФИО участников, размер и стоимость их долей [4].

Место нахождения Общества: 660049, г. Красноярск, ул. Семафорная, 289.

По данному адресу находится исполнительный орган Общества – Генеральный директор.

Важным документом организации является – паспорт:

Полное наименование Общество с ограниченной ответственностью «Покров»;

Сокращенное наименование: ООО «Покров»;

Форма собственности: частная;

Организационно-правовая форма общество с ограниченной ответственностью;

Юридический адрес: 660049, г.Красноярск, ул.Семафорная, 289;

Фактическое местонахождение: 660049, г. Красноярск, ул.Семафорная 289;

Телефон: 2275612;

Электронная почта: <http://www.pokrov.ru/>;

Ф.И.О руководителя: Кокоулина Елена Николаевна;

Дата начала деятельности: 30 октября 1992г.;

Размер уставного капитала десять тысяч рублей (10000,00);

Средне списочная численность сотрудников 290 человек.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, содействие в развитии финансового рынка страны, расширение социально-экономических, бытовых проблем граждан РФ, а также извлечение прибыли.

Общество может осуществлять следующие виды деятельности:

- коммерческие операции по купле-продаже продукции производственно-технического назначения, недвижимости, сырья, промышленных товаров и товаров народного потребления, продуктов питания, включая оптовую и розничную торговлю ликероводочными и табачными изделиями, товарообменные операции, любая торгово-закупочная деятельность;

- реализации самостоятельно произведённой продукции [4].

Основная цель: действовать оперативно и гибко, стараясь предвидеть потребности завтрашнего дня и изготавливать высококачественную и конкурентоспособную продукцию, в полной мере удовлетворяющую потребности наших покупателей и деловых партнеров, применяя для этого самые передовые технологии швейного производства и потенциал накопленного ранее опыта.

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения поставленных задач, и также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей.

Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой следующую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что предприятие хочет осуществить, но также в общем, когда

должен быть, достигнут результат. Цели устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки.

Для достижения целей в организации, как в социально-экономической системе, выделяется подсистема в виде структуры управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления определяет эффективность системы управления, ее гибкость, эластичность, адаптивность

Для компании важно качество производимой продукции, равно как и качество сервисного обслуживания и партнерских отношений. Самое главное в партнерских отношениях для компании – это честность, открытость и ответственность за взятые обязательства, что, в конечном счете, является гарантией долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества. Ассортимент изделий, выпускаемых под собственными зарегистрированными торговыми марками, насчитывает более 500 моделей и представлен по следующим направлениям:

**ТОРГОВАЯ МАРКА "РОСОМАХА":**

-специальная одежда для активного отдыха, охотников, рыболовов и туристов;

-трикотаж, термобелье, одежда из флиса;

-сопутствующие товары для отдыха, туризма.

**ТОРГОВАЯ МАРКА "ПОКРОВ":**

-форменное обмундирование для силовых структур;

-боевые костюмы, тактическое снаряжение для спецподразделений РА, МВД;

-одежда для служб охраны и безопасности предприятий, банков и офисов.

**ТОРГОВАЯ МАРКА "ФОРМА.РУ":**

-школьная форма;

-корпоративная одежда.

Проанализируем структуру управления ООО «Покров».

Руководитель ООО «Покров» выбрал данную организационно-правовую форму потому что:

- ее легче и быстрее регистрировать;
- можно осуществлять предпринимательскую деятельность от юридического лица;
- управление осуществляется единоличным исполнительным органом;
- отсутствие запрета на участие в иных организациях и обществах;
- перспективы по расширению и развитию бизнеса;
- упрощенная система налогообложения.

Несмотря на все преимущества ООО имеет и определённые недостатки:

- Число учредителей, вступающих в общество с ограниченной ответственностью ограничено 50-ю участниками;
- При выходе одного из участников он забирает определённую долю имущества общества, что является риском для фирмы;
- Любые изменения уставного капитала потребуют внесения соответствующих исправлений в учредительную документацию;
- При любых изменениях состава участников, величины и пропорций уставного капитала, структуры управления требуется регистрация изменений в учредительных документах;
- Выплата дивидендов учредителям ООО может осуществляться не чаще чем 1 раз в квартал.

В данном случае для ООО «Покров» эти недостатки слабо выражены, потому что Общество имеет всего одного учредителя.

Анализ структуры управления и характер отношений управляющих структур и подструктур, которые сложились на предприятии можно объективно отразить через комплексный анализ.

На формирование системы, методов и принципов управления влияет

масса факторов.

Среди основных элементов организации предприятий торговли доминирующим является структура – конституция предприятия, на ее основе происходит управление коммерческой деятельностью, а также устойчивые связи между звеньями организации.

Структура управления ООО «Покров» представлена на рисунке 6.

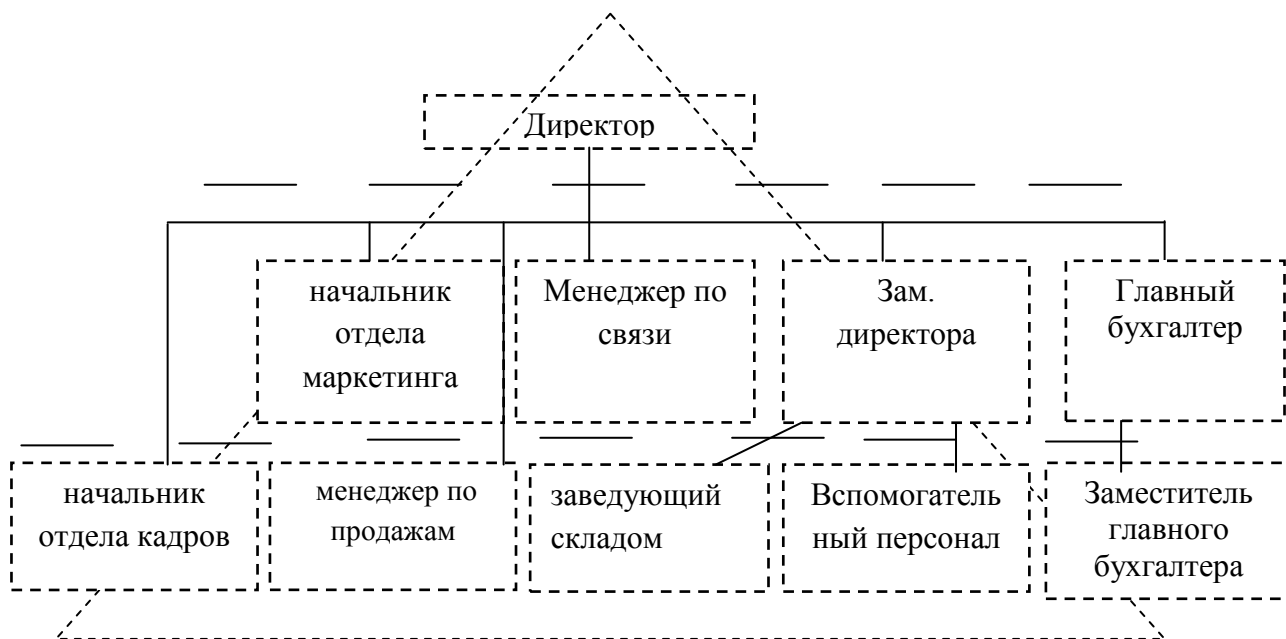


Рис. 6. Структура управления ООО «Покров»

Рассмотрим достоинства данной структуры. К ним относятся:

- четкое и единичное распорядительство;

К недостаткам данной структуры относятся:

- перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- злоупотребление властью;
- отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.
- несогласованные решения исполнителей;
- слабая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным.

