



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Повышение качества работы команды менеджеров в организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
46,4% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» 06 2023 г.

Зав. кафедрой Э.У.иП

 Корнышев Д.Н.

Выполнил:

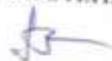
Студент группы ЗФ-509-114-5-1Мсс

Богачев Никита Вячеславович

 Научный руководитель:

Доцент, к.и.н.,

Шлужникова И.И.



Челябинск
2023

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1 ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие «команды» и ее роли в управлении организацией.....	8
1.2 Сущность «командообразования», его роль в организации	16
1.3 Анализ методов оценки качества командной работы менеджеров в организациях	22
ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ	34
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	35
2.1 Организационно-управленческая характеристика деятельности ООО ТД «Электромаш».....	35
2.2 Анализ и оценка эффективности работы команды менеджеров в ООО ТД «ЭлектроМаш».....	42
2.3 Рекомендации по повышению эффективности командной работы менеджеров ООО ТД«ЭлектроМаш».....	51
2.4 Эффективность внедрения методов и путей повышения качества работы команды менеджеров в ООО ТД «ЭлектроМаш».....	58
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Актуальность темы заключается в изучении влияния процесса образования и функционирования команды менеджеров на эффективность деятельности организации. Современные промышленные технологии активно развиваются, но организационные системы значительно отстают в развитии. Существующие технологии исследования в менеджменте не соответствуют современным общественным требованиям и внутренней логике развития системы формирования управленческих команд, а опыт понимания результатов внедрения инновационных систем исследования управленческих команд в практике аналитического менеджмента очень незначителен.

Показатели деятельности компании зависят не только от производительности труда персонала, уровня оплаты, технической оснащенности и степени профессионализма, но и от социально-психологического климата в группе, взаимопонимания руководителей, умения жертвовать личными интересами во имя общих и др. Именно менеджеры отвечают за самый важный процесс – реализацию товаров. Их умения, навыки и качества напрямую влияют на прибыль.

Сегодня командный менеджмент — это различные способы взаимной мобилизации, когда в коллективе добиваются существенно большего по сравнению с тем, что смогли бы сделать, действуя в одиночку. Команда - основа организации. Командная работа выглядит более привлекательно, чем индивидуальная, позволяет использовать профессионализм, знания, опыт, усилия и креативное мышление всех ее участников в тесном взаимодействии при решении организационных задач в условиях риска и неопределенности.

В последнее время специалисты все чаще говорят о значительном росте интереса к теме формирования и развития управленческих команд, необходимости инвестиций времени и финансов в эту область. Большое внимание уделяется вопросам организации взаимодействия работников друг

с другом в совместном трудовом процессе и в отношениях между руководителем и подчиненным. Многие российские компании, действующие на рынке более десяти лет уже отчетливо осознали, что команда менеджеров – один из ключевых факторов развития современной компании.

В связи с тем, что резко возросла скорость изменения внешней среды, в которой приходится работать организациям и существенно повысилась доля творческого труда сотрудников, организации уходят от жесткого административного управления. В современных условиях к менеджерам предъявляются повышенные требования. От них ожидают не только глубокого знания особенностей деятельности и потребностей клиентов, но и умения обеспечить стабильное и выгодное для компании взаимодействие с ними, т. е. высокий уровень обслуживания. Работа в команде дает компании ряд преимуществ, в частности, позволяет без задержек обслуживать клиентов и обеспечивает непрерывность процесса – например, если кого-то из членов команды нет на месте, его легко сможет заменить любой другой сотрудник.

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

Следовательно, актуальность исследования данной проблемы обусловлена стремлением современных менеджеров внедрять в организации более гибкие и эффективные формы коллективного труда – командные структуры. Это определяет наличие широкого перечня вопросов и задач, связанных с использованием методов командной работы в организациях.

Развитие и внедрение единого подхода в деятельности ООО Торговый Дом «ЭлектроМаш» 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. Для этого необходим высокий уровень организационного развития, создания и функционирования полноценной системы менеджмента

проектной деятельности, включающей организационные структуры, процессы и персонал.

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.

Степень изученности проблемы. Основными предпосылками исследования являются теоретические и практические труды российских и зарубежных авторов. Раскрыть специфику определения команды и управленческой команды в разной степени смогли отечественные исследователи: Г.В. Ковтун, Н.В. Боровикова, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, В.И. Добренькова, Е.Н. Картушина, Е.С. Калинец, Е.Г. Кахраман, , 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.Е. Фишбейн, Б. Швальбе 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.

