

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В
ОРГАНИЗАЦИИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 38.03.02 Менеджмент

Профессиональная направленность: управление человеческими
ресурсами

Выполнила:

студент группы ЗФ-509-114-5-1Мсс

Колодкина Ольга Андреевна

Научный руководитель:

Базавлуцкая Лилия Михайловна,

доцент, к.п.н., доцент кафедры

Э,УиП ПШИИ

Проверка на объем заимствований:

98,58 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

рекомендована / не рекомендована

«28» август 2022 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

г. Челябинск, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Терминологический анализ исследования проблемы	8
1.2 Сущность командной работы менеджеров в организации	12
1.3 Анализ метода оценки качества командной работы менеджеров в организации	15
ВЫВОДЫ ПО 1-ОЙ ГЛАВЕ.....	23
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Транзит»	24
2.2 Анализ эффективности существующей системы развития качества работы команды менеджеров исследуемой организации	29
2.3 Рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров в ООО «Транзит»	39
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Специфика нашего времени состоит в том, что рыночная среда за счет своей динамичности и конкуренции оказывает заметное усиливающееся воздействие на организации, и эффективное управление любым экономическим объектом предполагает наличие соответствующей организационной структуры, с одной стороны, и ее обеспечение кадровым составом – с другой. На сегодняшний день активно развиваются производственные технологии, но наблюдается значительное отставание в развитии организационных систем, поэтому необходимо ясное понимание современных концептуальных подходов и парадигм, которые могли бы способствовать выживанию, развитию и функционированию любой организации.

В последнее время появился значительный интерес к формированию управленческой команды, связанный с возросшим числом собственников: отдельных граждан, общественных организаций, частных предпринимателей, что порождает построение более гибкой модели, обусловленной интенсивной динамикой современной жизни. Тем не менее, несмотря на большой интерес к теме командной работы в управлении организацией многие разноплановые и разнопредметные исследования приводят к дезинтеграции теоретико-методологических оснований осмысления управленческой команды, показывая отсутствие единого подхода и слабо разработанной единой концепции к изучению данного явления.

Развитие и внедрение единого подхода в деятельности ООО «ТРАНЗИТ» на современном этапе связано с поиском и внедрением эффективных методов и технологий управления, обеспечивающих достижение стратегических целей организации в условиях усложнения внешней среды, трансформационных процессов в отечественной и мировой экономике. Сочетание операционной и проектной деятельности требует высокого уровня организационного развития, создания и функционирования

полноценной системы менеджмента проектной деятельности, включающей организационные структуры, процессы и персонал.

В условиях возрастающей нестабильности внешней среды развитие компетенций проектных команд может стать важным фактором обеспечения эффективности разработки и реализации проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей, долгосрочное устойчивое развитие организации. В ООО «ТРАНЗИТ», активно внедряющей методы и инструменты проектного управления в производственную деятельность, важное внимание уделяется повышению эффективности работы проектных команд, что свидетельствует об актуальности и практической значимости выбранной темы исследования.

Степень изученности проблемы. Основными предпосылками исследования являются теоретические и практические труды российских и зарубежных авторов. В значительной мере позволили вплотную подойти к раскрытию специфики определения команды и управленческой команды, следующие отечественные исследователи: Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, В.И. Добренькова, Г.В. Ковтун, Е.Н. Картушина, Е.С. Калинец, Е.Г. Кахраман, Н.В. Боровикова, А.А. Бессонов, Н.В. Савина и др. Среди зарубежных авторов можно выделить таких как В.Л. Гайда, Х. Роббинс, М. Финли, Д. Шустерман, Р. Эвангелист, Г. Манфред, Г. Паркер, Р. Кропп, Д.Г. Бойета, Д.Е. Фишбейн, Б. Швальбе и др.

Анализ актуальности изучения определили проблему исследования, которая заключается в том, что деятельность многих российских организаций связана с нестандартными ситуациями и действия административного характера, в большинстве случаев, становятся неэффективными.

Однако, несмотря на возрастающую потребность командной работы в управленческой деятельности, потенциальные возможности команд в деятельности российских организаций до сих пор практически не используются. Причиной такого факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, как создать и правильно использовать

команду. Таким образом, выявление особенностей формирования управленческих команд, их использование для повышения эффективности организации и разработка специальных методик становятся важными для современной российской практики в управленческой сфере.

Таким образом, в соответствии с проблемой исследования определена тема квалификационной работы: **«Повышение качества работы команды менеджеров в организации».**

Объектом исследования является: командная деятельность в системе управления организации

Предметом исследования является: процесс повышения качества работы команды менеджеров в организации

Целью исследования является теоретическое обоснование проблемы исследования и практическая разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в организации.

Задачи исследования:

1. Исследовать методологические основы реализации командного подхода к управлению персоналом на предприятии.
2. Проанализировать методы оценки качества командной работы менеджеров в организации.
3. Охарактеризовать организационно-экономическую деятельность ООО «ТРАНЗИТ».
4. Проанализировать эффективность существующей системы развития качества работы команды менеджеров исследуемой организации.
5. Разработать рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров в ООО «Транзит».

Теоретико-методологическая база исследования. Основной базой исследования являются теоретические и практические труды российских авторов: Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, В.И. Добренькова, Г.В. Ковтун, Е.Н. Картушина, Е.С. Калинец, Е.Г. Кахраман, Н.В. Боровикова, А.А. Бессонов, Н.В. Савина и др. К числу наиболее известных отечественных представителей,

изучающих факторы и критерии, влияющие на эффективность работы команды, следует отнести научные труды таких авторов как Е.В. Карташевич, О.И. Козлова, И.В. Келина, Д.В. Родин, И.В. Конев, Я.В. Федосюк и др. В зарубежной литературе можно выделить труды следующих авторов: Г. Лазарус, Дж. Шанахан, А. Фридман и др.

Среди зарубежных авторов можно выделить таких как В.Л. Гайда, Х. Роббинс, М. Финли, Д. Шустерман, Р. Эвангелист, Г. Манфред, Г. Паркер, Р. Кропп, Д.Г. Бойета, Д.Е. Фишбейн, Б. Швальбе и др.

Практическая значимость данной квалификационной работы заключается в возможности использования разработанной программы в современных деловых организациях.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, синтез, обобщение, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование, наблюдение.

База исследования: ООО «ТРАНЗИТ» (ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТРАНЗИТ»); Челябинская обл., г. Чебаркуль, ул. Суворова, д. 11Б каб 1, основной вид деятельности – транспортная обработка грузов.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы и приложений. Во введении аргументирован выбор темы изучения и ее актуальность, сформулирована цель, определены главные задачи исследования; описана методологическая база, теоретические и эмпирические способы изучения, обусловлена теоретическая и практическая ценность работы.

В первой теоретической главе изучены методологические основы реализации командного подхода к управлению персоналом на предприятии, проанализированы условия командообразования, преимущества, недостатки и последствия командного подхода, а так же, обоснованы современные

методики оценки и развития компетенций менеджеров команд организации.

Во второй главе проанализирована организационно-экономическая деятельность ООО «ТРАНЗИТ» и разработана программа развития компетенций проектных команд менеджеров в исследуемой организации.

1 ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Терминологический анализ исследования проблемы

Современный человек живет в информационном обществе, и информация является основным ресурсом адаптации, то есть она необходима для активного приспособления индивида к социальной среде, проявляющегося в обеспечении условий, способствующих реализации его потребностей, интересов, жизненных целей. Невозможно представить адаптацию человека к современному обществу без использования новых технологий (гаджетов), Интернета и других источников информации.

Для более точного понимания определим ряд основных понятий, которые будут использоваться в данной работе.

Как справедливо отмечено в специальной литературе [2 с.42] организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Все организации отличаются друг от друга, но и имеют общие характеристики (составляющие).

Одним из главных составляющих организации являются ресурсы.

Ресурсы организации влияют на ее производительность, эффективность работы, потенциал сотрудников и многое другое.

Самыгин С.И. [34 с.158] отметил в своем пособии, что главная цель всякой организации – это эффективное преобразование ресурсов, которые используются для достижения целей.

По Васенину В.Р. [12, с. 97] ресурсы организации – это люди (человеческие или трудовые ресурсы), капитал (основные и оборотные средства), информация и технологии.

Основным фактором в любой сфере деятельности являются человеческие ресурсы.

Человеческие ресурсы — это люди, а точнее их навыки, знания и умения, которые они «продают» предприятию за заработную плату [22 с.38]. Это один из самых важных ресурсов, они помогают предприятию достигать поставленные цели.

Кто-то силен в общении с людьми, а кто-то в написании смет. Один радуется словесной похвале, другой материальному вознаграждению. Для эффективной работы организации эти особенности личности необходимо учитывать.

Как отметила Савицкая Г.В. [32 с.548] — организация должна проводить грамотную кадровую политику. Руководителям необходимо стремиться к тому, чтобы в организацию приходили творческие, гибкие, всесторонне развитые люди, желательно с опытом работы. Но и неопытных работников можно обучить и подготовить хорошего специалиста, который будет выполнять свою работу именно так, как нужно организации.

При правильном распределении ресурсов предприятие получает сверхнормальную прибыль.

Способом использования социально-экономических систем, при котором главной целью является эффективное преобразование ограниченных ресурсов является менеджмент.

Как отмечено Абрамовой И.Г. [1 с.25] менеджмент имеет взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования представляет собой процесс постановки целей организации и разработку путей их достижения [8 с. 110]. Планирование является ежедневной, почти бессознательной деятельностью для всех людей и играет важную роль в жизни любой организации.

Планирование позволяет анализировать условия внешней и внутренней среды организации для достижения гибкости при изменениях во внешней среде, оценивать ресурсы, обеспечивать четкое взаимодействие между подразделениями организации [20 с.15].

Организация, как функция, представляет собой процесс создания структуры, при которой повышается эффективность совместной работы сотрудников [26 с.85]. Организационный процесс имеет два основных аспекта: деление подразделений организации в соответствии с целями и стратегиями, делегирование полномочий, т. е. передача задач и ответственности за их исполнение другому лицу.

Группирование на подразделения в организации увеличивает эффективность труда и позволяет четко распределять обязанности, также отслеживать работу персонала.

Как отмечено в учебных пособиях Зиновьева В.Н. [17 с.183] основные принципы группирования: функциональные (функции и знания), рыночные (клиент, регион, продукт).

Исходя из литературы Арташеса Газаряна [5 с.120] можно выделить виды организационных структур, такие как:

- 1) линейная (характеризуется наличием определенной цепи подразделений, решения спускаются сверху вниз);
- 2) функциональная (классифицирует людей согласно функции, которую они выполняют в профессиональной жизни);
- 3) линейно-функциональная (при данной структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, что бы они смогли принять компетентное решение);
- 4) дивизиональная (группирование должностей в отделы с учетом видов выпускаемой продукции, групп потребителей или регионов);
- 5) матричная структура (одновременное группирование на одном уровне по нескольким критериям);
- 6) комбинированная структура (группирование по различным критериям).

Мотивация – одна из основных функций управления, она позволяет руководству побуждать работников действовать так, как запланировано [3 с. 201].

Поведение человека в рабочем процессе определяется влиянием различных внешних и внутренних побуждений (стимулы и мотивы).

По Астаховой В.И. [6 с.194] Стимул – это внешняя причина, которая побуждает человека к эффективной деятельности. Мотив – внутренняя побудительная сила.

Мотивация в организации рассматривается в двух аспектах:

- 1) как функция управления, т. е. процесс побуждения к эффективной деятельности (вознаграждение, премия, подарочный сертификат);
- 2) как сила, которая побуждает к действию (интересы, ценности, эмоции, идеалы).

Стимулирование работников имеет много трудностей. Некоторые руководители неспособны эффективно применять методы мотивации, потребности работников со временем меняются, что подразумевает необходимость в изменении мотивации.

При правильном мотивировании и стимулировании обеспечивается качественное и добросовестное выполнение работниками своих обязанностей [41 с.118].

Если работники будут выполнять свою работу качественно и своевременно, то будут достигаться цели организации и потребители будут довольны.

Контроль представляет собой систему наблюдения и проверки за функционированием организации [37 с.168]. Контроль очень важен для успешной работы организации. Он позволяет выявлять проблемы во внутренней и внешней среде организации и помогает определять нарушения и ошибки в работе сотрудников. С помощью контроля производится оценка работы организации и ее персонала за необходимый период.

Функция контроля тесно взаимосвязана с функцией планирования, делегированием полномочий и защитой организации и персонала от внешних угроз.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей [19 с.108].

Менеджмент на данном этапе отражает в себе многообразие требований к усилению эффективности работы, умение ведения дел, наука координации человеческих усилий в совместной деятельности, что позволяет без жесткого администрирования добиваться выполнения поставленной цели.

1.2 Сущность командной работы менеджеров в организации

Одному человеку без поддержки других будет очень трудно добиться успеха. Основа организации – это труд командной работы, а самый важный ресурс для компании – это люди, их потенциал и опыт.

Современное общество предъявляет к человеку высокие требования, проявляющиеся в способности успешно адаптироваться в изменяющихся условиях. Общеизвестно, что существование человеческого общества базируется на совместной деятельности людей. Как сказал Шеметов П.В [43 с.167] – трудовая деятельность человека сложна и многогранна. Такая деятельность требует усилия не одного человека, а целой группы людей, т. е. коллективный труд. Трудовая деятельность – это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в трудовые организации [24 с.77].

Командообразование зародилось ещё в Античные времена. Документальные подтверждения образования команд относят к правлению Гай Юлия Цезаря в Древнем Риме. В то время проводились мероприятия с использованием элементов тимбилдинга (с англ. Team building – «создание команды»). Для сплочения солдат и поднятия их боевого духа проводились игры и соревнования, состязания на выносливость и др. Под командообразование необходимо было подвести системную основу, которую удалось сформировать племяннику Цезаря – Октавиану Августину, благодаря ему Римское войско считалось самым сильным.

В отличие от Рима тимбилдинг был больше востребован в Греции. Это было связано с появлением Олимпийских игр. Боевой дух укрепляли с помощью командных мероприятий, т. к. массовые развлечения и театральные представления на площади.