Выше было сказано, что основной целью Общества является получение прибыли. В Приложении 2 предложен путь достижения целей в виде дерева целей.

Анализ основных показателей деятельности осуществлен за два

последних года работы организации, а именно за 2015-2016 годы. Данный анализ будет проводиться на основе данных бухгалтерской отчетности ООО «Покров», а именно «Бухгалтерского баланса» (форма №1) и «Отчета о финансовых результатах» (форма №2), представленной в приложение 3 к работе. Полученные данные представлены в таблице 3.

На ООО «Покров» чистый оборотный капитал в 2016 году был больше, чем в 2015 году (5021,0 тыс. руб. – 2015 год; 7010,0 тыс. руб. – 2016 год). Оборотный капитал показывает разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами. Чистый оборотный капитал на ООО «Покров» необходим для поддержания финансовой устойчивости, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что данное предприятие не только не может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем.

Таблица 3

Сравнительный аналитический баланс ООО «Покров» за 2016 год.

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
1. Товарооборот (оборот по розничной реализации) без НДС	тыс. руб.	157446	198178	40732	125,9
2. Торговая площадь	м <sup>2</sup>	120	120	-	-
3. Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торговой площади	тыс. руб./м <sup>2</sup>	1312,0	1651,5	339,5	125,9
4. Численность работников, всего	чел.	292	290	-2	99,3
в т. ч. работников обслуживающего персонала	чел.	215	217	2	101,0
5. Производительность труда одного работника	<u>тыс. руб.</u> чел.	539,2	683,4	144,2	126,7
6. Производительность труда одного работника обслуживающего персонала	<u>тыс. руб.</u> чел.	732,3	913,3	181,0	124,7
7. Валовая прибыль (валовой доход)	тыс. руб.	49140	51269	2129,0	104,3



- уровень (к товарообороту без НДС)	%	31,2	25,9	-5,3	83,0
8. Издержки обращения	тыс. руб.	44832	43429	- 1403	96,9
- уровень к товарообороту	%	28,5	22,0	- 6,5	77,2
9. Прибыль (убыток) от продаж (рентабельность продаж)	тыс. руб.	4308,0	7840,0	3532,0	182,0
10. Проценты к уплате	тыс. руб.	583,0	2079,0	1496,0	356,6
11. Прочие доходы	тыс. руб.	0	0	0	0
12. Прочие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0
13. Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	3725,0	5761,0	2036,0	154,7
14. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	745,0	1152,2	407,2	154,7
15. Чистая прибыль (убыток) отчетного года	тыс. руб.	2980,0	4608,8	1628,8	154,7
- рентабельность конечной деятельности	%	1,9	2,3	0,4	121,1

Портер (1985) предлагает схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане (Приложение 4). Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов/услуг покупателями/пользователями определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта/услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если мы хотим достичь понимания стратегических возможностей организации.

Цепочка ценностей позволяет лучше понять источники выигрыша в уровне издержек, которые могут возникнуть на любом этапе. Более широкая трактовка издержек - не только производство, что характерно для многих менеджеров, но и более дешевый маркетинг. Суть модели в том, что полный цикл бизнеса охватывает обеспечение сырьем и материалами, создание продукта, его продажу и послепродажное обслуживание. При этом вся деятельность по созданию ценности разделена на две группы - первичные (основные) и поддерживающие.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат

и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация.

Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в управлении.

## 2.2. Оценка уровня эффективности использования метода командообразования в ООО «Покров»

Проведем оценку уровня командообразования на ООО «Покров».

Проследим эволюцию команды до пика ее деятельности по стадиям жизненного цикла предприятия.

По таким как: детство, отрочество, юность, зрелость.

Для этого будем использовать таблицу 4 - жизненный цикл стадий развития команды.

Таблица 4

### Жизненный цикл стадии развития команды на ООО «Покров»

Стадия развития команды	Варианты позиций	Процент наличия, по мнению сотрудников, %
Ориентация	Умеренный энтузиазм.	0
	Обеспокоенность относительно ролей и принятия со стороны других членов команды.	6

	Осторожность, учтивость в поведении.	0
	Отсутствие ясности в отношении предназначения, целей, норм, ролей.	6
	Неопределенность границ полномочий.	7
Разочарование	Расхождение между ожиданиями и действительностью.	9
	Замешательство и раздражение по поводу ролей и целей.	5
	Неудовлетворенность зависимостью от начальства.	12
	Конкуренция за власть, авторитет и внимание.	8
Производство	Ясные предназначения, цели, ценности и роли.	4
	Результативность и высокие стандарты работы.	20
	Удовлетворенность членов коллектива и высокий моральный дух.	18
	Признание и высокая оценка индивидуальных и командных достижений.	8
Интеграция	Возросшая приверженность коллективным нормам и ценностям.	2
	Рост производительности.	5
	Использование коллективного языка – «мы» вместо «я».	0
	Готовность делиться ответственностью, руководством и контролем.	0

Исходя из полученных данных, на данный момент времени команда ООО «Покров» находится на третьей стадии - производство.

По мере того как во время стадии производства члены команды становятся все более компетентными и результативными, постепенно исчезает необходимости подчеркивать задачу.

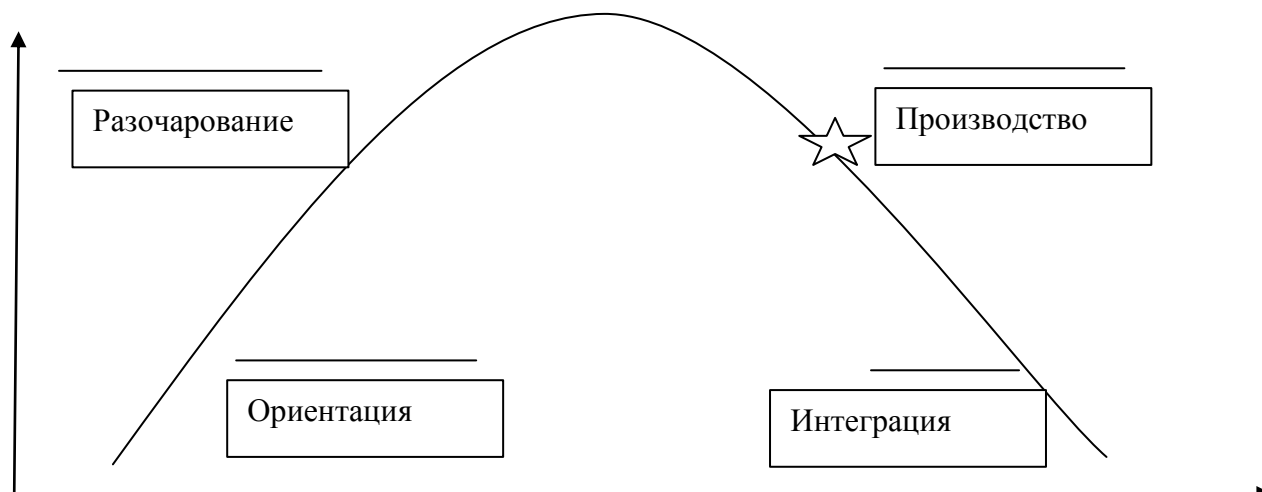


Рисунок 7. Жизненный цикл организации ООО «Покров»

Члены команды устанавливают нормы с целью развития доверия и уважения.