Данный анализ актуальности изучения определил проблему исследования: деятельность многих российских организаций связана с нестандартными ситуациями и, в большинстве случаев, действия административного характера становятся неэффективными. Но, несмотря на возрастающую потребность командной работы в управленческой деятельности, потенциальные возможности команд в деятельности российских организаций очень незначительно используются, так как нет четкого понимания того, как создать и правильно использовать команду.

Вследствие этого, 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».**

Объект исследования: командная деятельность менеджеров в системе управления организации.

Предмет исследования: процесс повышения качества работы команды менеджеров в организации

Цель исследования: 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 и определить роли коллективного командного взаимодействия в управлении организацией.

2. Проанализировать методы оценки качества командной работы менеджеров в организации.

3. Охарактеризовать организационно-экономическую деятельность ООО Торговый Дом «ЭлектроМаш».

4. Проанализировать эффективность существующей системы развития качества работы команды менеджеров исследуемой организации.

5. Разработать рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров в ООО Торговый Дом «ЭлектроМаш».

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, 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. Анализ, синтез, сравнительный и системный подходы, индукция, дедукция, абстрагирование, конкретизация, моделирование, наблюдение.

База исследования: ООО Торговый Дом «ЭлектроМаш» (Общество с Ограниченной Ответственностью Торговый Дом «ЭлектроМаш»; Челябинская обл., г. Миасс, ул. Пролетарская, д. 1, основной вид деятельности – производство и продажа товаров бытового назначения.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех 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, 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, обоснованы современные методики оценки и развития компетенций менеджеров команд организации. Во второй главе проанализирована организационно-экономическая деятельность ООО Торговый Дом «ЭлектроМаш» и разработана программа развития компетенций проектных команд менеджеров в исследуемой организации.

1 ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие «команды» и ее роли в управлении организацией

Слово «команда» в наше время можно услышать не только из разговоров о спорте или же в контексте бизнеса, но и в разнообразных научных трудах экономистов, психологов, социологов. Такой интерес закономерно следует из возрастания роли командной работы в совместной деятельности людей в различных сферах жизни общества. Редкая профессия современности подразумевает преимущественно индивидуальный труд, поэтому для большинства современных компаний в приоритете всегда будет тот сотрудник, который, помимо требуемых профессиональных качеств, имеет высокий уровень социальной компетентности.

Наибольшую детализацию термин «команда» имеет в научных статьях, исследовательских работах и монографиях по менеджменту несмотря на то, что активное заимствование командных методов работы в его практику произошло относительно недавно - в 60-70 годы XX века. Примечательно то, что внедрение командного подхода в управление наиболее ярко проявилось в США в обрабатывающей промышленности и автомобилестроении в 80-е гг. XX в. и было связано с необходимостью удержания конкурентных преимуществ американскими компаниями на волне стремительного завоевания доли рынка Японией. В российских компаниях этот процесс и на сегодняшний день воспринимается многими руководителями и сотрудниками с особой осторожностью, недоверием и недопониманием.

Под командной формой организации работ, в общем случае, понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения, поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ [50, с. 5]. При этом, поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и

условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения. Она может носить разовый, эпизодический характер (различного рода авральные, аварийные и аккордные работы). Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т. д. Деятельность команды может быть постоянно направлена на решение различных задач в экстремальных условиях (бригады МЧС, разведгруппы, команды каскадеров и т. д.). Командная форма организации работ используется в случае непредвиденного нарушения привычного технологического ритма работ. Ее использование требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

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 [21, с.28]. Успешность всех нововведений в организациях в настоящее время связывают с деятельностью команд, противопоставляя их «обычным» работающим группам людей. Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость командной работы, но одновременно организации делают все большую ставку на личную ответственность сотрудников, на их настойчивость и целостность личности.

Основная причина пристального внимания к командной работе – это возросшая неопределенность окружения, в котором приходится заниматься бизнесом. В современном мире невозможно разработать устойчивую стратегию на сколько-нибудь длительный период. Выход состоит в том, чтобы вырастить команду, которая смогла бы осуществлять стратегические инициативы в режиме «реального времени».

С помощью команд руководитель может проверять адекватность существующей структуры, а также возможности людей, включаемых в них.