По мере развития общества развивался и тимбилдинг. В начале 1960х годов в США он предстал перед нами как современная наука о повышении совместной работы сотрудников в организации.

На данном этапе развития общества все процессы, которые в нем протекают происходят с участием организаций. Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимосвязи. Прежде всего это совместная работа, а возникает она именно в команде.

Под тренингами можно понимать: лекции, дискуссии, тестирование, анкетирование, психологические упражнения, ролевые игры и др.

Главная роль лидера (руководителя) – это координация работы сотрудников [14 с.72]. Также руководитель является первым помощником и наставником. Хороший руководитель ценит свою команду, советуется с их мнением и помогает при необходимости. Хорошая команда думает в одном направлении с руководителем, вовремя выполняет поставленные задачи.

Для сплочения распределенной команды необходимо позаботиться о личном общении на мероприятиях, организовывать общение в сети, устраивать мозговые онлайн штурмы и использовать другие подходы.

Преимущества совместной работы в команде прежде всего – совместное решение поставленных задач. Когда каждый вкладывает свои таланты и умения в трудовой процесс, результат оказывается более эффективным.

Если команда работает слажено – возрастает креативность решений, увеличивается работоспособность и дисциплина, рационально распределяются силы и ресурсы, возрастает лояльность сотрудников друг к другу.

Дисциплина в совместной работе имеет пять особенностей:

- 1) общая цель, которая имеет большое значение. Цель должна формироваться членами команды;
- 2) задачи, которые вытекают из общей цели и вдохновляют команду, «бросают ей вызов»;
- 3) сочетание навыков, которые дополняют друг друга, т. е. набор технических и профессиональных знаний и умений, навыки межличностного общения;
- 4) четкое понимание работы. В команде должен быть план действий, которого все будут придерживаться;
- 5) взаимная ответственность, заинтересованность в деле.

Эти особенности помогают команде добиваться хороших результатов, улучшают производительность и коммуникацию в организации.

Производительность и эффективность командной деятельности включает в себя индивидуальные и коллективные результаты (продукт коллективной деятельности).

Продукт коллективной деятельности – это то, что члены команды должны выполнять вместе (анализ, эксперимент, проект и др.) [9 с.24].

Совместная деятельность тесно связана с конкуренцией, поэтому важным в команде является толерантность человека, т. е. его способность предотвращать возникновение конфликтов. В совместной работе важны такие качества, как энтузиазм к поставленным задачам, даже к мелким, надежность, гибкость, взаимопомощь, конструктивность и преданность.

Конкуренция – соперничество между людьми или группами, борьба за достижение высот и преимуществ.

Психологи считают, что конкуренция между сотрудниками может благоприятно влиять на качество выполняемой работы, т. к. это мотивирует работников достигать новых результатов в развитии своей организации.

Стоит отметить, что известны два вида конкуренции: здоровая и нездоровая. Здоровая конкуренция позволяет сотрудникам обгонять друг друга и завоевывать «место под солнцем», при этом они работают над одной

целью и поднимают эффективность работы компании, создаёт желание развития — профессионального, карьерного и личного.

Нездоровая конкуренция порождает напряжение в коллективе, которое приводит к сплетням, бойкотам и публичным оскорблениям.

Соперничество возникает из-за многих факторов: зарплата, продвижение по карьерной лестнице, внимание руководства, признание общества и др.

Цель конкуренции – быть первым, слышать похвалу от руководителей и получать поощрения, при этом мотивировать на подвиги других сотрудников. Но этого можно добиться только при здоровой борьбе [23 с.40].

Таким образом, для стимулирования участников совместной работы необходимо приложить большие усилия. Руководству нужно правильно подобрать каждого члена команды, обучить его, выстроить систему работы и поддерживать командный дух.

Совместная работа не может существовать без конкуренции, взаимной ответственности и общей цели.

1.3 Анализ метода оценки качества командной работы менеджеров в организации

С 20-30х годов прошлого века научный подход к организации труда пользуется интересом. В 50-80-е годы в системе организации появились схемы и методы тестирования сотрудников различных направлений. С начала 90-х и по сегодняшний день появляется все больше методик, которые помогают руководителям компаний эффективно оценивать персонал и их работу.

Для того чтобы проанализировать методы оценки качества совместной работы определим понятие «качество».

Качество – совокупность свойств и признаков товаров, работ или услуг, отличающих один предмет или явление от других. Качественно выполненные работы или услуги прежде всего удовлетворяют потребности потребителей и приносят прибыль [33 с.14].

Оценка качества совместной работы сотрудников – это важнейший элемент системы управления. Проведение оценки качества работы помогает компании повысить производительность и эффективность труда, конкурентоспособность и прибыльность, а также решает такие задачи, как:

1. Уменьшение расходов финансовых ресурсов на обучение работников;
2. Оценка потенциала работника, для минимизации текучести кадров;
3. Повышении мотивации персонала;
4. Разработка программ по развитию и повышению квалификации каждого сотрудника;
5. Организация обратной связи сотрудников о качестве их работы;
6. Уменьшение текучести кадров.

Для понимания на сколько качественно выполняется работа необходимо провести анализ производительности труда, текучести кадров и психологический климат в исследуемом объекте.

Качественные методы представляют собой оценку без применения точных количественных данных. К ним можно отнести:

- матричный метод (сравнение качеств сотрудника с идеалом);
- метод системы произвольных характеристик;
- метод оценки работы сотрудника;
- групповая дискуссия (диалог сотрудника с руководителем или профессионалом в данной сфере деятельности);
- метод «360 градусов» (работу сотрудника оценивают коллеги, руководство или он сам).

Количественные методы выражаются с помощью цифр и считаются наиболее точными.

Метод бальной оценки относится к этой группе методов и представляет собой получение определенных баллов за профессиональное достижение за определенный период времени (месяц, квартал, год).

Ранговый метод представляет собой некий рейтинг сотрудников, который составляет группа руководителей и в дальнейшем сравнивает между собой, при занятии сотрудником низкой позиции его увольняют или понижают в должности.

Комбинированные методы более эффективны, т. к. в них используют описательные и цифровые данные вместе (метод суммы оценок, система группировки).

Вышеперечисленные методы подходят не только для оценки работы одного сотрудника, но и для оценки совместной работы.

Более точно рассмотрим качественный и количественный метод, который сочетает в себе сопоставление характеристики человеческого труда с идеальной моделью сотрудника и количественные характеристики.

Для дальнейшего исследования данного метода необходимо определить понятие идеальной модели сотрудника. Как говорил Свен Бринкман «Идеальный сотрудник сегодня воспринимает себя как хранилище компетенций, которые он должен сам отслеживать, развивать и улучшать».

Распишем компетенции идеального сотрудника, которые в современном мире ценятся руководителями.

В первую очередь ценится трудолюбие. В настоящее время трудолюбивых сотрудников найти нелегко. Человек, для которого профессиональная деятельность расценивается, как важная часть его жизни – точно видит поставленные цели и стремится их достичь.

Следующая компетенция по значимости – ответственность. Хороший сотрудник должен предлагать несколько вариаций решения поставленных задач, а не перекладывать это решение на руководителя или коллегу.

Еще одна не менее важная характеристика идеального сотрудника – это умение работать в команде. Это было рассмотрено в предыдущем параграфе.

Идеальный сотрудник всегда стремится к личностному росту и развитию своих профессиональных качеств. Сотрудник, который не стоит на

месте в своем развитии повышает не только личностные навыки, но навыки и знания всей компании, в которой он работает.

Найти идеального работника, у которого будут присутствовать все эти качества в совокупности достаточно сложно. Но даже при наличии хотя бы двух компетенций работник может развить и остальные качества.

Также существуют современные методы оценки персонала. Их задача повысить плодотворность совместной работы персонала и предложить решение. Решение может быть обучением или ротацией кадров. Периодически в компании должна проводиться аттестация персонала. Аттестация – это некий экзамен, который оценивает знания и умения работников, а соответственно их квалификацию [4 с.236]. Как правило, тестируют работников, которые работают в компании не менее одного года и не являются топ-менеджерами.

Существует способ тестирования – деловые игры. При данном методе имитируются рабочие ситуации.

При проведении таких оценок персонала руководству необходимо быть объективным.

Оценка персонала – это непростая система выявления качеств и характеристик работников. Использование оценки персонала помогает руководству повысить эффективность и результативность работы персонала, правильно направить труд каждого члена команды, помогает лучше узнать своих подчинённых.

Оценка персонала базовый аспект при приеме на работу, обучении сотрудников, сокращении, поощрении и реорганизации. Процесс оценки тесно связан с функциями управления и имеет определенные цели [7 с.94].

Цели проведения оценки персонала:

- 1) Определение соотношения между результатами работы сотрудников и затратами на их содержание;
- 2) Определение функций каждого сотрудника по-отдельности;
- 3) Оценка возможностей и потенциала каждого из работников.

Изучение потенциала каждого сотрудника необходимо для выявления его преобладающих характеристик и способностей, для повышения уровня качества выполняемой работы.

При правильном использовании методики руководству будет легче собрать результативную команду, работа которой будет эффективна. Члены команды должны быть компетентны для решения поставленных задач, у них должны быть общие ценности и цели.

Для определения качества совместной работы сотрудников необходимо проводить оценку каждого члена команды (оценку персонала).

Существуют показатели для грамотной оценки эффективности работы персонала, выделение которых происходит на экономической основе, личностных характеристиках и особенностях выполняемой работы [11 с.149].

Рисунок 1.



Рисунок 1 – Показатели эффективности работы персонала

Оценка персонала носит дифференцированный подход, исходя из приеденных выше показателей. Такой подход выражается в преобладании тех

или иных параметров [39 с.176]. Эту особенность можно заметить в заинтересованности как сотрудников в работе, так и руководителей при подборе персонала. Каждая характеристика несет в себе определенное влияние, благодаря которому происходит разделение труда по уровням его оплаты.

Проведение оценки персонала необходимо делать поэтапно [8 с.163]. Для удобства были выделены этапы подготовки и проведения оценки. Для удобства они отображены в таблице 1.

Результаты оценки могут оформляться в виде таблиц и в других форматах.

Количественный метод представляется в виде оценок, полученных сотрудником по каждому критерию.

Таблица 1 – Этапы подготовки и проведения оценки персонала

Этап	Мероприятие	Комментарий	Сроки проведения
1-ый этап	Подготовка программы оценки	Определение целей, возможных результатов и сроков оценки	1 неделя
2-ой этап	Анализ деятельности и формулирование критериев оценки	В ходе данного этапа достигается более точное понимание специфики деятельности оцениваемых работников и особенности структуры организации. Этот этап позволяет составить список критериев оценки	1-2 недели
3-й этап	Построение процедур оценки	Определяется план проведения процедур оценки, требования и ограничения	1-2 недели
4-ый этап	Проведение оценки	Сбор документации на каждого человека	3 дня
5-ый этап	Анализ результатов	Аналитика собранной информации	1-2 недели

При качественном методе составляется полное описание характеристик по всем оцениваемым критериям, формируется итог (портрет) сотрудника.

Оценочный лист с полной информацией о сотруднике предоставляется руководителю организации. В данном листе изложено полное описание о его

профессиональной пригодности и рекомендации. После изучения предоставленной информации руководителю необходимо принять управленческое решение по оцениваемым сотрудникам.

Управленческих решений не много. Это может быть: обучение, принуждение, увольнение. В случае если сотруднику не хватает знаний или умений для достижения определенного уровня – принимается решение по обучению персонала [27 с.147]. При бездействии сотрудника корректируем его поведение, направляем и подталкиваем, возможно, изменение мотивации. Если сотрудник не готов учиться и делать, то решением будет увольнение.

Эффективность методов оценки персонала зависит от правильно поставленных целей, задач, корпоративной культуры и зрелости компании [29 с.111].

После оценивая персонала у руководства будет полная картинка и представление о характеристиках работников. При учете всех компетенций и качеств сотрудников руководство может собрать более продуктивную команду.

Для успеха компании команда очень важна. Команда должна быть не простым коллективом, а почти семьей, каждый должен понимать друг друга с полуслова. Члены одной команды должны друг друга дополнять [25 с.314].

Как правило в одной команде собираются совершенно разные типы людей: кто-то молчаливый, кто-то активный, вспыльчивый или наоборот спокойный. Выявить эти качества можно с помощью оценки персонала. Правильно подобранная команда будет выполнять совместную работу качественно, быстро, продуктивно.

Оценка деятельности персонала, т. е. его результативности исполнения обязанностей провод руководитель, работодатель или менеджер по кадровой работе.

Для оценки эффективности работы персонала учитывается: объем выполненной работы, сложность поставленных задач, результаты труда (выполнение или невыполнение плана продаж), функциональные обязанности

и их особенности. Показатели эффективности проделанной работы складываются из двух показателей: затраченное время на достижение результата и затраченные ресурсы [28 с.240].

Стоит отметить, что уровень прибыли не покажет уровень работы всех сотрудников. Один может делать все, а другой прятаться за его спиной.

Для того, чтобы определить кто из сотрудников работает продуктивно, а кто нет существуют методы оценки производительности.

Необходимо отметить, что главными критериями оценки производительности персонала являются итоговая прибыль организации и задействованный персонал.

Методики оценки производительности, аналогичные, как и у оценки персонала: аттестация, тесты, наблюдение, собеседование, игры [30 с.354].

Качество совместной работы – важная составляющая для компании, которая влияет в первую очередь на прибыльность [40 с.186].

На качество работы влияет множество факторов, к примеру такие как: дисциплина труда, система оплаты труда, автоматизация и механизация, условия на рабочем месте, качество услуг, стабильность коллектива, совмещение профессий, и многое другое.

Выявить факторы, которые не удовлетворяет сотрудников можно путем анкетирования. Анкетирование – психологический вербально-коммуникативный метод, который позволяет собрать необходимую информацию и составить статистику. Целью анкетирования является – прогнозирование действий и событий [31 с.125].

Метод анкетирования позволит с минимальными затратами получить высокий уровень массовости исследования. У данного метода есть особенность – анонимность, соответственно полученная информация будет реальной и достоверной.