По мере того как члены команды все больше готовы бросать вызов друг другу, они становятся даже еще более успешными, признавая и ценя различия, решая конфликты и выполняя задачи.

Далее рассмотрим стадию развития команды ООО «Покров», используя методику Б.В.Такмана.

Деятельность команды сопровождается почти постоянное проявление синергетического эффекта.

Признаки команды связаны со стадией развития группы-команды, т.е. на каждом этапе развития они разные.

На рисунке 7 изображена трактовка стадий развития и особенностей группы на каждой стадии, базирующуюся на концепции Б.В. Такмана.

Согласно данной схеме команда ООО «Покров» переживает стадию производство.

Переходим к следующему этапу - определение ролей в команде.

Роль - перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности. Группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей требуются разделение и кооперация функций.

Каждая роль в команде подразумевает под собой обладание определенными личностными качествами и профессиональными навыками. Определим роли сотрудников в ООО «Покров», таблица 5.

Из анализа таблицы видно, что директор организации является формальным лидером, организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность и форму групповым дискуссиям, а также законченность результатам деятельности группы, участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов

команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.

Таблица 5

Определение роли сотрудников в команде для ООО «Покров»

Сотрудник/категория сотрудников	Роль в команде	Анализ его роли в команде
Директор	Формальный лидер	Организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность и форму групповым дискуссиям, а также законченность результатам деятельности группы, участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.
Главный бухгалтер	Генератор идей	Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание общим вопросам, и осуществляет поиск возможных ошибок при решении проблем, с которыми сталкивается группа, делает критические замечания, что может оказаться полезным, если приводит к новым предложениям, предлагает по-новому взглянуть на уже согласованные действия.
Менеджер по связи	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.
Кассир	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.
Заместитель директора	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.
Начальник отдела маркетинга	Командный игрок	Поощряет команду к проявлению их сильных качеств, улучшают общение между членами команды и предпринимают конкретные шаги для укрепления командного духа
Менеджеры по продажам	Разведчик	Исследуют и докладывают группе о тех идеях событиях и ресурсах, которые имеются за пределами группы; ищут внешние контакты.
Вспомогательный персонал	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.

Многие сотрудники берут на себя роль практика и выполняют задания команды, так же сотрудники выполняют роли разведчика и командного игрока. Было выявлено, что не все сотрудники организации качественно выполняют свои роли, из-за чего на предприятии возникают проблемы, связанные с продажей услуг и внутренним климатом в организации. Наличие конфликтов снижают психологический климат в коллективе и снижающий

производительность труда.

В данном случае руководитель предприятия должен обеспечивать контроль и координацию деятельности своих подчиненных на всех этапах деятельности.

Так же предприятию не помешало бы введение новых ролей в свою организацию и формирование поведения каждой роли внутри организации.

Следующий этап оценки уровня команды производится с помощью показателей эффективности командообразования, на примере психологического климата, который оценивает эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива и позволяет выявить причины и их решение.

Для изучения психологического климата в команде будем использовать матрицу, представленную в таблице 6.

Далее рассчитаем уровень психологического климата в команде ООО «Покров»:

$$C = 32 - 12 = 20 \quad (1)$$

Уровень психологического климата равен 20, климат благоприятен.

Рассчитаем среднегрупповую оценку психологического климата ООО «Покров».

Для расчетов будем пользоваться следующей формулой:

$$C = \text{сумма } C / N,$$

где N - число членов группы.

$$C = 32 / 60 = 0,53 \quad (2)$$

Далее рассчитаем процент сотрудников, которые оценивают климат ООО «Покров», как неблагоприятный.

Для расчета будем использовать следующую формулу:

$$n(C-) / N \times 100\%,$$

где n (C-) - количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный; N - число членов группы.

$$П = 14 / 60 * 100\% = 23,33 \quad (3)$$

Матрица изучения психологического климата в команде ООО  
«Покров»

№	Свойство психологического климата А	оценка	Свойство психологического климата В
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют безразличие к более тесному общению
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всей группы	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", пренебрежительное отношение к слабым
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
Σ	32		12

В ООО «Покров» 23,33% сотрудников команды, считают климат неблагоприятным, из-за наличия конфликтов между членами команды.

Заключительным этапом является – анализ производительности труда в разрезе категорий персонала, представленным в таблице 7.

Таблица 7

Анализ производительности труда в разрезе категорий персонала ООО «Покров»

Категория персонала	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Общая производительность труда, тыс. руб./чел.	76039,41	81925,6	5886,19	107,74
Производительность труда АП, тыс. руб./чел.	34208,12	36302,14	2094,02	106,12
Производительность труда ОП, тыс. руб./чел.	7623,17	9321,32	1698,15	122,28
Производительность труда ВП, тыс. руб./чел.	34208,12	36302,14	2094,02	106,12

Проведем характеристику команды ООО «Покров» используя методику «ПРОДУКТ». Для этого составляем анкету. Полученные результаты изобразим на рисунке 8.

Методика «ПРОДУКТ» предполагает анкетирование сотрудников (шкала от 0 до 10) предприятие по следующим позициям: предназначение и ценности, результативность, оценка и признания, дееспособность, удовлетворение, коллективизм, творческой подход.

Характеристика команда ООО «Покров» по методике «ПРОДУКТ» в разрезе собственной эффективности показал, что наибольшей эффективностью обладают следующие характеристики:



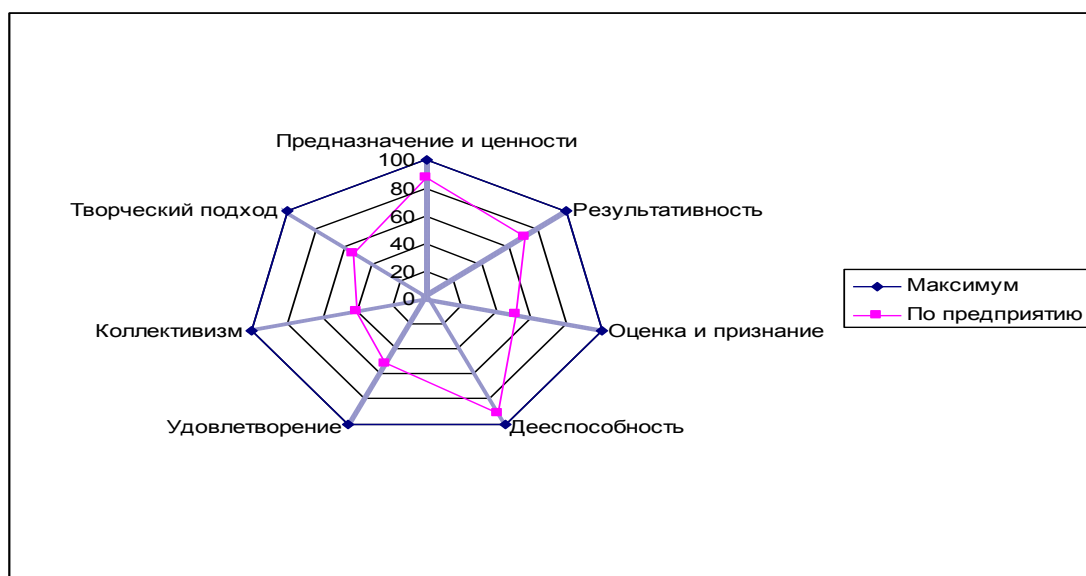


Рис.8. Характеристики команды предприятия ООО «Покров» по методике «ПРОДУКТ» в разрезе собственной эффективности, %

- предназначение и ценности - 87%;

- дееспособность - 91%.

Коллективизм команды ООО «Покров» обладает низкой эффективностью - 40%, так что предприятию необходимо его улучшать. Остальные характеристики обладали средними значениями от 50% до 70%. По проведенной программе оценке уровня команды ООО «Покров» можно сказать, что команда находится на стадии производительности, с выполнением различных ролей, и ее экономической эффективности в отношении производительности труда.

Таблица 8

Анализ команды менеджеров по проблемам на ООО «Покров»

Проблемы	влияние проблемы	Эксперты					средняя оценка	оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
донесение командных целей	2	5	4	3	5	4	4,2	0,84
личная ответственность	1	1	3	3	2	1	2	0,2
личные установки на взаимопомощь и поддержку	2	3	5	1	2	2	2,6	0,52
корректировка деятельности и структур от ситуации на рынке	2	4	2	3	1	1	2,2	0,44

урегулирование конфликтов	3	5	5	4	4	5	4,6	1,38
1	2	3	4	5	6	7	8	9
распределение имеющихся ресурсов	1	5	2	4	1	2	2,8	0,28
понимание показателей результата	2	1	1	3	2	2	1,8	0,36
влияние сезонности на данные товары	3	2	2	3	4	3	2,8	0,84
создание новых продуктов, процессов, или усовершенствование старых	3	2	4	4	4	2	3,2	0,96
поддержание заинтересованности сотрудников работы на результат	2	1	1	2	1	2	1,4	0,28
донесение необходимости изменений	2	3	5	3	4	5	4	0,8
распределение задач между управляющим персоналом	2	1	2	1	2	1	1,4	0,28
диагностика способностей и возможностей персонала	2	1	3	2	2	1	1,8	0,36
поддержание стандартов коммуникации	1	2	5	4	4	4	3,8	0,38
рассмотрение предложений и пожеланий от сотрудников	2	4	3	4	4	3	3,6	0,72

Так же, были выявлены и слабые стороны ООО «Покров»:

- наличие конфликтных ситуаций между некоторыми сотрудниками;
- не качественное исполнение своих ролей некоторыми сотрудниками предприятия.

Из проведенного анализа можно увидеть, что существующая команда имеет свои недостатки и может работать лучше, чем сейчас. Большая часть проблем связана с коммуникацией внутри команды и взаимодействием с сотрудниками.

### **3. Разработка проекта использования инструментов повышения эффективности работы команды менеджеров на предприятии ООО «Покров»**

#### **3.1. Анализ использования метода командообразования для повышения эффективности деятельности компании ООО «Покров»**

При выходе на командный стиль функционирования организаций человеческий капитал является не менее значимым фактором коммерческого успеха, чем основные активы и оборудование и технология. Формирование человеческого капитала – недостающее звено практики корпоративного управления, ключевая предпринимательская стратегия.

Важным условием формирования команд является тип совместной деятельности. Только совместно-творческий труд может породить командную работу, так как только такой вид деятельности обеспечивает взаимозависимость по отношению к общей цели. Все члены команды зависят от работы каждого, а это ключевая характеристика команды.

Сильно зависящие друг от друга члены группы быстрее приходят к решениям, выполняют больше задач и делают работу лучше, чем команды, члены которых не так сильно зависят друг от друга. Большая взаимозависимость базируется на более глубокой специализации, потому что члены команды должны и вынуждены опираться на других членов команды для выполнения своей части работы.

Другим преимуществом всеобщей взаимозависимости является то, что члены команды знают общие цели и чувствуют себя более значимыми, что является важнейшим мотивационным фактором высокоэффективной работы.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде дерева целей.

При анализе деятельности ООО «Покров» была определена стратегия развития работы предприятия - стратегия усиления позиций на рынке.

Главной целью для предприятия при достижении данной стратегии является - усиление конкурентной позиции на рынке для ООО «Покров» представленной на рисунке 9.



Рис. 9. Программно-целевой подход для ООО «Покров»

Цели команды управления вырабатываются на основе сформулированной миссии этой команды, которые будут служить в качестве

критериев принятия стратегически значимых управленческих решений (Приложение 5).

Для определения оценки эффективности организации командной деятельности в феврале 2017 года на предприятии ООО «Покров» был проведен социологический опрос между руководителями, находящимися в прямом подчинении у генерального директора. Для сбора информации опрос проводился с помощью первичного анализа данных, посредством интервьюирования. Также было проведено эмпирическое исследование, которое основывалось на сравнении полученных в процессе опроса результатов с результатами, полученными в ходе социально-статистической диагностики через ранжирование показателей, характеризующих деятельность предприятия в целом.

На первом этапе в ходе социологического исследования было определено количество респондентов в составе 16 человек. Далее для сбора информации был разработан текст вопросника, направленный на ключевых сотрудников организации представлен в приложение 6. В рамках социологического исследования респонденты высказывали свое мнение по предложенным вопросам.

Текущее состояние деятельности ООО «Покров» говорит о том, что в значительной степени существует тенденция к усилению отрицательной нагрузки. Интервью с заместителями генерального директора позволяет обратить внимание на тот факт, что руководители недостаточно знают и оценивают риски, с которыми столкнется компания.

Абсолютное большинство респондентов (13 человек) считают, что в организации происходит затяжной процесс принятия управленческих решений, который в идеале должен составлять от 3 до 5 дней. Указанная проблема становится особенно острой в организации, где существенные изменения должны быть произведены без существенных временных затрат.

В качестве основных факторов, препятствующих своевременному процессу принятия управленческих решений, респонденты выделили

следующие: первым по значимости препятствием является отсутствие своевременной и надежной информации по проблемам перспективной направленности в деятельности организации (10 человек), а также недостаточное вовлечение сотрудников в разработку и реализацию программ изменений в компании (8 человек).

Процесс согласования, по мнению респондентов, продолжается от 1 до 3 дней, в зависимости от сложности конкретных действий, и должен строго соответствовать следующим критериям: соблюдение иерархии (6 человек), жесткая дисциплина (12 человек), беспрекословное подчинение (4 человек). Более половины опрошенных (15 человек) выделяют еще один момент – процесс согласования более сложный, то есть медленный и неадаптивный, чем этого требуют окружающие условия.