Команда – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия. Команда — это автономный самоуправяемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Считается, что работа в командах является средством повышения эффективности деятельности организации. Сегодня организациям приходится функционировать в более сложной и неопределенной внешней среде, чем когда-либо раньше. Огромное количество информации, быстро изменяющаяся внешняя среда, конкуренция и т.п. – все это затрудняет процесс управления в организации в целом. В этих условиях большое значение имеет использование команд, которые более гибки и мобильны, и способны быстро реагировать на сигналы, посылаемые окружением.

Однако, чтобы деятельность команд была эффективной, необходимо обеспечить разнообразие ролей в команде.

Основные признаки команды:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды [50, с.7].

Хорошо сработавшая команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда: не существует нормированного рабочего дня, команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения цели;

- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;

- использование корпоративных форм принятия решений. Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды. Эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

Уровень мотивационного фона должен:

- «перекрывать» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированные» работы;

- «перекрывать» ожидаемые внешние и внутренние риски замедления хода работ;

- стимулировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивают:

- нестандартные формы стимулирования, а именно: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и др.;

- исключение традиционных форм административного управления; переход на внутри командное управление.

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 [35 с.47].

Команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. Рабочая команда создает позитивную синергию посредством совместных скоординированных усилий. В наиболее успешных

командах между участниками формируются тесные связи, но каждый при этом сохраняет личную и вполне конкретную зону ответственности. В идеале эти зоны в некоторой степени пересекаются, что позволяет команде продолжать работу, если кто-то из сотрудников временно отсутствует. Между коллегами формируется чувство товарищества, в команде сохраняется боевой настрой – но люди не боятся споров, так как в ходе дискуссии рассчитывают сформулировать более удачные решения. Члены сплоченной команды сообща работают над реализацией принятых решений. В команде есть лидер, хотя и не всегда. Современные инструменты коммуникации позволяют создавать распределенные, или виртуальные, команды, участники которых могут находиться очень далеко друг от друга.

Командные процессы: изменяющиеся во времени динамические силы, на которые может оказывать влияние лидер: это развитие команд, их внутренние связи и нормы, а также возникающие конфликты.

Командные нормы – это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки. Как правило, являются неформальными, нигде не зафиксированными. Ценность норм в том, что они определяют рамки дозволенного, и существенно облегчают жизнь участникам команды, которые знают, что можно, а что нельзя, что хорошо, а что плохо. Нормы определяют ключевые ценности, показывают, что можно ожидать от той или иной роли, способствуют выживанию команды.

Главная роль лидера (руководителя) – это координация работы сотрудников [7, 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 должна формироваться членами команды;
- 2) задачи, которые вытекают из общей цели и вдохновляют команду;
- 3) сочетание навыков, которые дополняют друг друга, т. е. набор технических и профессиональных знаний и умений, навыки межличностного общения;
- 4) четкое понимание работы;
- 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, т.е. продукт коллективной деятельности – это то, что члены команды должны выполнять вместе (анализ, эксперимент, проект и др.) [5, с.24]. Совместная деятельность тесно связана с конкуренцией, поэтому важным в команде является толерантность человека. Психологи считают, что конкуренция мотивирует работников достигать новых результатов в развитии своей организации.

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 [17, 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.

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 [23,с.116].

1.2 Сущность «командообразования», его роль в организации

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 [41, 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 [19, 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 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.

Принципы работы команды составляют основу командообразования, задают определенные «правила игры» при организации команд. Это:

- добровольность вхождения в команду;
- коллективное исполнение работы;
- коллективная ответственность;
- ориентированность оплаты труда на конечный результат общеконандной работы;
- достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат;
- автономное самоуправление команды;
- исполнительская дисциплина.

Существует нормативная модель командообразования. В данной модели выделяются следующие этапы командообразования.

1. Комплектование/переукомплектование.
2. Знакомство / углубление знакомства.
3. Институционализация.
4. Формирование общего видения.
5. Позиционирование/перепозиционирование.
6. Планирование первого шага.
7. Исполнение.
8. Рефлексия.
9. Планирование второго шага.

К составляющим процесса командообразования относятся:

1. Формирование и развитие навыков командной работы, которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. Сюда можно отнести следующие навыки:

- гармонизация общей цели с персональными целями;
- принятие ответственности за результат команды;

- ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;
- конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- принятие единого командного решения и его согласование с членами команды.