ВЫВОДЫ ПО 1-ОЙ ГЛАВЕ

В первой главе был рассмотрен теоретический материал по организации совместной работы и методике оценивания качества совместной работы. Исходя из рассмотренных данных было выявлено следующее.

Ключевым фактором продуктивности персонала является правильная организация системы работы, мотивация сотрудников и психологический климат в подразделениях. Следует отметить, что функции менеджмента помогают построить эффективную систему организации труда, но только при использовании их в совокупности.

Мотивация сотрудников – сложный процесс. Каждый человек имеет свои стимулы и мотивы, руководитель должен уметь определять их. Понимание характера сотрудника помогает определить его мотив, т. е. то, что будет его подталкивать на продуктивную работу.

Изучение понятия «совместная работа» помогло нам сформулировать данное определение. При формулировании мы опирались на эффективность работы и производительность труда, также на организационную структуру предприятия. Помимо этого, было выявлено, что качество совместной работы напрямую зависит от текучести кадров на предприятии. Для развития качества совместной работы необходимо: проводить оценку персонала и анализ производительности труда, а также не забывать о психологическом климате в компании.

Методы оценки персонала в компании являются одним из важных факторов развития качества совместной работы. Данная оценка является одной из сложных систем выявления характеристик сотрудников.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Транзит»

Объект исследования – ООО «Транзит».

Таблица 2 - Краткая характеристика ООО «Транзит»

Полное название организации
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТРАНЗИТ"
Адрес
Челябинская обл., г. Чебаркуль, ул. Суворова, д. 11Б каб. 1
Уставный капитал
10 000
ОКФС
Частная собственность
ОКОПФ
Общества с ограниченной ответственностью
ОКОГУ
Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно
ИНН
7415099769
ОКАТО
Челябинская область, Чебаркуль
ОКПО
Бутвин Сергей Александрович, директор *
Учредители
Бутвин Сергей Александрович, Кузнецов Олег Валерьевич **
Выручка
2 699 000

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

Транспортная обработка грузов

Дополнительные виды деятельности:

- Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- Хранение и складирование прочих грузов;
- Транспортная обработка прочих грузов;
- Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Таблица 3 - Анализ эффективности деятельности организации

Показатель	Период			Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	тыс. руб.	± %	
				(гр.5 - гр.2)	((5-2) : 2)	
1. Выручка	1 000	2 486	2 699	+2 699	–	1 546
2. Расходы по обычным видам деятельности	863	2 270	2 639	+2 639	–	1 443
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	137	216	60	60	–	103
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-7	-11	-14	-14	–	-8
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	130	205	46	46	–	95
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–
7. Налоги на прибыль (доходы)	47	69	79	79	–	49
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	83	136	-33	-33	–	47

За период с 01.01.2021 по 31.12.2021 годовая выручка составила 2 699 тыс. руб. Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО "ТРАНЗИТ" в течение всего анализируемого периода.

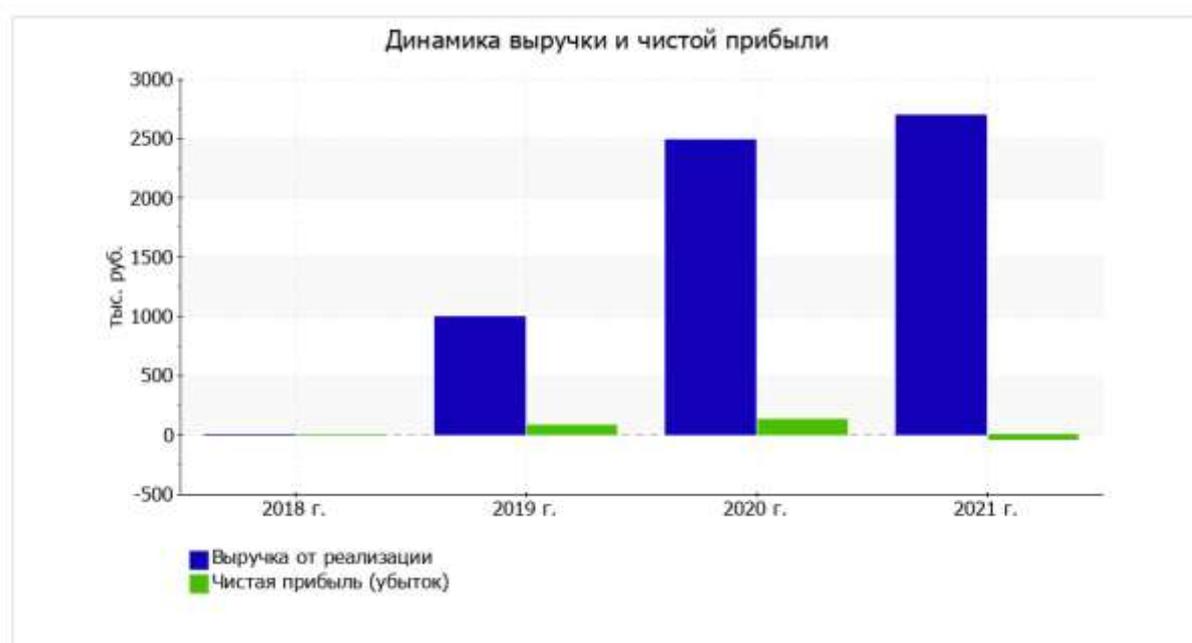


Рисунок 2 - Динамика выручки и чистой прибыли

Управленческая команда формируется по признаку доверия, равноправия и профессионализма.

Рассмотрим процесс развития компетенций на примере команды одного из проектов. Аппарат управления состоит из руководителя (директора), начальника отдела снабжения, начальника отдела сбыта, начальника технического отдела, начальник отдела бухгалтерии, начальник отдела по сборке ИБП, начальника отдела маркетинга, в подчинении которых находятся соответствующие отделы

Бухгалтерия состоит из главного бухгалтера, бухгалтера-кассира, бухгалтера расчетной группы. В их обязанности входит расчет и начисление заработной платы, ведение бухгалтерского учета, ведение учета материалов и расчет сметы, формирование учетной политики, своевременное представление

полной и достоверной бухгалтерской отчетности, выполнение финансовых операций.

Начальник отдела по сборке ИБП подчиняется начальнику технического отдела. ООО «Транзит» имеет большой автопарк, состоящий из 3 автобусов, 3 легковых, 17 грузовых автомобилей и 28 единиц специальной техники.

Отдел логистики под руководством начальника отдела подчиняется директору организации. Состоит из начальника отдела снабжения и заведующим складом. В их функции входит закупка материалов и оборудования и ведение складского учета материалов.

Несмотря на то, что производство и обработка небольшое, функций у управляющего персонала достаточно, что не исключает наличие повышенной нагрузки на них и, как следствие, недостаточное качество исполнения этих функций.

Далее рассмотрим организационную структуру, изображённую на рисунке 3.

На основе экспертных оценок была заполнена матрица попарных сравнений функций (обязанностей) исходя из их значимости и трудоемкости. Здесь важно определить какая функция (обязанность) имеет сравнительно большую трудоемкость в общем объеме работы.



Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Транзит»

Плюсы применения данной структуры:

1. Быстрое принятие управленческих решений;
2. Простота управления организации;
3. Распределение обязанностей сверху вниз;
4. Слаженность работы всех исполнителей.

Данная структура имеет минусы в том, что руководитель должен быть в курсе происходящих работ, насколько они выполнены и успевает ли организация сдать объемы работ. Функции из таблицы для матрицы РАЗУ (приложение 1).

Таблица 4 - Матрица попарных сравнений символов

Симв.	Я	!	Р	П	О	К	Х	А	С	Т	М	±	Сумма	Значимость
Я	1	2	2	2	2	0	0	2	0	2	2	2	17	11,80
!	0	1	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	15	10,41
Р	0	0	1	2	2	2	0	2	0	0	2	0	11	7,63
П	0	0	0	1	0	2	2	2	2	0	2	0	11	7,63
О	0	0	0	2	1	2	2	0	2	2	0	2	13	9,02
К	2	0	0	0	0	1	0	2	0	2	2	2	11	7,63
Х	2	0	2	0	0	2	1	0	2	0	0	0	9	6,25
А	0	0	0	0	2	0	2	1	2	0	0	2	9	6,25
С	2	2	2	0	0	2	0	0	1	0	2	0	11	7,63
Т	0	2	2	2	0	0	2	2	2	1	2	2	17	11,80
М	0	0	0	0	2	0	2	2	0	0	1	0	7	4,86
±	0	2	2	2	0	0	2	0	2	0	2	1	13	9,02
Сумма	7	9	13	13	11	13	15	15	13	7	17	11	144	100,0

Следующим шагом была составлена символьная матрица задач управляющего персонала ООО «Транзит» (таблица 5). Далее необходимо определить итоговую трудоемкость задач сотрудников Фирмы ООО «Транзит» путём сложения трудоемкости задач каждого из участников бизнес-процессов (приложение 2 и 3).

Посчитав нагрузку сотрудников методом построения матриц РАЗУ, можно сделать вывод, что на директора оказана повышенная нагрузка. При данном распределении нагрузки среди руководителей, структура управления становится менее эффективной, так как при такой нагрузке физически невозможно уделить каждой функции должного внимания.

2.2 Анализ эффективности существующей системы развития качества работы команды менеджеров исследуемой организации

Наиболее распространенными методами оценки компетенции сотрудников являются:

- Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах.
- Ассесмент-центр (центр оценки).
- Тестирование.
- Интервьюирование.
- Метод экспертных оценок персонала.
- Деловые игры.

В ООО «Транзит» организуются следующие виды обучения команд менеджеров, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка вновь принятого персонала (после колледжей и институтов);
- переподготовка (переобучение) персонала;
- обучение персонала вторым (смежным) профессиям;
- стажировки;
- повышение разрядов рабочим.

Рассмотрим динамику показателей обученных членов команд менеджеров в ООО «Транзит» за 2018-2020 гг. (таблица 5).

Таким образом, из таблицы 5 видно, что количество обученных членов команд менеджеров за анализируемый период снижается, общее снижение за 3 года составило 13%.

Таблица 8 - Динамика показателей обученных членов команд менеджеров в ООО «Транзит» за 2018-2020 гг., чел.

Вид обучения	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Всего обучено работающих, из них:	54	51	47	94,4	92,2
- курсы повышения квалификации и курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям	19	17	16	89,5	94,1

- производственно-технические курсы, курсы целевого назначения по изучению новых технологий и оборудования	15	13	12	86,7	92,3
- по итогам проведения тех. учебы сдали экзамены и повысили разряды	10	17	17	170,0	100,0
- заочное обучение (1 высшее образование)	5	1	2	20,0	200
- заочное обучение (2 высшее образование)	5	3	-	60,0	0

В разрезе мы наблюдаем увеличение количества обученного персонала на обязательных курсах повышения квалификации, производственно-технических курсах.

Для более быстрой адаптации к будущему месту работы студентами вузов, ООО «Транзит» организует производственную практику в компании, ежегодно ее проходят более пятисот человек. Приглашают только самых успешных и активных студентов, а отбор представляет собой конкурс проектов, который проводится среди студентов 2–4 курсов бакалавриата и магистрантов.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности.

Анализ подготовки и повышения квалификации РСС представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ подготовки и повышения квалификации РСС в ООО «Транзит» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
План на год, повысить квалификацию	12	19	16	158,3	84,2
Из них повысили квалификацию, всего, чел.	8	11	11	72,7	100,0
Краткосрочные курсы (от 72 часов)	2	5	3	250,0	60,0
Семинары (72 -100 часов)	3	3	4	100,0	133,3

Длительные курсы (более 100 часов)	4	3	5	75,0	191,7
Процент повысивших квалификацию, %	66,7	57,9	68,8	86,8	118,8
Сумма средств на подготовку и повышения квалификации РСС, тыс. руб.	121,6	206,8	248,6	170,1	120,2
Затраты на 1-го РСС, тыс. руб.	15,2	18,8	22,6	123,7	120,2

Как видно из таблицы 6, число повысивших квалификацию РСС в 2018 году составил 8 человек, в 2020 году произошло повышение на 3 человека.

Эффективность обучения оценивается кадровой службой ежегодно путем оценки путем оценки прироста доходов и снижения расходов.

С целью диагностики уровня компетенций проведем оценку методом 360 градусов. Данный метод заключается в получении объективной оценки, так как тот или иной параметр оценивается не только самим сотрудником, но и его коллегами, руководством и третьими лицами в отношении участвующего в опросе. Такой метод позволяет выявить круг проблем и их восприятие различными категориями сотрудников.

Оценивались следующие показатели: клиентоориентированность, организация и планирование, системное мышление, командность, ориентация на результат, ответственность, приверженность идеям организации.

Каждый из показателей оценивался исходя из ответов всех участников на комплекс вопросов по нему. В связи с этим результаты, представленные на графиках, содержат различное количество контрольных точек.

Вертикальная ось на рисунках означает среднее балльное значение оценки показателя каждого из опрошенных, на горизонтальной оси категорий отмечено количество вопросов по данному показателю.

Результаты исследования по категории «клиентоориентированность» представлены на рисунке 4.