Кроме того, при интервьюировании выяснилось, что многие распоряжения не всегда возможно выполнить, что приводит к неуверенности руководителей в своих возможностях, и в конечном итоге негативно влияет на результаты их деятельности, а также снижает степень ответственности и ухудшает психологический климат в коллективе.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что у руководства имеется достаточно оснований для работы по оптимизации функционирования структуры управления, прежде всего в области изменения принципа централизации, учитывая конкретные особенности.

Наличие указанных недостатков в структуре управления служит исходной причиной многих проблем предприятия, связанных, прежде всего, с его адаптацией к требованиям внешней среды и дальнейшим развитием. С другой стороны, постепенно приводят к обострению внутренних проблем и резкому увеличению нагрузки на руководителей высшего звена.

Информация имеет большое значение для функционирования всех систем управления. Связь между объектом и субъектом управления осуществляется посредством информации. От своевременной и качественной информации зависит результат управленческого анализа, уровень

принимаемых управленческих решений, а также эффективность ведения бизнеса.

Действующая на сегодняшний день в ООО «Покров» подсистема внутрифирменного учета со своей методологией и сложившейся практикой применения не обеспечивает требуемого уровня интеграции процесса реализации эффективных решений.

Происходят регулярные сбои и ошибки в информационном обмене между персоналом, указывающие на то, что информационные потоки не оперативны и не систематизированы, отсутствует достоверная информация о внутренних операциях (как по вертикали, так и по горизонтали), влекущая за собой злоупотребление инсайдерской информацией.

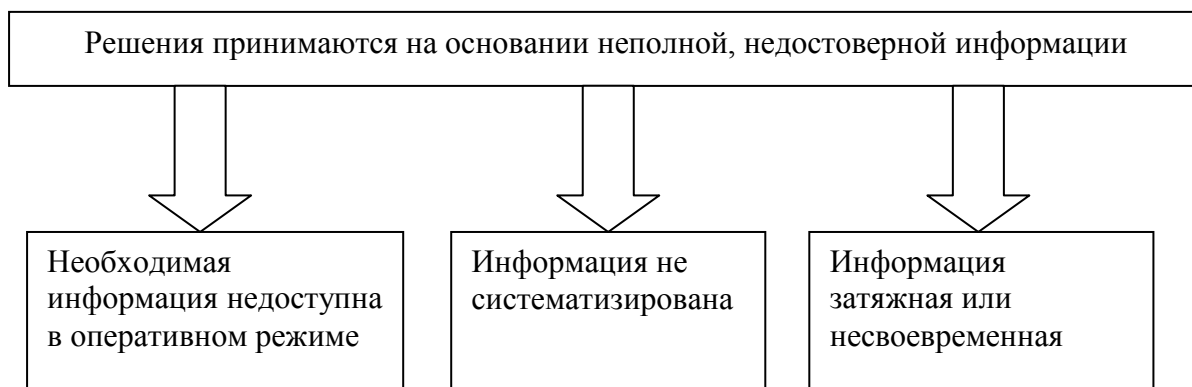


Рис 10. Неэффективная модель информационного обмена

Таким образом, было выявлено, что, прежде всего это связано с боязнью личной ответственности руководителей подразделений, приводящей к искажению информации, поступающей на верхний уровень управления (Рисунок 12).

Объединение концептуальных положений, включающих совокупность принципов определения состава управленческой команды, ее формирования, функционирования и развития позволило разработать концепцию изменений управленческой команды органов власти менеджеров организации, и решение выявленных проблем ООО «Покров». (Таблица 9)

Наглядное представление этапов формирования и реализации концепции изменений управленческой команды иллюстрирует.

Роли членов – это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения каждого из членов команды, отражающая разнообразие личностных характеристик, позволяющая команде функционировать эффективно.

Главная командная роль, безусловно, роль лидера. Он занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво. С точки зрения организационной структуры это, как правило, начальник отдела продаж (Таблица 10)

На основании вышесказанного можно выделить основные практические рекомендации по формированию команд продаж:

- команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе формирования коллектива необходимо особое внимание уделить выбору формального руководителя – начальника отдела продаж;

- для снижения вероятности возникновения конфликтов необходимо подбирать в команду людей со сходным поведением и ценностями;

- для успешного результата коллективной деятельности и достижения командной цели в команду лучше подбирать членов с разноплановыми многофункциональными компетенциями, знаниями и умениями;

- для эффективной групповой работы состав команды не должен превышать 15 человек, но и быть не менее 7;

- социально-психологическая совместимость членов команды и ее сработанность позволяет достигать устойчивой эффективности продаж.

Конечно, использовать психометрические методики, которые позволяют исследовать количественные стороны, соотношения, характеристики психических процессов и явлений, на всех этапах формирования команды и налаживания командной работы совсем не обязательно, это неоправданно затруднило бы процесс командообразования (Приложение 7, 8, 9).



## Решение выявленных проблем на ООО «Покров»

Проблема, возникающая в процессе командообразования	Этап командообразования, на котором оказались не учтены личностные свойства	Путь предотвращения, диагностики, разрешения проблемы	Методика, способствующая диагностике и разрешению проблемы
1) Участники команды не испытывают влечения к совместной работе	Подбор участников команды	Выяснить, в какой мере члены команды обладают адаптационными способностями	Тесты соответствующих способностей.
2) Некоторые члены команды избегают друг друга или конфликтуют друг с другом	Подбор участников команды	Выяснить, насколько члены команды совместимы по психологическим характеристикам	Многофакторные личностные опросники (ММРІ, FPI), опросник Айзенка
3) У участников команды нет взаимодействия по поводу формулировок решений	Подбор участников команды	Определить стиль мышления каждого из членов команды	Опросник определения стиля мышления
Работа в команде идёт вяло, безынициативно	Подбор участников команды, выработка стратегии мотивации	Выяснить, насколько участники команды мотивированы	Тест определения уровня мотивации достижения цели. Тест по выяснению мотивационного профиля
5) Команда раздроблена на несколько группировок, некоторые члены команды находятся в изоляции	Сплочение команды	Провести социометрическое исследование и скорректировать состав команды по его итогам	Социометрические опросники, тесты по определению уровня социально-психологического развития группы
6) Несколько участников команды конфликтуют по поводу лидерства	Определение лидера команды	Ликвидировать разделение между формальным и неформальным лидером	Тесты, определяющие лидерский потенциал
7) Лидер команды не способен организовать её работу	Определение лидера команды.	Выявить людей, обладающим хорошими организаторскими качествами,	Тесты на определение организаторских способностей.

Оценка личностных качеств персонала проводится с целью получения информации о свойствах личности каждого работника. Такая информация позволяет руководству компании находить к сотрудникам индивидуальный подход, добиваться полноценного взаимодействия между всеми членами коллектива, принимать успешные кадровые решения. Оценивать личностные качества работников можно как в процессе найма, так и в порядке анализа потенциала действующих сотрудников или коллектива организации в целом.