2. Формирование командного духа, т. е. совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Это собой комплекс мер, направленных:

- на усиление чувства сплоченности, формирование чувства «мы»;
- развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- создание мотивация на совместную деятельность;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности участников по отношению к организации.

3. Формирование команды – механические действия, по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения:

- эффективное использование сильных сторон состава команды;
- распределение ролей в команде для достижения результатов;
- формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации предприятия;
- создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- налаживание горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений.

В сфере управления персоналом под термином «командообразование» понимают короткое (от двух часов до трех дней) мероприятие по улучшению работы в команде: корпоративные программы, веревочные курсы, корпоративные праздники [50, с.17].

Обычно командообразование проводится после организационной диагностики, аттестации или оценки персонала в организации и является этапом в рамках консультирования по организационному развитию.

В этом случае оно может проходить по трем направлениям:

1) формирование высокоэффективных команд на основе данных аттестации или оценки персонала;

2) подбор соответствующего персонала и комплектование существующих команд согласно информации, полученной в ходе организационной диагностики, аттестации или оценки персонала, с учетом знаний, умений, навыков и способности работать в команде;

3) реформирование и реструктурирование имеющихся команд на основе данных организационной диагностики, аттестации или оценки персонала с целью достижения максимальной эффективности.

В зависимости от разных факторов процесс командообразования может начинаться спонтанно и быть «одноразовым», и носить циклический характер. Причем, может быть реорганизована предыдущая команда, а может быть в полном составе привлечена к работе «старая» команда.

Командообразование - развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой.

Процесс превращения нескольких выполняющих взаимосвязанные рабочие задания сотрудников в единую команду предполагает прохождение нескольких этапов. Это достаточно распространенная модель эволюции процессов совместного труда, но не предполагает обязательного преодоления всех этапов. Исследователями выделяются пять этапов развития команды:

1) Адаптация. Это этап взаимного информирования и анализа задач. Происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и

принужденности. Результативность команды на этом этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2) Группирование. Создаются объединения (подгруппы) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Это характерно для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3) Кооперация. На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Общение более открытое и конструктивное, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «МЫ». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство.

4) Нормирование деятельности. На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным.

5) Функционирование. Группа вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей

6) Расформирование. Рано или поздно расформировываются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет.

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

Эффективной команду можно считать такую, как на рисунке 1.



Рисунок 1 - Составляющие эффективной команды

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 насколько 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;
- метод системы произвольных характеристик;
- метод оценки работы сотрудника;
- групповая дискуссия;
- метод «360 градусов».

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 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..

Итак, компетенции идеального сотрудника, которые в современном мире ценятся руководителями. В первую очередь - трудолюбие.

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.

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.

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 [22, 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 [39, 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 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 [4, с.149].

На рисунке 2 рассмотрены показатели эффективности работы персонала.



Рисунок 2 – Показатели эффективности работы персонала

Оценка персонала носит дифференцированный подход, исходя из приведенных выше показателей. Такой подход выражается в преобладании тех или иных параметров [36,с.176]. Эту особенность можно заметить в заинтересованности как сотрудников в работе, так и руководителей.

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.

В Таблице 1 рассмотрены этапы подготовки и проведения оценки персонала.

Таблица 1 – Этапы подготовки и проведения оценки персонала

Этап	Мероприятия	Комментарий	Сроки проведения
1-ый этап	Подготовка программы оценки	Определение целей, возможных результатов и сроков оценки	1 неделя
2-ый 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-ый 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 [22, с.147]. Если сотрудник не готов учиться и делать, то решением будет увольнение.

Эффективность методов оценки персонала зависит от поставленных целей, задач, корпоративной культуры и зрелости компании [2, 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 почти семьей, каждый должен понимать друг друга с полуслова. Члены одной команды должны друг друга дополнять [2, с.314]. Как правило, в одной команде собираются совершенно разные типы людей: молчаливый, 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.

Качество совместной работы – важная составляющая для компании, которая влияет в первую очередь на прибыльность [37, 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 [29, 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.

Методические принципы анализа труда команды топ-менеджеров.

Функции менеджмента, составляющие основу функциональной модели оценки менеджмента - ФМОМ :

1. Прогнозирование/ планирование,
2. Организация,
3. Мотивация,
4. Контроль,
5. Координация
6. Коммуникация Лягина.