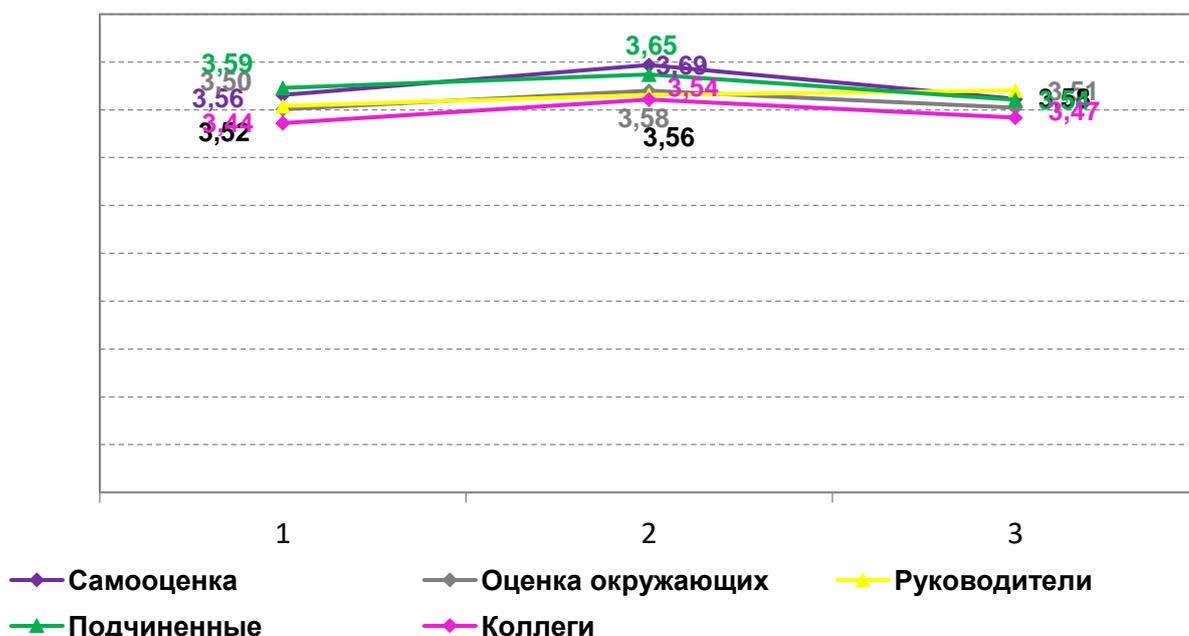


Рисунок 4 - Результаты исследования по категории «клиентоориентированность»

Наивысшая оценка клиентоориентированности оценена самостоятельно и подчиненными, наиболее низкая оценка клиентоориентированности получена коллегами и руководителями.

Результаты исследования по категории «системное мышление» представлены на рисунке 5.

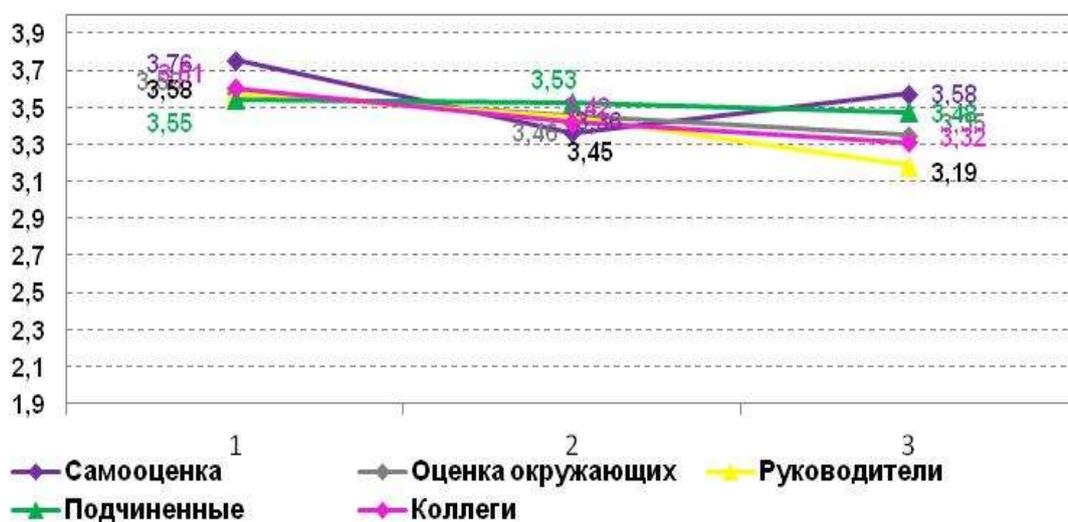


Рисунок 5 - Результаты исследования по категории «системное мышление»

Наивысшая оценка системности мышления оценена самостоятельно,

наиболее низкая оценка системности мышления получена коллегами и руководителями.

Результаты исследования по категории «организация и планирование» представлены на рисунке 6.

По результатам исследования наивысшая оценка организации и планирования оценена самостоятельно, наиболее низкая оценка системности мышления получена коллегами.

Руководители дали среднюю оценку данной компетенции.

Это говорит о несовпадении представлений различных экспертов данного показателя, следовательно, в процесс обучения и повышения квалификации сотрудников администрации надо внести такой раздел, как тайм-менеджмент или основы организации труда сотрудников.

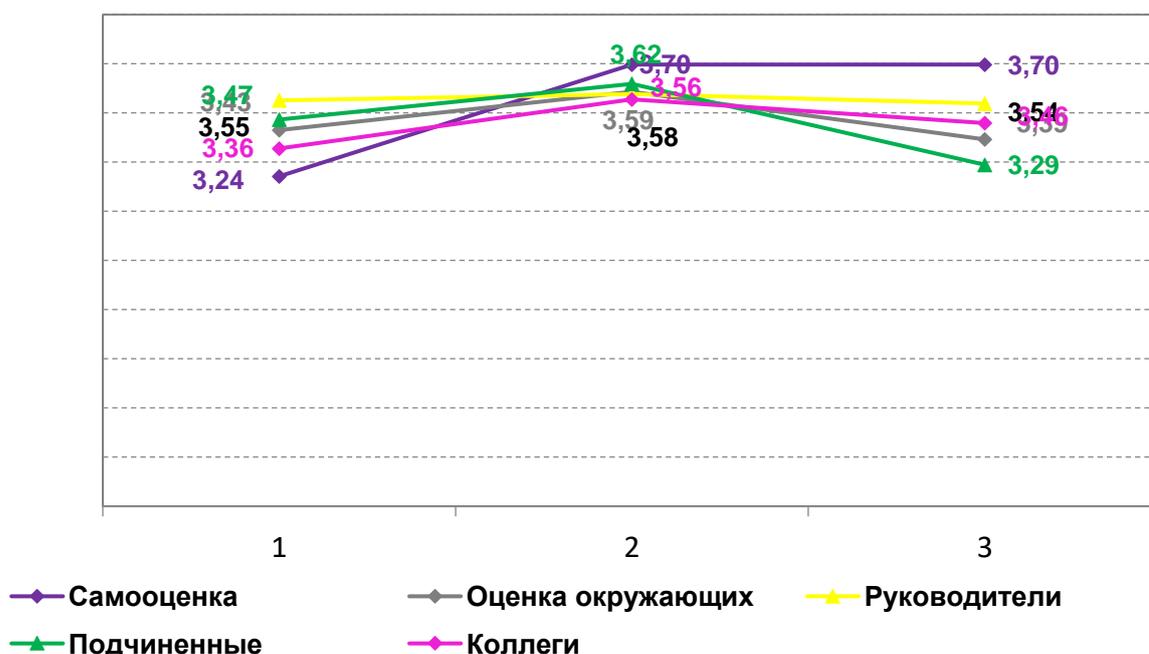


Рисунок 6 - Результаты исследования по категории «организация и планирование»

Результаты исследования по категории «командность» представлены на рисунке 7.

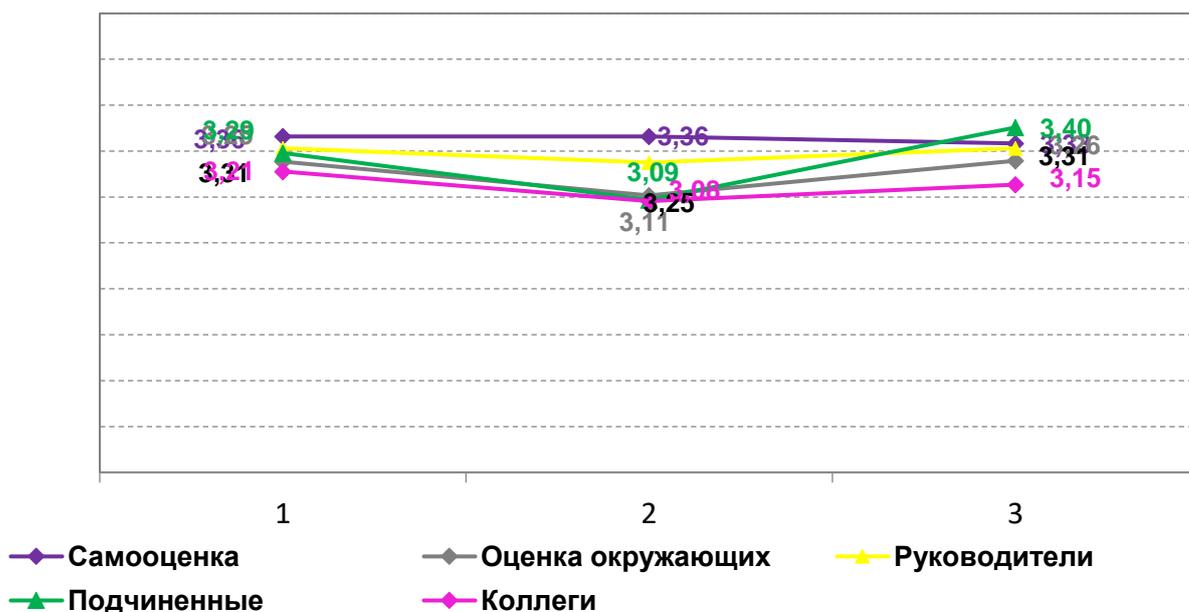


Рисунок 7 - Результаты исследования по категории «командность»

По результатам исследования наивысшая оценка умения работать в команде и сплоченности коллектива оценена самостоятельно и подчиненными, наиболее низкая оценка командности получена коллегами и окружающими. Руководители дали среднюю оценку данной компетенции.

Результаты исследования по категории «ориентация на результат» представлены на рисунке 8.

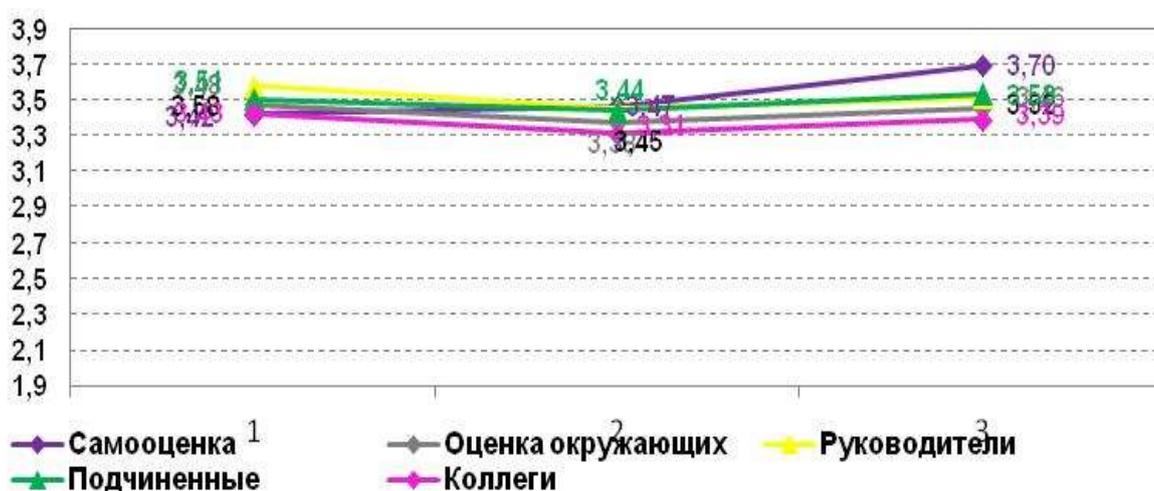


Рисунок 8 - Результаты исследования по категории «ориентация на результат»

Результаты исследования по категории «ответственность» представлены на рисунке 9.

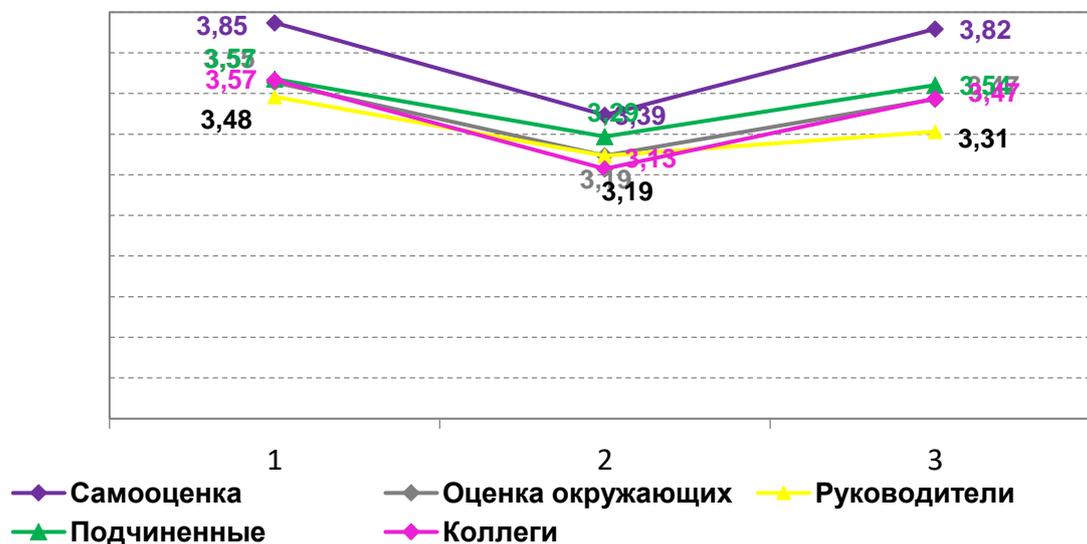


Рисунок 9 - Результаты исследования по категории «ответственность»

По результатам исследования наивысшая оценка ответственности оценена самостоятельно, наиболее низкая оценка ответственности получена руководителями.

Результаты исследования по категории «приверженность» представлены на рисунке 10.