Из данных таблицы 10, можно сделать вывод, что менеджер по развитию, по поиску клиентов, начальник отдела продаж это люди, направленные по постоянное улучшение деятельности команды и повышение эффективности подходам к решению проблем.

Менеджер по управлению запасами, по оформлению сделки, менеджер-аналитик, менеджер по продажам отличаются исполнительностью.

Таблица 10

#### Роли в команде менеджеров

Роль в команде продаж	описание личностных характеристик роли	Должности (предполагаемые)
<b>Роли, направленные на действие</b>		
Shapers (SH) – создатели, люди, направленные по постоянное улучшение деятельности команды	Экстраверты, динамичные личности, побуждающие членов команды к эффективным действиям и новым подходам к решению проблем	Менеджер по развитию, менеджер по поиску клиентов, начальник отдела продаж
Implementers (IMP) – реализаторы, люди, отличающиеся исполнительностью, которые выполняют четко поставленные перед ними задачи	Консерваторы, дисциплинированы, сдержанны, работают систематически и эффективно, хорошо организованы и ответственны	Менеджер по управлению запасами, менеджер по оформлению сделки, менеджер-аналитик, менеджер по продажам
Completer-Finisher (CF) – завершатели, люди, целостно воспринимающие все этапы порученной команде задачи	Добросовестные перфекционисты. Они убеждаются, что в работе команды нет никаких ошибок и упущений и обращают внимание на мелочи	Инспектор-контролер, менеджер по работе с дебиторской задолженностью

Роли, направленные на людей		
Coordinator (CO) – координаторы, командные лидеры. Они четко понимают поставленную перед командой цель и знают, какими путями вести членов команды к ее достижению	Лидеры, организаторы, хорошие слушатели и распределители информации. Они знают командную цель и видят ценность, которую приносит каждый член команды	Начальник отдела продаж, руководитель направления продаж
Team Worker (TW) – сотрудники, люди, обеспечивающие поддержку команды, благоприятный социально-психологический климат в ней	Коллективисты, участвуют в обсуждении вопросов внутри команды, гибки, дипломатичны и восприимчивы	Любая должность
Resource Investigator (RI) – искатели ресурсов, «поисковики-инноваторы»	Энтузиасты, исследуют задачи, ищут контакты и ведут переговоры от имени команды	Менеджер по развитию, менеджер по поиску клиентов, начальник отдела продаж
Роли, направленные на мышление		
Plant (PL) – генераторы идей, люди, разрабатывающие новые оригинальные идеи и подходы к решению проблем	Творцы, черпают вдохновение из похвалы и подбадривания и тяжело воспринимают критику	Менеджер по продажам, бренд-менеджер
Monitor-Evaluator (ME) – наблюдатели, оценивающие и анализирующие идеи, которые подают другие	Аналитики, сначала взвешивают все плюсы и минусы и потом принимают решение	Менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер
Specialist (SP) – специалисты, имеющие специализированные знания, необходимые для эффективной профессиональной работы команды	Эксперты, работают, чтобы подтвердить свой профессиональный статус. Их главная задача в команде – быть экспертом в той или иной отрасли	Маркетолог, менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер, менеджер по продукту, менеджер по продажам

Инспектор-контролер, менеджер по работе с дебиторской задолженностью целостно воспринимающие задачи команды. Начальник отдела продаж, руководитель направления продаж - четко понимают поставленную перед командой цель. Менеджер по развитию, по поиску

клиентов, начальник отдела продаж искатели ресурсов. Менеджер по продажам, бренд-менеджер разрабатывают новые оригинальные идеи и подходы к решению проблем.

Маркетолог, менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер, менеджер по продукту, менеджер по продажам это специалисты, имеющие специализированные знания, необходимые для эффективной профессиональной работы команды.

Команда - основополагающий фактор в любом успешном предприятии. Огромной проблемой является то, что руководитель зачастую не осознает, что из своих подчиненных можно и нужно сделать команду, а не отдельно хорошо работающих специалистов. В другую очередь, сами работники редко считают свой коллектив командой, принцип «каждый сам за себя» в последнее время актуален, как никогда. (Приложение 10)

Поэтому, основой основ является создание руководителем ООО «Покров», совместно с пожеланиями сотрудников правил, которые будут задавать необходимый вектор для развития организации.

### 3.2. Эффективность внедрения метода командообразования в ООО «Покров»

Оценим эффективность внедрения технологий командообразования в управлении ООО «Покров» с экономической позиции, социальной, организационной.

В экономическом плане эффективность реализации проекта внедрения технологий командообразования в управлении ООО «Покров» будет основана на росте производительности труда представленной в таблице 11.

Из данных таблицы 11 видно, что после реализации проекта внедрения технологий командообразования в управлении ООО «Покров» производительность труда административного персонала увеличится на 7%, обслуживающего персонала на 8%, вспомогательного персонал на 7%.

Таблица 11

Анализ производительности труда в разрезе категорий персонала  
предприятия ООО «Покров» в ходе реализации проекта

Категория персонала	2014 год	Предполагаемый рост после реализации проекта
Общая производительность труда, тыс.руб./чел.	4070,13	8%
Производительность труда АП, тыс.руб./чел.	23615,31	7%
Производительность труда ОП, тыс.руб./чел.	5238,11	8%
Производительность труда ВП, тыс.руб./чел.	23615,31	7%

Общая производительность труда увеличится до 8%.

Таблица 12

Матрица изучения психологического климата в команде предприятия  
ООО «Покров» в ходе реализации проекта

№	Свойство психологического климата	Оценка	Свойство психологического климата
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют безразличие к более тесному общению,
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают соперничество	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злоба
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно

10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых"
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
Σ	39		6

Изменение социальных параметров после проекта внедрения технологий командообразования в управлении ООО «Покров» будет ориентировано преимущественно на психологический климат в коллективе. Данные оформим в таблицу 12

Она занимает важное место в экономике, является критерием целесообразности создания новых предприятий, реконструкции действующих компаний, мероприятий по совершенствованию организации производства, труда и управления.

По сравнению с предыдущими данными, уровень психологического климата в команде предприятия ООО «Покров» увеличится на 7 и составит:

$$C = 39 - 6 = 33 \quad (4)$$

Психологический климат в команде ООО «Покров» станет после реализации проекта более благоприятным.

Процент сотрудников предприятия ООО «Покров», которые оценивали климат предприятия, как неблагоприятный - снизиться.

$$П = 6 : 45 \times 100 = 13,33\% \quad (5)$$

Сокращение сотрудников предприятия ООО «Покров», оценивающих климат, как неблагоприятный - составит 13,33%.

Рассмотрим эффективность проекта в заключение с организационной точки зрения, используя методику «ПРОДУКТ». Данные до и после проекта

изобразим на рисунке 11.

Из рисунка 11 видно, что проект внедрения технологий командообразования в управлении ООО «Покров» с организационной точки зрения выражает эффективность, выраженную в росте всех заявленных параметров.

Влияние предлагаемого проекта на общую эффективность деятельности и менеджмента определяется экспертным путем при помощи оценки 27 критериев оценки эффективности.

При оценке используется шкала оценок от 0 до 1, где 1 - наивысшая оценка. Результаты анализа представлены в таблице 10.

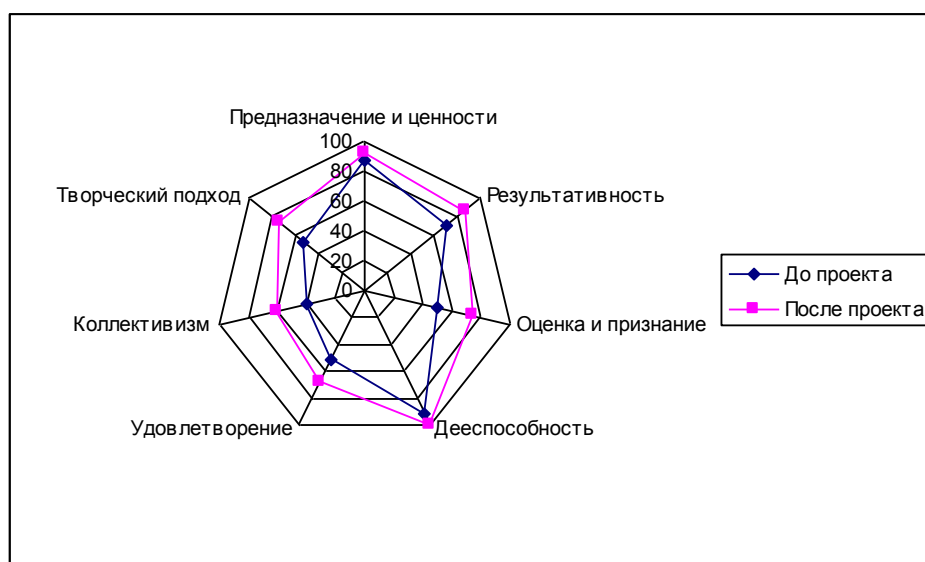


Рис. 11. Организационная эффективность проекта внедрения технологий командообразования в управлении ООО «Покров»

Управленческая оценка после реализации проекта внедрения технологий командообразования в управлении увеличилась на 5,3 балла.

Таким образом, по всем параметрам представленный проект внедрения технологий командообразования в управлении в ООО «Покров» эффективен.

При анализе любого инвестиционного проекта желательно использовать для проверки сделанных прогнозов информацию об аналогичных проектах и компаниях.

## Расчет показателей эффективности на ООО «Покров»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)		
		до	после	
Достижение цели	1. Степень достижения цели.	0,7	0,9	
	2. Расширение доли рынка	0,7	0,8	
	3. Сохранение организации как целостности	0,6	0,8	
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации.	0,6	0,9	
	2. Рост гибкости организационной формы.	0,6	0,8	
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,7	0,9	
Экономичность	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,8	0,9	
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам.	0,6	0,8	
	6. Надежность и безопасность информации.	0,7	0,8	
	7. Своевременность информации.	0,6	0,8	
	8. Наличие необходимой информации.	0,6	0,8	
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации.	0,7	0,8	
	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,6	0,7	
	2. Затраты на подготовку управленцев.	0,5	0,8	
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,4	0,5	
	4. Эффективность управленческих решений.	0,7	0,8	
	5. Точность управленческих решений	0,8	0,8	
	6. Надежность решений.	0,6	0,8	
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,6	0,9	
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,7	0,8	
	Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе.	0,6	0,8
		2. Полномочия работников и их ответственность.	0,6	0,9
		3. Степень удовлетворения, выполняемой работы.	0,8	0,8
4. Повышение квалификации		0,6	0,9	
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа.	0,7	1	
	2. Наличие обоснованных целей.	0,7	1	
	3. Степень интеграционной поддержки.	0,3	0,9	
ИТОГО:		17,1	22,4	

Если цель анализа - привлечение банковского кредита, то на этом работа эксперта и заканчивается. Но если проект должен быть представлен потенциальным или текущим акционерам, то обязательное продолжение традиционных расчетов - это оценка создаваемого бизнеса как с помощью



спрогнозированных денежных потоков (на основе продленной стоимости), так и на основе рыночных аналогов. И чем ближе будут друг к другу перечни аналогов, применяемых на этапе прогнозирования доходов и на этапе оценки бизнеса, тем выше будет качество расчетов (Таблица 14).

Современные организации, ориентированные на рыночные отношения, реже применяют линейную систему управления.

Таблица 14

Анализ команды менеджеров по имеющимся проблемам.

Проблемы	влияние проблемы	Эксперты					средняя оценка	оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
донесение командных целей	2	5	4	3	5	4	4,2	8,4
личная ответственность	1	3	4	5	5	4	4,2	4,2
личные установки на взаимопомощь	2	3	5	2	3	3	3,2	6,4
корректировка деятельности и структуры от ситуации на рынке	2	4	4	4	3	5	4	8
урегулирование конфликтов	3	5	5	4	4	5	4,6	13,8
распределение имеющихся ресурсов	1	5	3	4	2	3	3,4	3,4
понимание показателей результата	2	3	3	3	4	3	3,2	6,4
влияние сезонности на данные товары	3	3	2	3	4	3	3	9
создание новых продуктов, процессов, или усовершенствование старых	3	2	4	4	4	2	3,2	9,6
поддержание заинтересованности сотрудников работы на результат	2	2	5	2	3	2	2,8	5,6
донесение необходимости изменений	2	3	5	3	4	5	4	8
распределение задач между управляющими	2	3	3	2	2	2	2,4	4,8
диагностика способностей и возможностей персонала	2	5	3	3	3	2	3,2	6,4

поддержание стандартов коммуникации	1	2	5	4	5	4	4	4
рассмотрение предложений и пожеланий от сотрудников	2	4	4	5	4	3	4	8

Несмотря на ряд положительных сторон в ней: простоту, ответственность, действенность, единоначалие, исполнительность, централизм, когда вышестоящий в иерархии отдел выполнял весь спектр управленческих действий по отношению к нижестоящему отделу. Линейная система заменяется линейно-функциональной, или же в организациях комбинируют различные системы управления.

На рисунке 12 представлена диаграмма по исполнению критериев.