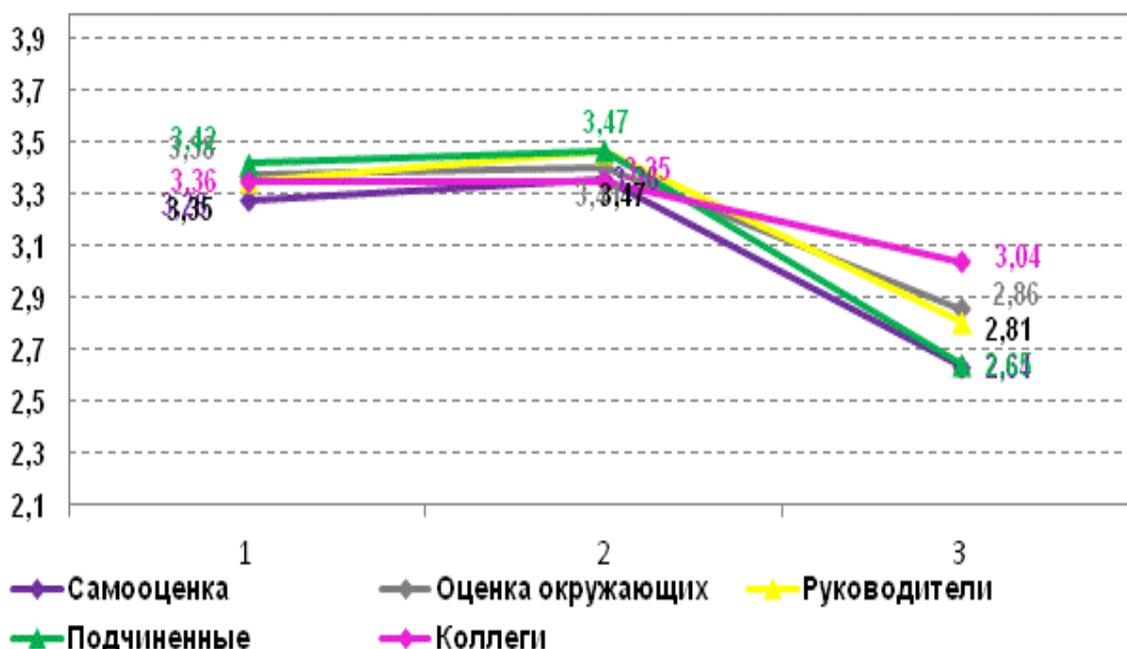


Рисунок 10 - Результаты исследования по категории «приверженность»

По результатам исследования наиболее низкая оценка приверженности получена самостоятельно и коллегами.

Наиболее объективной стала оценка категории приверженности, что позволила выявить низкий уровень удовлетворенности сотрудников работой в организации и приверженности работать на благо организации.

Для того, чтобы проанализировать эффективность применения технологий обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников ООО «Транзит» проведем исследование методом экспертных оценок. Для этого выбраны специалисты по управлению персоналом и руководство ООО «Транзит», которое оставили оценки по каждому из критериев с целью выявления недостатков организации процесса повышения квалификации персонала (таблица 7).

Оценивание происходило таким образом - каждый из экспертов должен отметить наличие или отсутствие того или иного показателя с помощью следующей шкалы:

- 0 – мероприятие, фактор отсутствует в организации;
- 25 – не реализуется;
- 50 – находится на среднем уровне;

75 – мероприятие, фактор имеет существенное значение в деятельности организации;

100 – мероприятие, фактор присутствует в деятельности организации.

Основными критериями для оценки персонала послужили уровень менеджмента, обучения кадров, способы и уровень управления процессом обучения сотрудников, причины выбора того или иного претендента на должность.

Таблица 7 - Оценка эффективности обучения персонала методом экспертных оценок

Основные критерии	Оценки экспертов					Средняя оценка	Приоритет	Вес	Оценка
	1	2	3	4	5				
Уровень менеджмента	25	25	25	25	25	25	4	0,006	0,15
Уровень кадрового менеджмента	25	25	0	25	50	25	4	0,006	0,15
Уровень обучения кадров	0	25	0	25	0	10	4	0,006	0,06
Соответствие курсов требованиям	0	25	25	0	50	20	4	0,006	0,12
Управление процессом обучения сотрудников на работе	25	50	75	75	50	55	2	0,05	2,75
Развитие конкурентных преимуществ работодателя	0	25	25	25	25	20	4	0,006	0,12
Предпочтение отдается кандидатам с высшим образованием	25	25	25	25	50	30	3	0,025	0,75
Предпочтение отдается кандидатам с профильным образованием	25	25	25	25	25	25	4	0,006	0,15
Предпочтение отдается кандидатам с высшим образованием	25	25	25	50	25	30	3	0,025	0,75
Предпочтение отдается кандидатам давно не менявшим место работы	50	25	50	25	50	40	3	0,025	1
Проведение обучения путем комплексной программы	25	50	50	50	25	40	3	0,025	1
Групповые курсы	100	100	75	50	25	70	2	0,05	3,5

Обучение методом «кейс-стади»	50	25	25	25	50	35	3	0,025	0,875
Проведение исследования ожиданий сотрудников от обучения	100	50	75	75	100	80	1	0,1	8
Устаревшая методика тестирования кадров с целью выявления навыков	75	75	75	50	75	70	2	0,05	3,5
Неинформативная процедура обучения сотрудника	100	100	100	100	100	100	1	0,1	10
Неорганизованность процесса отбора	75	100	100	75	75	75	1	0,1	8,5
Отсутствие тестов для определения типа личности	0	25	25	0	25	15	4	0,006	0,09
Знакомство с наставником	75	50	75	25	50	55	2	0,05	2,75
Знакомство с обучающим процессом	0	50	75	50	25	40	3	0,025	1
Многоэтапность обучения	100	100	100	100	100	100	1	0,1	10
Проведение совещания руководителей, проводивших обучение с целью принятия решения об эффективности	75	75	75	50	50	65	2	0,05	3,25
Имидж работодателя	0	0	25	25	25	15	4	0,06	0,09
Эффективность каналов продвижения обучения	0	25	25	25	50	25	4	0,006	0,15
Эффективность политики обучения персонала	0	0	0	0	0	0	4	0,006	0
Работа с базой сотрудников	75	50	25	75	50	55	2	0,05	2,75
Быстрое обучение	0	0	0	0	0	0	4	0,006	0
Проведение комиссии	75	50	25	25	50	45	3	0,025	1,13
Длительность обучения	25	25	50	50	50	40	3	0,025	1
Выдача обучающимся сертификатов и дипломов	0	50	25	0	25	25	4	0,006	0,15
Буклеты и брошюры для ознакомления с программой обучения	0	0	0	0	0	0	4	0,006	0
СУММА	1200	1163	1175	1150	1225	1350		1	87,9

Итак, исходя из результатов исследования эффективность обучения персонала ООО «Транзит» составляет 87,9%.

Полученное значение является достаточно высоким, что свидетельствует об эффективности осуществления обучения персонала ООО «Транзит». Однако, следует подчеркнуть, что существует ряд современных технологий, которые позволят осуществлять обучение более продуктивно.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство администрации понимает, что процесс обучения и повышения квалификации кадров осуществляется эффективно с точки зрения выбора его организации, однако, он может быть усовершенствован за счет внедрения новых технологий обучения персонала.

2.3 Рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров в ООО «Транзит»

С целью совершенствования совместной работы членов команды менеджеров в ООО «Транзит» следует:

- создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным;
- определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния;
- оказывать больше доверия, тем самым устраняя большую часть неуверенности подчиненных. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в его работе;
- решить проблему коммуникации, наладить четкий обмен информацией, ввести принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло изложить свои требования, а подчиненный может не решиться задать вопросы из-за боязни выглядеть глупым. Или, что

случается чаще, подчиненный торопится приняться за работу, вследствие чего обе стороны могут думать, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее, чаще всего слишком поздно для исправления, работа оказывается сделанной неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования;

- делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность, т.е. необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью. Работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если вы оказались в ситуации, когда на вас возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий, необходимо по возможности быстрее поставить в известность своего начальника и попросить провести совещание для решения проблемы.

Разработаем дерево целей на рисунке 11.



Рисунок 11 - Дерево целей проекта по совершенствованию мотивационного механизма команды проекта

Главной целью является совершенствование мотивационного механизма команды проекта.

Рекомендации представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Рекомендации по совершенствованию совместной работы членов команды менеджеров в ООО «Транзит»

Рекомендации	Мероприятия
Рекомендация 1 по совершенствованию материальной мотивации	Материальная мотивация труда производственного персонала команды
	Мероприятие «Лучший участник проекта» + путевка
Рекомендация 2 по совершенствованию нематериальной мотивации	Поздравление участников команды проекта по случаю профессиональных и государственных праздников
	Оплата проезда участников команды проекта
	Доставка обедов
	Обновление униформы

График реализации мероприятий проекта представлен на диаграмме Ганта (рисунок 12).

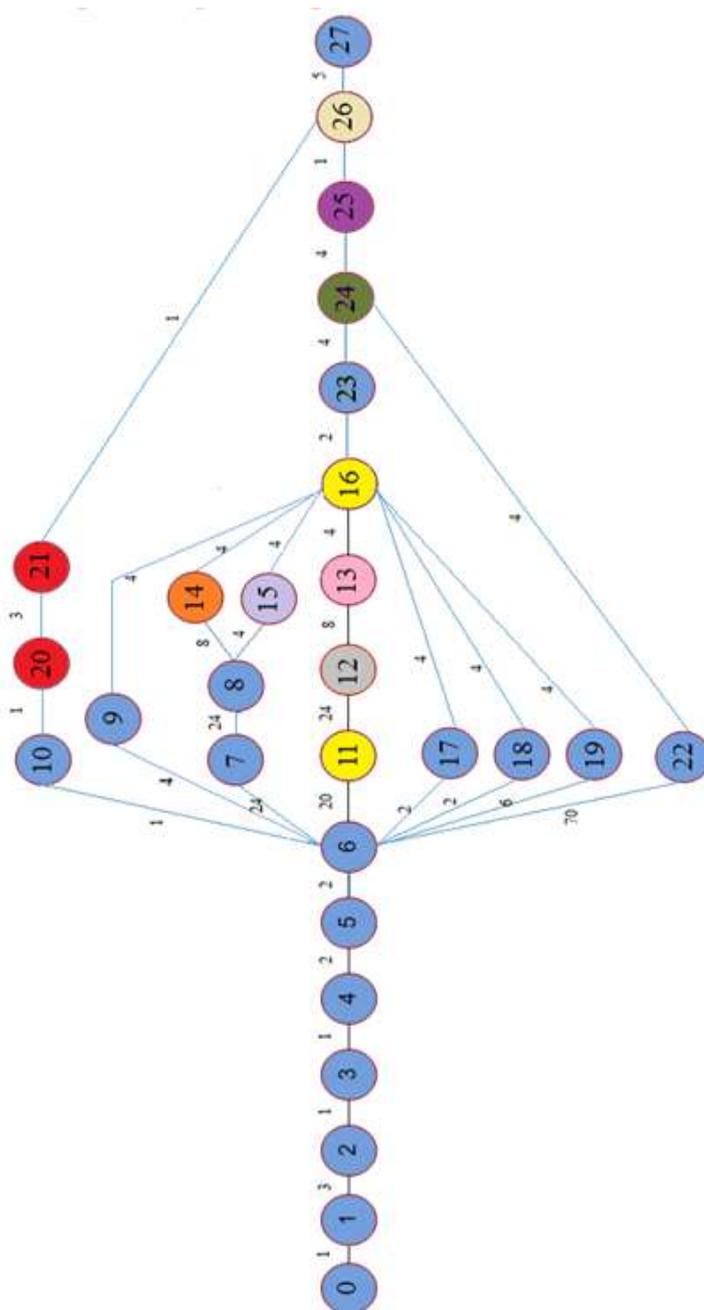


Рисунок 12 - Сетевой график

Устав программы обучения с целью повышения эффективности совместной работы членов команды менеджеров устанавливает ключевые принципы, направления и порядок взаимодействия ответственных лиц при организации обучения персонала в и его дочерних обществах.

Из главы 2 видно, что на основе проведенного анализа управления персоналом команды менеджеров «Портфель клиентов» и выявленных недостатков по мотивации труда команды, необходимо разработать

рекомендации и мероприятия по совершенствованию мотивационного механизма команды менеджеров.

Предложения внесены в соответствии с конкретными направлениями деятельности по повышению эффективности обучения и повышения квалификации кадров:

1. Важным средством профессионального развития с целью повышения эффективности совместной работы членов команды менеджеров является наставничество - процесс передачи профессиональных знаний и навыков работникам и адаптации их к условиям труда в организации.

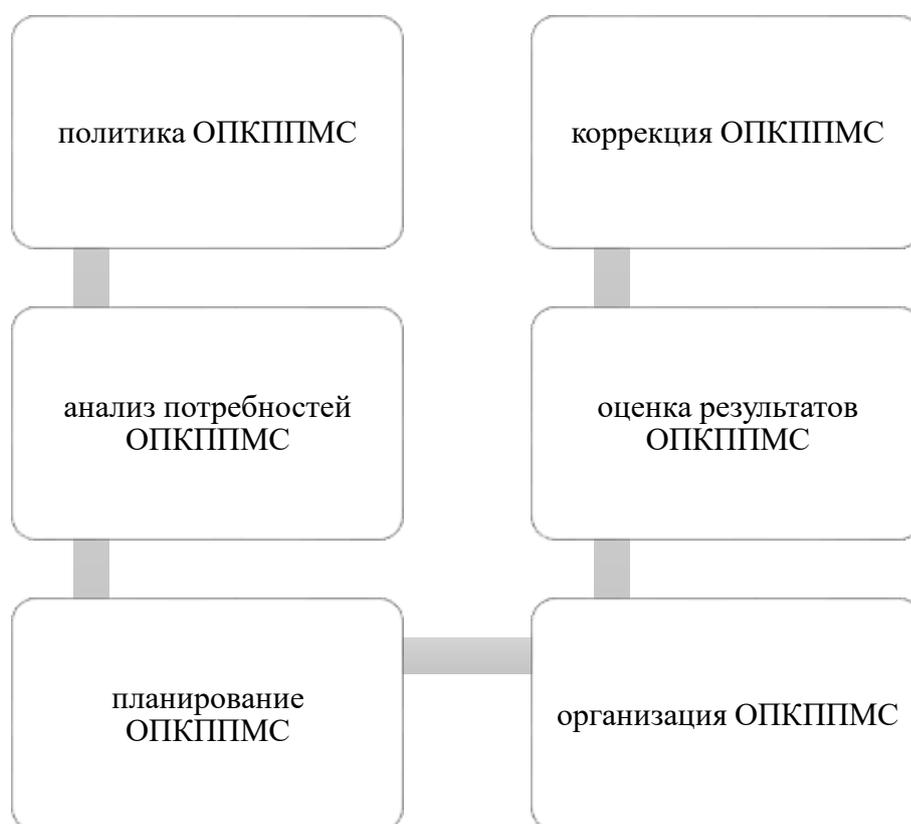


Рисунок 13 – Процесс обучения, повышения квалификации и профессиональной переподготовки с целью повышения эффективности совместной работы членов команды менеджеров

Подобные курсы и тренинги будут проводится с частотой 1 раз в год.