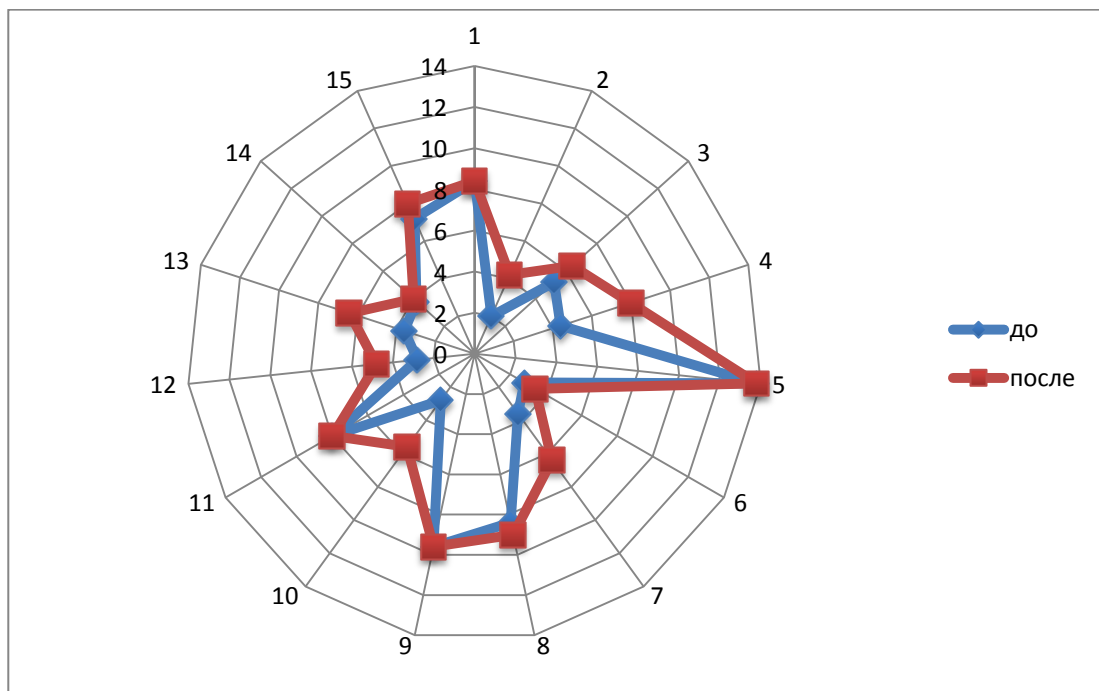


Рис 12. – Изменения критериев команды

По диаграмме видно, что после внедрения проекта все критерии отображают рост, что положительно сказывается на развитии предприятия.

## 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. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс].- Режим доступа URL: <http://www.gks.ru>
8. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев - Москва: Финансы и статистика, 2014 - 544 с.

9. Брагина, Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / Л.А. Брагина; Т. П. Даньков. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 560с.
10. Брагин, Л.А. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: учебник / Л.А. Брагин. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 314с.
11. Белбин Р.М Типы ролей в командах менеджеров/ Р.М. Белбин - Москва: НИРРО. 2014.–340 с.
12. Валевиц, Р.П. Экономика торгового предприятия / Р.П. Валевиц, Г.А. Давыдова – Минск: Высшая школа, 2013. – 321с.
13. Виноградова, С.Н. Организация и технология продажи: учебник / С. Н. Виноградова. - М: Высшая школа, 2012. - 224с.
14. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2014. – 454с.
15. Друкер, П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер с англ. – М.: Фаир-Пресс, 2015. – 528с.
16. Зайцев, Н.Л. Экономика организации: учебник / Н.Л. Зайцев.- М.: Экзамен, 2012. - 768с.
17. Исаев В.В. Организация работы команды проекта./ В.В.Исаев. - Санкт Петербург: Бизнес-пресса, 2013. - 360 с.
18. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход./ Е.П. Истомин , А.Г.Соколов – Москва: Андреевский издательский дом, 2012. - 314с.
19. Каплина, С.А. Технология оптовой и розничной продажи: учебное пособие / С.А. Каплина. – М.: Феникс, 2013. – 416с.
20. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики./А.М.Карякин. - Москва: Феникс, 2012. - 211с.
21. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: / Москва.; 2016. - 263с.
22. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды./

Ю.Н.Лапыгин.- Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2012. - 300 с.

23. Лачинина Т. А. Управление изменениями: командный подход: монография / Т. А. Лачинина. - Владимир : изд-во Владимир гос. ун-та, 2014. -347с.

24. Лифиц М.М. Экономика и организация продажи / М.М. Лифиц, Г.Л. Рубинштейн. - М.: Экономика, 2013. – 356с.

25. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ Управление, подбор персонала, , город Санкт-Петербург, изд-во «Питер», 2012.-236с.

26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов, П.В. Шеметова. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 312с.

27. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Ю.Ю. [и др]; Красноярск гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск, 2016.-436 с.

28. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/Е.Б.Моргунов - Москва: Интел-синтез,- 2014. - 264 с.

29. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать/ Р.Мэддакс.-. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 104 с.

30. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н.Парахина; Под ред. Т.М. Федоренко - Москва: КноРус, 2012. - 296 с.

31. Пинто Д.К. Управление проектами./Д.К.Пинто. – Санкт Петербург: Питер, 2014. - 264 с..

32. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика, 2016. - 536с.

33. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. "Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. - М." (ИНФРА-М, 2015)

34. Романенко Е.А. Отчетность менеджеров по продажам: пути оптимизации//Управление сбытом, март 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sellings.ru/archive/?act=view&id=122>

35. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2013 – 128с.
36. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования/ Г.Н.Сартан. - Санкт Петербург Речь, 2012. - 135с.
37. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебник / Б. И. Синецкий. – М.: Юрист, 2012. – 658с.
38. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. /Н.Н.Смиронов.- Санкт Петербург: Питер - 2014. - 55с.
39. Степанов Д.В. Эффективное управление: Команда, иерархия, единовластие/ Д.В. Степанов.- Москва: Речь, 2015. - 144с.
40. Тренев В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов/ В.Н.Тренев, М.И.Магура, С.В.Леонгтьев.- Москва: ПРИОР- 2013. - 112с.
41. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности/ Л.Фаткин, К.Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №1.
42. Фатрелл, Ч. Основы продажи / Ч. Фатрелл. - М.: Довгань, 2013. – 600с.
43. Халина А.А. Понятие, признаки и роль командообразования в социологии управления/А.А. Халина//Актуальные проблемы современной науки. - 2012. - №5 (44).- С.80 - 83.
44. Халина А.А. Процесс развития и модели формирования управленческих команд в организации/А.А. Халина//Преподаватель XXI век, 2013. - №4.- С. 361-367.
45. Холл Р. Организация: структура, процессы, результаты/Р. Холл.- Санкт Петербург: Питер, 2015. – 509с.
46. Хопкинс, Т. Искусство торговать / Т. Хопкинс. – М.: Экономика, 2012. – 543с.
47. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина; Красноярск гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск:



КГТЭИ, 2015. - 232с.

48. Чаплина А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография/ А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская; Красноярск торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2015. - 215с.

49. 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, 2017. - 198с.

50. Чарльз Дж. Маргерисон. Колесо командного управления. Путь к успеху через систему управления командой/ Чарльз Дж. Маргерисон . - Москва: Баланс Бизнес Букс - 2012. - 208с.

51. Шандезон, Ж. Методы продажи / Ж. Шандезон; Под ред. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, Универс, 2012. – 160с.

52. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - Санкт Петербург: Питер, 2012. - 336с.

53. 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.

54. Щур, Д.Л. Основы продажи. Оптовая торговля: Настольная книга руководителя, главбуха и юриста / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: ДИС, 2015. – 318с.

55. Якушев, А.А. Организация продажи на предприятии / А.А. Якушев – М.: ИНФО, 2012. – 224с.

56. Gohen D., Salas E., Latham G., Tennenbaum S., Developing and Enhancing Teamwork in Organizations – 2013 – 814p.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеются ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 56 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О)

«     » \_\_\_\_\_ 2017г.

Нормоконтроль пройден

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О)

«     » \_\_\_\_\_ 2017г.