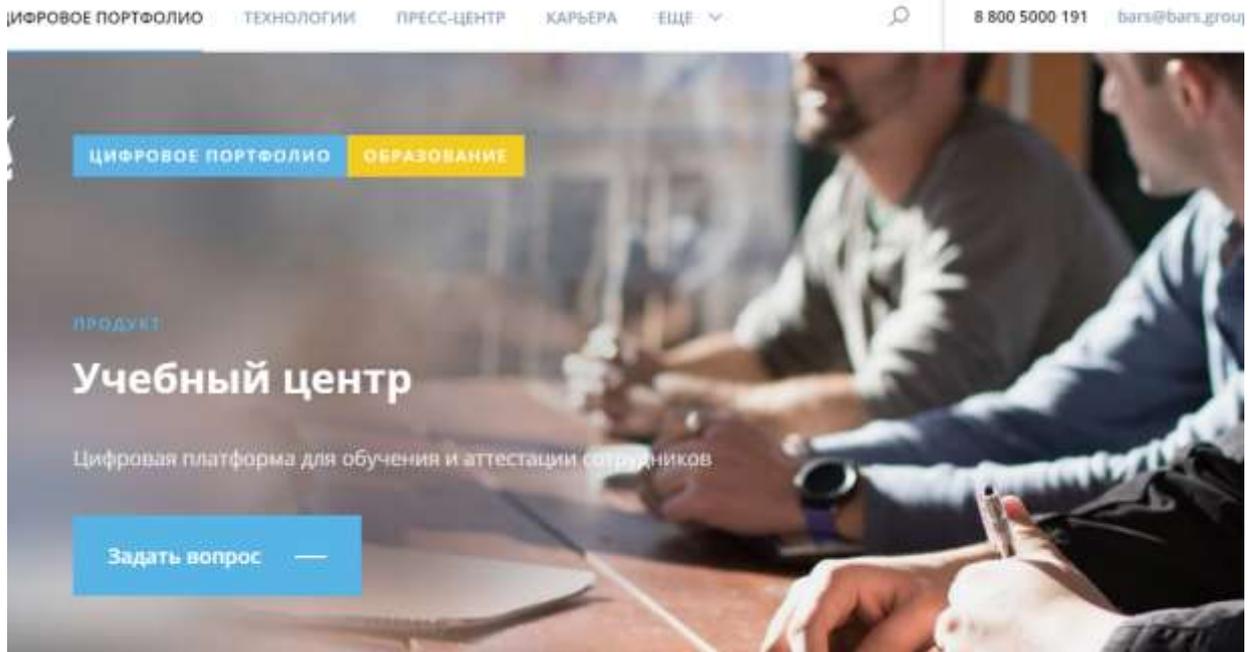


Рисунок 14 - Пример цифровой платформы

Особое внимание в процессе прохождения обучения на цифровой платформе будет уделено повышению квалификации.

Предложения внесены нами в соответствии с конкретными направлениями деятельности по повышению эффективности обучения и повышения квалификации кадров администрации:



Рисунок 15 – Процесс обучения, повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников с целью повышения эффективности совместной работы членов команды менеджеров

Из проведенного анализа, можно сделать вывод, что структура

управления командой проекта ООО «Транзит» не является достаточно эффективной, наблюдается перезагрузка. В данной организационной структуре директор перегружен функциями, которые должен выполнять отдел кадров. Для этого далее следует разработать ряд рекомендаций по созданию отдела кадров и снятию чрезмерной нагрузки с директора.

Для решения этих проблем для предприятия был разработан перечень мероприятий. Основные мероприятия по совершенствованию системы управления представлены на рисунке 16.



Рисунок 17 - Мероприятия по совершенствованию структуры управления ООО «Транзит»

Данные мероприятия помогут сделать организационную структуру более эффективной, гибкой и адаптивной. Совершенствование структуры поможет перераспределить нагрузку среди работников предприятия и снизить трудовую нагрузку директора.

Таблица 9 - Обоснование необходимости создания отдела кадров

Проблемы	Мероприятия
1. Отсутствие целенаправленной деятельности в области управления персоналом	1. Создать отдел кадров
2. Отсутствие специалистов по персоналу	2. Привлечь специалиста

Существующие проблемы на предприятии определили основные задачи отдела кадров (таблице 10).

Таблица 10 - Задачи отдела кадров

Проблемы	Задачи
1. Подготовка персонала профессионального уровня;	1. Провести анализ профессионального уровня
2. Объективная оценка деятельности подчинённых.	2. Провести оценку деятельности
3. Создание и поддержание регулярных мотивационных выплат.	3. Разработать мотивационные выплаты
4. Премияльные выплаты и штрафы.	4. Разработать план премиальных выплат и штрафов

Структура отдела кадров представлена на рисунке 18.

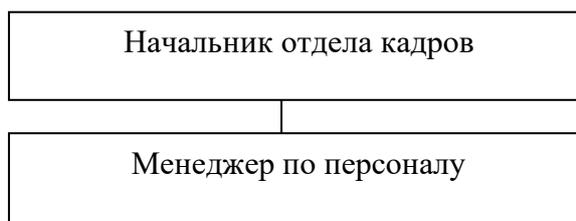


Рисунок 18 – Структура отдела кадров

Таблица 11 - Примерные затраты на создание и содержание отдела кадров

Затраты	Сумма, тыс. руб.	Примечание
Мебель	12000	Единовременные
Вычислительная и офисная техника	50000	
Средства связи	10000	
Зар. Плата	420000	Годовые
Канцелярские товары и офисная бумага	5000	
Услуги связи	12000	
Интернет	6000	

Эксплуатационные и коммунальные услуги	36000	
Подписка на периодические издания	3000	
Представительские расходы	10000	
Сумма		564000

Итак, сумма затрат на создание и содержания отдела кадров будет составлять 564000 рублей.

На рисунке 19 изображено как будет выглядеть организационная структура управления ООО «Транзит» после внесенных изменений.

Таким образом, будет создан отдел кадров в лице 1 сотрудника – менеджера отдела кадров.

В случае, если сотрудник не справится с поставленными задачами, штат отдела будет увеличен.

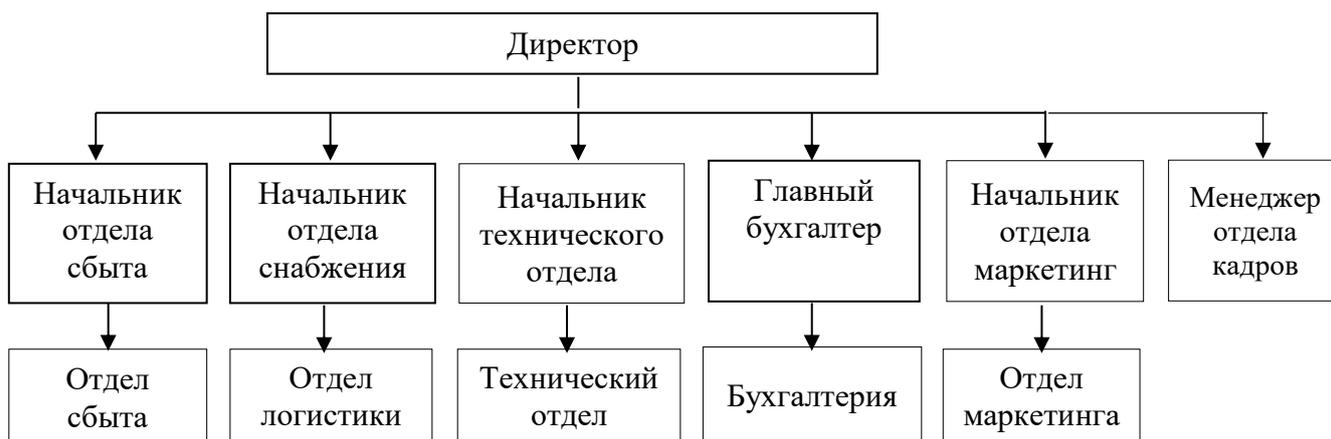


Рисунок 19 – Измененная организационная структура ООО «Транзит»

1. Необходимость увеличение работников – это закономерный шаг, применяемый после того, как предприятие увеличит свою производственную площадь и оборудует помещение для обеспечения производства.

2.Создание отдела кадров - это необходимо условие для четкой работы всего предприятия, когда разные отделы занимаются своими функциями и не перегружают своих сотрудников, выполняя чужие функции.

3. На основе анализа трудоемкости директора организации с помощью матрицы РАЗУ, было выявлено, что директор по производству перегружен,

следовательно, необходимо перераспределение прав и функций отдела. Предлагается разделить функциональные обязанности директора по производству между новыми должностными лицами –отдел кадров.

Для того, чтобы оценить эффективность мероприятий по совершенствованию организационной структуры, необходимо проанализировать новую структуру ООО «Транзит», для этого будет использована матрица распределения административно-управленческих задач (таблица 12).

Таблица 12 - Символьная матрица функций директора и отдела кадров идеальной модели бизнес-процессов ООО «Транзит»

Функции	Директор	Начальник отдела сбыта	Начальник технического отдела	Начальник отдела бухгалтерии	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела по сборке ИБП	Начальник отдела маркетинга	Менеджер отдела кадров
Ф1	ЯС	-	Р	-	-	ОК	-	-
Ф2	!ПОКА С	-	РПОКХ Т	-	Р!	ОК	-	-
Ф3	С	-	Я	-	Р!	ОК	-	-
Ф4	-	-	Я	-	-	ОК	М	-
Ф5	-	-	Р!	-	-	-	М	-
Ф6	-	-	РПОКХ Т	-	Х	-	-	-
Ф7	-	-	Р!	-	Х	-	-	-
Ф8	-	-	-	-	-	-	-	ЯПОТ
Ф9	-	-	Р!	-	-	-	-	-
Ф10	-	ЯОК	Я	-	-	-	-	-
Ф11	С	Р!	М	-	-	-	Р!	-
Ф12	-	-	-	Х	-	-	-	ЯПОТ
Ф13	-	-	-	Х	-	-	-	ЯПОТ
Ф14	-	-	-	Х	-	-	-	ЯПОТ
Ф15	-	Р!	-	ЯПОТ	-	-	-	ЯПОТ
Ф16	-	-	ЯПОТ	-	-	-	-	-
Ф17	-	Р!	ЯПОТ	-	-	-	-	-

Одна из главных задач была решена (таблица 13).

Как можно заметить, трудоемкость директора снизилась на 87,41 %, а обязанности отдела кадров.

Таблица 13 - Итоговая матрица трудоёмкости функций идеальной модели- бизнес-процессов ООО «Транзит»

Функции	Директор	Начальник отдела сбыта	Начальник технического отдела	Начальник отдела бухгалтерии	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела по сборке ИБП	Начальник отдела маркетинга	Менеджер отдела кадров
Ф1	54,21	-	21,29	-	-	46,45	-	
Ф2	860,54	-	366,71	-	132,41	122,21	-	
Ф3	45,32	-	70,09	-	107,16	98,91	-	
Ф4	-	-	103,13	-	-	145,52	42,48	
Ф5	-	-	75,59	-	-	-	19,61	
Ф6	-	-	133,18	-	21,81	-	-	
Ф7	-	-	170,29	-	59	-	-	
Ф8	-	-	-	-	-	-	-	168,64
Ф9	-	-	157,67	-	-	-	-	
Ф10	-	269,13	111,39	-	-	-	-	
Ф11	31,97	75,59	20,36	-	-	-	75,59	
Ф12	-	-	-	48,06	-	-	-	309,52
Ф13	-	-	-	10,09	-	-	-	154,56
Ф14	-	-	-	17,43	-	-	-	112,29
Ф15	-	75,58	-	168,65	-	-	-	168,65
Ф16	-	-	309,52	-	-	-	-	
Ф17	-	51,25	168,64	-	-	-	-	
итого	992,04	471,55	1632,27	254,32	320,38	413,09	137,68	913,66

Основные функции, которые будут выполнять сотрудники отдела кадров:

- учёт, проверка правильности оформления листов нетрудоспособности;
- контроль первичной документации;

-участие в разработке мотивационной системы эффективного стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом/

Вначале представим нашу проблему в иерархической форме (рисунок 20).

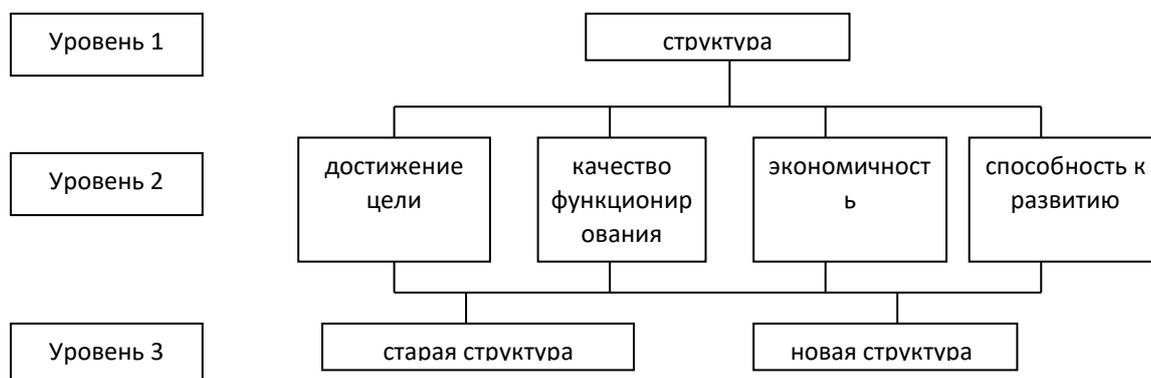


Рисунок 20 – Декомпозиция проблемы в иерархию

Далее заполним матрицу попарных сравнений для уровня 2 (Таблица 17). Клетки матрицы заполнены в соответствии с субъективными суждениями экспертов, с использованием шкалы относительной важности от 1 до 9 (таблица 14).

Таблица 14 - Шкала относительной важности

Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснение
1	Равная важность	Равный вклад двух видов деятельности в достижение цели
3	Умеренное превосходство одного над другим	Опыт и суждения дают незначительное некоторое превосходство одного вида деятельности над другим.
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одного вида деятельности над другим.
7	Значительное превосходство.	Очевидное превосходство одного вида деятельности над другим подтверждается наиболее сильно.
2,4,6,8	Промежуточное решение между двумя соседними суждениями.	Применяются в компромиссном случае
9	Абсолютное превосходство	Исключительное превосходство одного вида деятельности над другим.
Обратные величины приведенным	Если при сравнении одного вида деятельности с другим получено одно из вышеуказанных чисел (например, 3), то при сравнении второго вида деятельности с	

	первым получим обратную величину (т.е. 1/3)	
--	---	--

Таблица 15 - Матрица попарных сравнений для уровня 2

	Достижение цели	Экономичность	Качество функционирования	Способность к развитию	$\sqrt[4]{}$ Собственные вектора строк	Вектор приоритетов
Достижение цели	1	1	3	3	1,73	0,39
Экономичность	1	1	1	3	1,32	0,3
Качество функционирования	1/3	1	1	2	0,9	0,2
Способность к развитию	1/3	1/3	1/2	1	0,49	0,11
	2,666	3,333	5,5	9	4,44	

$$\lambda_{\max} = 4,13$$

$$ИС = 0,04$$

$$ОС = 0,05$$

Из таблицы 15 видно, что наиболее приоритетным критерием с точки зрения экспертов является достижение цели.

Таблица 16 - Матрицы попарных сравнений для уровня 3

1. Достижение цели	С	Н	Вектор приоритетов	3. Качество функционирования	С	Н	Вектор приоритетов
С	1	1/5	0,18	С	1	1/7	0,12
Н	5	1	0,82	Н	7	1	0,88
2. Экономичность	С	Н	Вектор приоритетов	4. Способность к развитию	С	Н	Вектор приоритетов
С	1	1/3	0,25	С	1	1/5	0,17
Н	3	1	0,75	Н	5	1	0,83

Заключительным этапом является расчет глобальных приоритетов. Столбцы матрицы заполняются значениями векторов приоритетов, которые берутся из матрицы попарных сравнений для уровня 3 (таблица 15).

Представим матрицу глобальных приоритетов в таблице 17.

Таблица 17 - Матрица глобальных приоритетов

	Векторы приоритетов				Глобальные приоритеты
	Достижение цели (0,39)	Экономичность (0,3)	Качество функционирования (0,2)	Способность к развитию (0,11)	
С	0,18	0,25	0,12	0,17	0,19
Н	0,82	0,75	0,88	0,83	0,81

Итак, из таблицы 17 видно, что по выбранным критериям новая структура управления превосходит старую, о чем свидетельствует значение глобальных приоритетов.

Таблица 18 - Примерные затраты на создание должности менеджера отдела кадров

Затраты	Сумма, руб.	Примечание
Заработная плата	420 000	Годовые затраты
Расходные материалы, а том числе, канцелярия	3 000	
Коммунальные услуги	17 000	
Итого:	440 000	

Далее необходимо рассчитать прогнозные данные.

Вследствие совершенствования организационной структуры ООО «Транзит», в прогнозном году, ожидается увеличение выручки предприятия на 15 %. Ожидаемое изменение показателей отражено в таблице 19.

Таблица 19 - Прогнозные показатели после ввода мероприятий по совершенствованию структуры управления ООО «Транзит»

Показатели	Факт	План	Изменения
Выручка от продажи товаров, продукции, услуг, руб.	22 324 075	28 684500	6360425

Полная себестоимость, руб.	21 222 692	26 568 700	5346008
Прибыль от продаж, руб.	1 102 521	2136580	1034059
Чистая прибыль, руб.	695 314	1024564	329250
Рентабельность продаж, %	105,18	107,9	2,72

Как видно из таблицы 19, применение мероприятий по совершенствованию структуры управления позволит предприятию увеличить свою чистую прибыль на 329250 руб.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что данные мероприятия в значительной степени окажут положительное влияние на деятельность фирмы: увеличится выручка и чистая прибыль, а также трудоемкость между управляющим персоналом будет распределена более равномерно.

В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период возьмем процент ожидаемого увеличения показателя годовой выручки предприятия от реализуемого мероприятия.

В ходе работы были выявлены 15 обязательных функций отдела бухгалтерии с присвоенными ей кодами:

К1 – контроль расходования средств в соответствии с утвержденными сметами доходов и расходов;

К2 – оформление финансово-расчетные и банковских операций в установленные сроки;

К3 – составление и предоставление в установленном порядке и в предусмотренные сроки бухгалтерской и налоговой отчетности;

К4 – учет перемещений сотрудников компании и расчёт заработной платы;

К5 – контроль законности списания недостач, производственных потерь;

К6 – ведение первичной документации предприятия;

К7 – контроль за сохранностью денежных средств и материальных ценностей;

К8 – подготовка штатного расписания предприятия;

К9 – контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Таким образом, на данный отдел приходится немалый объём нагрузки по работе с действующими и потенциальными сотрудниками, и работниками предприятия, что при данной структуре управления подразумевает также и большую нагрузку на руководителя, что не может не сказываться на качестве работы всего отдела. Из-за большого объёма работы, необходимости поддержания контакта с сотрудниками других отделов и недостатка времени, некоторые распоряжения, сообщения и предложения, направляемые в другие отделы, могут приходиться с опозданием или исполняться с большой задержкой

Выполнение вышеперечисленных функций возложено на сотрудников отдела, общей численностью 4 человека. Далее, для наглядного представления всех обязанностей, возлагаемых на каждого сотрудника, была сформирована матрица ответственности.

«Я» - единоличное решение и персональная ответственность за решение той или иной задачи (с подписью);

«Р» - участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи;

«П» - планирование;

«О» - организация;

«К» - контроль;

«А» - активизация;

«Т» - исполнение [6].

Результат формирования матрицы распределения должностей и задач, отражающей существующее распределение нагрузки на сотрудников отдела развития и подготовки персонала представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Символьная матрица

Функции	Главный бухгалтер	Бухгалтер 1	Бухгалтер-калькулятор	Оператор 1С
К1	АКЯ	ПО	Т	Т

К2	КАЯ	Т	ПОТ	-
К3	КЯПОТ	-	-	-
К4	КАЯ	ПО	-	Т
К5	КАЯ	-	-	ПОТ
К6	КАЯ	ОТ	ПТ	Т
К7	КАЯ	ПТО	-	-
К8	КАЯОП	-	Т	-
К9	КАЯП	-	-	ОТ
К10	КАЯ	-	ОПТ	-
К11	КАЯ	-	-	ПОТ
К12	КАЯ	О	ПТ	Т
К13	КАЯОП	Т	Т	-
К14	КАЯ	Т	ПОТ	Т
К15	КАЯ	ПТ	ОТ	Т

Исходя из этой таблицы видно, что в отделе действует стандартная структура управления, с возложением всей ответственности за выполнение работ на главу отдела.

Далее необходимо рассчитать объём существующей нагрузки в числовом выражении. Для этого была составлена матрица попарных сравнений символов, использованных в таблице 8, с вычислением удельного веса каждого отдельного символа. При этом были использованы следующие обозначения:

- более значимому символу присваивается значение 2;
- менее значимому присваивается значение 0;
- если символы одинаково важны, каждому из них присваивается значение 1.

Результат проделанной работы представлен в таблице 21.

Таблица 21 - Матрица попарных сравнений символов

	П	О	К	А	Т	Я	Сумма	У
П	1	1	2	2	1	0	7	19,44
О	1	1	2	0	1	1	6	16,67
К	0	0	1	1	2	1	5	13,89
А	0	2	1	1	0	1	5	13,89
Т	1	1	0	2	1	1	6	16,67
Я	2	1	1	1	1	1	7	19,44

Сумма	5	6	7	7	6	5	36	100,00
-------	---	---	---	---	---	---	----	--------

Далее, для расчёта трудоёмкости необходимо рассчитать значимость каждой отдельной выполняемой функции. Для этого была сформирована матрица попарных сравнений функций, с применением правил, использованных при построении таблицы. Полученный результат представлен в приложении 4.

После, на основе полученных данных была рассчитана трудоёмкость выполняемых сотрудниками работ по следующей формуле:

$$C_t^i = K_t^i \times \sum_{j=1}^y V_{0j}^j, \quad (1)$$

где K_t^i – коэффициент трудоёмкости решения j-й задачи; V_{0j}^j – сумма весов

j-й задачи должностного лица; j – перечень должностных лиц и структурных подразделений.

Подставив необходимые данные получим:

$8,81 \times (13,88 + 13,88 + 19,44) = 416,01$ (трудоёмкость работ главы отдела для выполнения первой функции).

Далее аналогично была рассчитана трудоёмкость выполнения каждой функции для каждого сотрудника, с подведением итога в последней строке (таблицу 22).

Таблица 22 - Матрица распределения нагрузки

Функции	1	2	3	4
K1	416,01	318,13	146,86	146,86
K2	270,57	95,52	302,43	-
K3	587,48	-	-	-
K4	332,9	254,58	-	117,52
K5	353,68	-	-	395,32
K6	291,35	205,71	222,8	102,85
K7	312,12	348,88	-	-

K8	514,15	-	102,85	-
K9	58,66	-	-	29,34
K10	347,45	-	418,55	-
K11	347,45	-	-	418,55
K12	312,12	110,19	238,69	110,19
K13	660,81	132,19	132,19	-
K14	291,35	102,85	325,65	102,85
K15	353,68	270,46	249,72	124,86
Сумма	5 033,77	1 520,38	1 992,88	1 401,5

В результате расчётов было выявлено, что наибольшая нагрузка приходится на главного бухгалтера, а наименьшая – на оператора 1С. Разница в их рабочей нагрузке довольно велика, и составляет 3 632,27 единиц, что резко снижает производительность труда всего отдела.

Можно сделать вывод о том, что необходима реструктуризация организационной структуры, нанять нового сотрудника, который будет заниматься работой отдела кадров и перераспределить функциональные обязанности между сотрудниками.

В ходе анализа организационной структуры управления ООО «Транзит» было установлено, что нагрузка на отдел бухгалтерии распределена неравномерно – это может привести к тому, что ряду функций не обеспечено должного внимания, следовательно, — это негативно отражается на финансовых показателях. Рекомендуется реструктуризация организационной структуры нанять нового сотрудника, который будет заниматься работой отдела кадров и перераспределить функциональные обязанности между сотрудниками.

Таблица 23 - Символьная матрица функций отделов бухгалтерии и кадров идеальной модели бизнес-процессов ООО «Транзит»

Функции	1	2	3	4	1
K1	АКЯ	ПО	Т	Т	-
K2	КАЯ	Т	ПОТ	-	-
K3	КЯПО	-	-	Т	-
K4	-	-	-	-	КЯПОТА
K5	КЯА	-	-	ПОТ	-
K6	-	-	-	-	КЯПОТА

К7	КЯА	ПТО	-	-	-
К8	КЯАП	-	Т	О	-
К9	-	-	-	-	КЯПОТА
К10	КЯА	-	ОПТ	-	-
К11	-	-	-	-	КЯПОТА
К12	КЯА	О	ПТ	Т	-
К13	-	-	-	-	КЯПОТА
К14	КЯА	Т	ПОТ	Т	-
К15	КЯА	ПТ	ОТ	Т	-

Таблица 24 - Итоговая матрица трудоёмкости функций идеальной модели бизнес-процессов ООО «Транзит»

Функции	1	2	3	4	1
К1	416,01	318,13	146,86	146,86	-
К2	270,57	95,52	302,43	-	-
К3	489,55	-	-	117,52	-
К4	-	-	-	-	705
К5	353,68	-	-	395,32	-
К6	-	-	-	-	617
К7	312,12	348,88	-	-	-
К8	411,29	-	102,85	102,85	-
К9	-	-	-	-	88
К10	347,45	-	418,55	-	-
К11	-	-	-	-	793
К12	312,12	110,19	238,69	110,19	-
К13	-	-	-	-	793
К14	291,35	102,85	325,65	102,85	-
К15	353,68	270,46	249,72	124,86	-
Итого	3 557,77	1 246,03	1 784,75	1 100,45	2 996

Для того, чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий, необходимо рассчитать затраты, необходимые для их проведения (таблица 25).

Таблица 25 - Примерные затраты на создание должности менеджера отдела кадров

Затраты	Сумма, руб.	Примечание
Заработная плата	420 000	Годовые затраты
Расходные материалы, а том числе, канцелярия	3 000	
Коммунальные услуги	17 000	
Итого:	440 000	

Вследствие совершенствования организационной структуры ООО «Транзит», в прогнозном году, ожидается увеличение выручки проекта на 15 %.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Главная задача рекомендаций состоит в изготовлении качественной продукции согласно объемам работ. Рассмотрим результаты совершенствования компетенций более подробно:

1. Разработка более усовершенствованных технологических решений.
2. Модернизация выпускаемой продукции для улучшения ее потребительских свойств.
3. Контроль за изготовлением изделий в производстве.
4. Принятие оперативных решений технических вопросов в процессе производства продукции.
5. Ввод новых технологических решений на производстве.
6. Подбор материалов и оборудования с максимально лучшими.

Таким образом, следует отметить, что мероприятия по повышению эффективности обучения персонала ООО «Транзит» являются достаточно эффективными и позволят улучшить деятельность по обучению сотрудников организации, повысить эффективность деятельности ООО «Транзит», а также эффективно осуществлять процесс обучения и выбирать мероприятия.

Вследствие совершенствования организационной структуры ООО «Транзит», в прогнозном году, ожидается увеличение выручки проекта на 15 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Команда менеджеров - это группа влиятельных лиц компании, созданная на длительное или краткое время для помощи собственнику в принятии и реализации решений, касающихся деятельности всей компании. Управленческая команда формируется по признаку доверия, равноправия и профессионализма.

В команде основными причинами конфликтов являются расхождения в убеждениях работников, конфликтность по причине авторитета, расхождение мнений на поставленные задачи, а также путей их решения, а также неравномерное поощрение сотрудников. Нехватка ресурсов не является основной причиной конфликтов.

Мотивация в организации рассматривается в двух аспектах:

- 3) как функция управления, т. е. процесс побуждения к эффективной деятельности (вознаграждение, премия, подарочный сертификат);
- 4) как сила, которая побуждает к действию (интересы, ценности, эмоции, идеалы).

Стимулирование работников имеет много трудностей. Некоторые руководители неспособны эффективно применять методы мотивации, потребности работников со временем меняются, что подразумевает необходимость в изменении мотивации.

При правильном мотивировании и стимулировании обеспечивается качественное и добросовестное выполнение работниками своих обязанностей.

Если работники будут выполнять свою работу качественно и своевременно, то будут достигаться цели организации и потребители будут довольны.

Контроль представляет собой систему наблюдения и проверки за функционированием организации. Контроль очень важен для успешной работы организации. Он позволяет выявлять проблемы во внутренней и внешней среде организации и помогает определять нарушения и ошибки в

работе сотрудников. С помощью контроля производится оценка работы организации и ее персонала за необходимый период.

Функция контроля тесно взаимосвязана с функцией планирования, делегированием полномочий и защитой организации и персонала от внешних угроз.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Итак, исходя из полученных данных, следует обобщить, что у участников команды проекта отсутствует система управления конфликтами, и это беспокоит большую часть команды.

Можно считать, что конфликтные ситуации и стали основной причиной текучести кадров, что в дальнейшем может еще более негативно отразиться на результатах командной работы.

На основе экспертных оценок была заполнена матрица попарных сравнений функций (обязанностей) исходя из их значимости и развития компетенций членов команды проекта. Здесь важно определить какая функция (обязанность) имеет сравнительно большую трудоемкость в общем объеме работы.

Главная задача рекомендаций состоит в изготовлении качественной продукции согласно объемам работ. В результате расчётов было выявлено, что наибольшая нагрузка приходится на главного бухгалтера, а наименьшая – на оператора 1С. Разница в их рабочей нагрузке довольно велика, и составляет 3 632,27 единиц, что резко снижает производительность труда всего отдела.

Можно сделать вывод о том, что необходима реструктуризация организационной структуры, нанять нового сотрудника, который будет заниматься работой отдела кадров и перераспределить функциональные обязанности между сотрудниками.

В ходе анализа организационной структуры управления ООО «Транзит» было установлено, что нагрузка на отдел бухгалтерии распределена неравномерно – это может привести к тому, что ряду функций не обеспечено

должного внимания, следовательно, — это негативно отражается на финансовых показателях. Рекомендуется реструктуризация организационной структуры нанять нового сотрудника, который будет заниматься работой отдела кадров и перераспределить функциональные обязанности между сотрудниками.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. - М.: Проспект, 2019. – 256 с.
2. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 468 с.
3. Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. - М.: Высшая школа экономики, 2019. – 620 с.
4. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмент. - СПб: БХВ-Петербург, 2019. – 416 с.
5. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2019. - №4(6). – С. 16-21.
6. Барсуков Д.П. Бизнес-планирование. – СПб.: СПбГУКиТ, 2019. – 80 с.
7. Барышева А.В. Мотивация. - СПб.: Питер, 2019. – 265 с.
8. Боронина Л.Н. Основы управления проектами. - Екатеринбург: УрФУ, 2018. - 112 с.
9. Валиуллина Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук. – 2018. - № 24-2. – С. 7-10.
10. Володин В.В. Основные концепции стандартизации управления проектами // Науковедение. – 2018. - №2. – С. 2-17.
11. Володин В.В. Управление проектом. - М.: МФПУ «Синергия», 2019. – 96 с.
12. Володин В.В. Управление проектом: теория, методология, практика. – М.: Бином, 2019. – 320 с.
13. Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 432 с.

14. Иванова С.В. 50 советов по нематериальной мотивации. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 178 с.
15. Исаева О.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2019. – 246 с.
16. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2019. – 478 с.
17. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. - №1. – С. 125-127.
18. Коробкина М.А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – №2. – С. 246–250.
19. Кукушкина С.Н. Планирование деятельности на предприятии. – М.: Юрайт, 2019. - 350 с.
20. Ляшук А.М. Корпоративная система управления проектами. От методологии к практике. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 432 с.
21. Максимцев И.А. Управление персоналом. – М.: Юрайт-М, 2019. – 526 с.
22. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. - М.: Юрайт, 2019. – 336 с.
23. Маслова В.М. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2019. – 296 с.
24. Мередит Дж. Управление проектами. - СПб.: Питер. 2019. – 640 с.
25. Минко И.С. Бизнес-планирование в отрасли. - СПб.: ИХиБТ, 2019. - 125 с.
26. Михайлова А.С. Особенности формирования функциональной модели управления персоналом // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2018. - № 2 (3). – С. 135-140.
27. Морошкин В.А. Бизнес-планирование. - М.: Инфра-М, 2019. – 288 с.
28. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. - М.: Альпина Паблишер. 2019. – 182 с.
29. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2019. – 532 с.

30. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. - 2019. - № 5. - С. 50-57.
31. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - М.: Юрайт, 2019. – 280 с.
32. Романова М.В. Бизнес-планирование. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
33. Руденко А.М. Управление персоналом. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 416 с.
34. Руденко Г.Г. Управление персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 242 с.
35. Сафаргалиев Э. Р. Формирование профессионального мышления менеджера-экономиста // Современные исследования социальных проблем. – 2019. – №11. – С. 91–101.
36. Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Юрайт, 2019. – 463 с.
37. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. - 2019. - № 1. - С. 121-125.
38. Степанова М.А. Механизм организации бизнес-планирования инновационных проектов // ИнВестРегион. – 2019. - №2. – С. 26-32.
39. Торосян Е.К. Бизнес-планирование. – СПб.: ИТМО, 2018. - 90 с.
40. Трейси Б. Мотивация. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 280 с.
41. Федотова, М.А. Проектное финансирование и анализ. – М.: Юрайт, 2019. – 146 с.
42. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. - Бином. Лаборатория знаний, 2019. – 322 с.
43. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Вестник Самарского университета. - 2019. - №4. - С. 185-193.
44. Шустов А.А. Особенности бизнес-плана инновационного проекта // Молодой ученый. - 2019. - №9. - С. 264-269.

45. Янковская В.В. Планирование на предприятии. - М.: Инфра-М, 2019. – 432 с.

46. Кумков А. Управление персоналом в проектной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/15633.html> (дата обращения 25.06.2022).

47. Лобанова Т. Трудовая мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65759-qqq-15-m11-trudovaya-motivatsiya-personala> (дата обращения 25.06.2022).

48. Практический журнал по работе с персоналом «Кадровое дело [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kdelo.ru/> (дата обращения 25.06.2022).

Приложение 1

Матрица попарных сравнений функций ООО «Транзит»

№ функции	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9	Ф10	Ф11	Ф12	Ф13	Ф14	Ф15	Ф16	Ф17	Σ	Доля %
Ф1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	8	2,79
Ф2	1	1	2	1	1	2	0	2	1	0	1	1	2	2	1	1	2	21	7,34
Ф3	1	0	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	1	17	5,94
Ф4	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	25	8,74
Ф5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	12	4,19
Ф6	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	10	3,49
Ф7	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	27	9,44
Ф8	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	12	4,19
Ф9	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	25	8,74
Ф10	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	27	9,44
Ф11	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	13	4,19
Ф12	2	1	1	1	2	1	0	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	22	7,69
Ф13	2	0	0	0	1	2	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	11	3,84
Ф14	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	8	2,79
Ф15	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	2	1	1	1	13	4,19
Ф16	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	22	7,69
Ф17	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13	4,19
Итого:	23	12	16	9	23	23	7	22	9	7	20	12	23	26	21	12	21	286	100

Приложение 2

Символьная матрица функций управляющего персонала реальной модели бизнес-процессов ООО «Транзит»

№	Функция	Директор	Начальник отдела сбыта	Начальник технического о отдела	Начальник отдела бухгалтерии	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела по сборке ИБП	Начальник отдела маркетинга
1	Разработка более усовершенствованных технологических решений.	ЯС	-	Р	-	-	ОК	-
2	Модернизация выпускаемой продукции для улучшения ее потребительских свойств.	!ПОКАС	-	РПОКХТ	-	Р!	ОК	-
3	Контроль за изготовлением изделий в производстве.	С	-	Я	-	Р!	ОК	-
4	Принятие оперативных решений технических вопросов в процессе производства продукции.	-	-	Я	-	-	ОК	М
5	Ввод новых технологических решений на производстве.	-	-	Р!	-	-	-	М
6	Подбор материалов и оборудования с максимально лучшими характеристиками в своей ценовой категории.	-	-	РПОКХТ	-	Х	-	-
7	Расчет возможной экономии в производстве	-	-	Р!	-	Х	-	-
8	Учёт перемещений сотрудников компании	ЯПОТ	-	-	-	-	-	-
9	Расчет мощностей и нагрузки на силовое оборудования	-	-	Р!	-	-	-	-

10	Принятие новых заказов на изготовление оборудования	-	ЯОК	Я	-	-	-	-
11	Участие в разработке рекламной продукции организации	С	Р!	М	-	-	-	Р!
12	Учёт, проверка правильности оформления листков нетрудоспособности	ЯПОТ	-	-	Х	-	-	-
13	Участие в разработке мотивационной системы эффективного стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом	ЯПОТ	-	-	Х	-	-	-
14	Контроль первичной документации	ЯПОТ	-	-	Х	-	-	-
15	Сбор информации с других отделов о объемах работы, для грамотного планирования рабочего дня.	ЯПОТ	Р!	-	ЯПОТ	-	-	-
16	Проектирование чертежей оборудования с его размерами.	-	-	ЯПОТ	-	-	-	-
17	Внедрение в производственный процесс новых технологий.	-	Р!	ЯПОТ	-	-	-	-

Итоговая матрица трудоемкости функций реальной модели бизнес-процессов ООО «Транзит»

№	Функция	Директор	Начальник отдела сбыта	Начальник технического отдела	Начальник отдела бухгалтерии	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела по сборке ИБП	Начальник отдела маркетинга
1	Разработка более усовершенствованных технологических решений.	54,21	-	21,29	-	-	46,45	-
2	Модернизация выпускаемой продукции для улучшения ее потребительских свойств.	860,54	-	366,71	-	132,41	122,21	-
3	Контроль за изготовлением изделий в производстве.	45,32	-	70,09	-	107,16	98,91	-
4	Принятие оперативных решений технических вопросов в процессе производства продукции.	-	-	103,13	-	-	145,52	42,48
5	Ввод новых технологических решений на производстве.	-	-	75,59	-	-	-	19,61
6	Подбор материалов и оборудования с максимально лучшими характеристиками в своей ценовой категории.	-	-	133,18	-	21,81	-	-
7	Расчет возможной экономии в производстве	-	-	170,29	-	59	-	-
8	Учёт перемещений сотрудников компании	168,64	-	-	-	-	-	-
9	Расчет мощностей и нагрузки на силовое оборудования	-	-	157,67	-	-	-	-

10	Принятие новых заказов на изготовление оборудования	-	269,13	111,39	-	-	-	-
11	Участие в разработке рекламной продукции организации	31,97	75,59	20,36	-	-	-	75,59
12	Учёт, проверка правильности оформления листков нетрудоспособности	309,52	-	-	48,06	-	-	-
13	Участие в разработке мотивационной системы эффективного стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом	154,56	-	-	10,09	-	-	-
14	Контроль первичной документации	112,29	-	-	17,43	-	-	-
15	Сбор информации с других отделов о объемах работы, для грамотного планирования рабочего дня.	168,65	75,58	-	168,65	-	-	-
16	Проектирование чертежей оборудования с его размерами.	-	-	309,52	-	-	-	-
17	Внедрение в производственный процесс новых технологий.	-	51,25	168,64	-	-	-	-
Итого		1905,7	471,55	1632,27	254,32	320,38	413,09	137,68

Матрица попарных сравнений функций

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	Сумма а	У
K1	1	2	1	0	2	2	1	0	2	1	2	2	2	1	1	20	8,81
K2	0	1	2	0	1	1	2	0	2	0	0	1	1	2	0	13	5,73
K3	1	0	1	2	0	0	1	2	2	2	0	2	0	1	2	16	7,05
K4	2	2	0	1	1	0	0	2	1	2	2	0	2	0	1	16	7,05
K5	0	1	2	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	0	17	7,49
K6	0	1	2	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0	0	1	14	6,17
K7	1	0	1	2	0	0	1	2	2	2	0	2	0	1	1	15	6,61
K8	2	2	0	0	2	1	0	1	2	0	0	0	2	2	0	14	6,17
K9	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0,88
K10	1	2	0	0	2	1	0	2	2	1	2	2	2	0	1	18	7,93
K11	0	2	2	0	1	1	2	2	2	0	1	1	0	2	2	18	7,93
K12	0	1	0	2	1	2	0	2	2	0	1	1	2	1	0	15	6,61
K13	2	1	2	0	0	2	2	0	2	0	2	0	1	2	2	18	7,93
K14	1	0	1	2	0	2	1	0	2	2	0	1	0	1	1	14	6,17
K15	1	2	0	1	2	1	1	2	2	1	0	2	0	1	1	17	7,49
Сумма	12	17	14	14	13	16	15	16	28	12	12	15	14	16	13	227	100