Первые пять функций соответствуют пяти оценочным критериям модели и формируют структуру управления, которая, в свою очередь, определяет характер взаимосвязей организации, т.е. её коммуникацию - шестая объединяющая функция. Концептуальная схема модели представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Концептуальная схема модели менеджмента

Оценка системы менеджмента организации в рамках функциональной модели предполагает анализ пяти управленческих функций, которые соответственно являются оценочными критериями модели. Каждый из пяти критериев содержит пять субкритериев, таким образом, функциональная модель оценки менеджмента объединяет 25 оценочных категорий. (Приложение 1).

Уровень развития системы управления организации определяется общей оценкой текущего состояния менеджмента. В рамках методологии

функциональной модели выделены пять уровней развития (зрелости) менеджмента организации.

Таблица 2 – Определение уровня развития командной работы

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
I	(0~20)	Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса.
II	(21~40)	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества.
III	(41~60)	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала.
IV	(61~80)	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.
V	(81~100)	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной.

Для получения объективных данных необходимым условием является участие в опросе не менее 80 процентов руководителей и не менее 50 процентов работников. По каждой из 25 категорий проводится экспертная оценка. Существуют пять вариантов оценки (Таблица 3)

Таблица 3 - Шкала оценки управленческой деятельности

Шкала оценки, балл	Состояние категории
1	деятельность не ведется
2	деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю
3	деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации
4	деятельность ведется постоянно и систематически
5	деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

Функциональная модель предполагает вычисление общей оценки менеджмента. Эту оценку как раз и отражает критерий «коммуникация». В целом, данный критерий показывает уровень развития системы управления организации. Причем в рамках ФМОМ выделены пять уровней развития (зрелости) менеджмента компании. Общая оценка менеджмента организации (TME) определяется суммой оценок по всем пяти оценочным критериям ФМОМ (максимум 125баллов):

$$TME = \sum_{n=1}^5 I_{крит.}, \quad (1)$$

где TME – общая оценка менеджмента (Total Management Estimation);

$I_{крит.}$ – оценка по каждому критерию;

n – оценочный критерий.

Коммуникационный профиль позволяет ясно увидеть направления, по которым, прежде всего, следует улучшать систему менеджмента.

Для наглядного представления результатов оценки целесообразно использовать пентаграмму, на которую может быть наложен коммуникационный профиль организации, построенный с учетом по каждому из пяти оценочных критериев функциональной модели. Такой подход позволяет ясно увидеть направления, по которым необходимы первоочередные улучшения системы управления.



Рисунок 4 - Пентаграмма командной работы

Следует учитывать, что действия по улучшению одного из критериев будут оказывать воздействия на остальные, то есть критерии тесно взаимосвязаны между собой.

Каждый раз, когда после проведения функциональной оценки предпринимаются корректирующие действия, новый коммуникационный профиль накладывается на предыдущий, с целью определить эффективность улучшений и динамику построения конкурентоспособной системы управления. Таким образом, в рамках функциональной модели на практике реализуется методология постоянного совершенствования Деминга – цикл PDCA (планируй – выполняй – проверяй – действуй).

Преимущество двухсторонней системы оценки состоит в том, что можно определить, насколько представление руководителей о положении дел в компании соответствует мнению работников.

Среди известных методов формирования эффективной команды топ-менеджеров также можно выделить следующие:

1. Социометрический метод Дж. Морено Лягина, который позволяет определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству.

2. Методика КОС-2, которая позволяет выявить коммуникативные и организаторские способности членов группы.

3. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б. Стефансона, которая позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» (активное стремление участвовать в групповой жизни) и избегание «борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах, конфликтах, склонность к компромиссам).

4. Методика «Восприятие индивидом группы» Фаткин Л., Морозова К., позволяющая выявить индивидуалистическое, прагматическое и коллективистское восприятие человеком группы.

5. Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири, который позволяет выявить потенциальных лидеров и достаточно подробно характеризует отношение человека к окружающим людям по 21 группе, сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

В данной главе были выделены теоретические и методологические основы формирования эффективной команды менеджеров. Проанализированы основные подходы исследований к характеристикам командного управления и командообразования в организации. Для российского рынка применение командной работы приобретает значительный интерес только в самое последнее время. Командная работа является средством повышения эффективности деятельности организации. Основная причина пристального внимания к командной работе – это возросшая неопределенность окружения, в котором приходится заниматься бизнесом. Выделены специфические функции, необходимые условия, а также критерии эффективности в деятельности управленческой команды. Было показано, что командная работа дает преимущества, так как позволяет получить эффективное управление процессами и достигать социально значимых результатов в деятельности любой организации.

Также были обозначены методы формирования эффективной управленческой команды. Проанализированы методические принципы анализа труда команды топ-менеджеров.

Проведение оценки качества работы помогает компании повысить производительность и эффективность труда, конкурентоспособность и прибыльность, уменьшить расходы на обучение персонала, повысить мотивацию работников, минимизировать кадровую текучесть. Это и позволяет сделать анализ производительности труда, текучести кадров и психологического климата в исследуемом объекте.

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-управленческая характеристика деятельности ООО ТД «Электромаш»

Объект исследования – ООО ТД «Электромаш»

ООО ТД «ЭлектроМаш» - динамично развивающееся предприятие, обладающее современной производственной базой и высококлассными специалистами, оперативно реагирующее на потребности рынка.

Характеристика предприятия ООО ТД «ЭлектроМаш» представлена в Таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика предприятия ООО ТД «ЭлектроМаш»

Полное наименование организации:	ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЭЛЕКТРОМАШ» (ООО ТД «ЭЛЕКТРОМАШ»)
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1107415001981
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН):	7415069725
Дата регистрации компании:	13.07.2010
Уставной капитал:	100 000,00 рублей.
Количество учредителей:	2
Юридический адрес:	456323, ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ, ГОРОД МИАСС, Ул. ПРОЛЕТАРСКАЯ, 1

Основным видом деятельности ООО ТД «ЭЛЕКТРОМАШ» является Производство бытовых электрических приборов код ОКВЭД 27.51

Таблица 5- Дополнительные виды деятельности (ОКВЭД)

27.52	Производство бытовых неэлектрических приборов
27.90	Производство прочего электрического оборудования
28.21.2	Производство электрических печей
32.99	Производство прочих готовых изделий, не включенных в другие группировки
46.43	Торговля оптовая бытовыми электротоварами
46.49	Торговля оптовая прочими бытовыми электротоварами
46.90	Торговля оптовая неспециализированная
49.4	Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам
52.10	Деятельность по складированию и хранению
52.29	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

ООО ТД «ЭлектроМаш» является юридическим лицом со дня его регистрации и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством России и Уставом общества. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также ценностей, стоимость которых отражена в балансе Общества.

Количество работающих в обществе составляет 110 человек, наименование рабочих профессий соответствует Единому тарифно-квалификационному справочнику (ЕТКС), наименование должностей управленческого персонала соответствует Единому тарифно-квалификационному справочнику ИТР и служащих.

Специфика выпускаемой продукции ООО ТД «ЭлектроМаш» обуславливает, что основными покупателями являются предприятия, работающие в сфере сельского хозяйства, а также частные домовладения. Традиционными покупателями продукции предприятия являлись страны бывшего СНГ – Республика Казахстан и Республика Беларусь.

Основная цель Общества - получение прибыли.

В своей деятельности ООО ТД «ЭлектроМаш» руководствуется ГК РФ, ФЗ РФ от 26.12.1995г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (в редакции Федерального закона РФ от 31.07.2020г. №55-ФЗ) и иными нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность обществ, локальными нормативными актами и Уставом.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Для достижения целей в организации выделяется подсистема в виде структуры управления, которая определяет эффективность системы управления, ее гибкость, эластичность, адаптивность и включает в себя руководство Обществом и руководителей структурных подразделений и главных технических специалистов. Общее управление организацией осуществляет Генеральный директор. Непосредственное управление производственным процессом осуществляет Технический директор, управление сбытом и закупом и маркетингом осуществляет коммерческий директор. Основными структурными единицами являются отделы, участки, цеха, базы и т.д. Сотрудники подчиняются своему непосредственному руководителю, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений, Генерального директора и Главного бухгалтера, Коммерческого и Технического директоров. В своей работе сотрудники структурных подразделений руководствуются административными и должностными инструкциями, приказами и распоряжениями директора, а также распоряжениями и указаниями руководителей вышестоящих структурных подразделений.

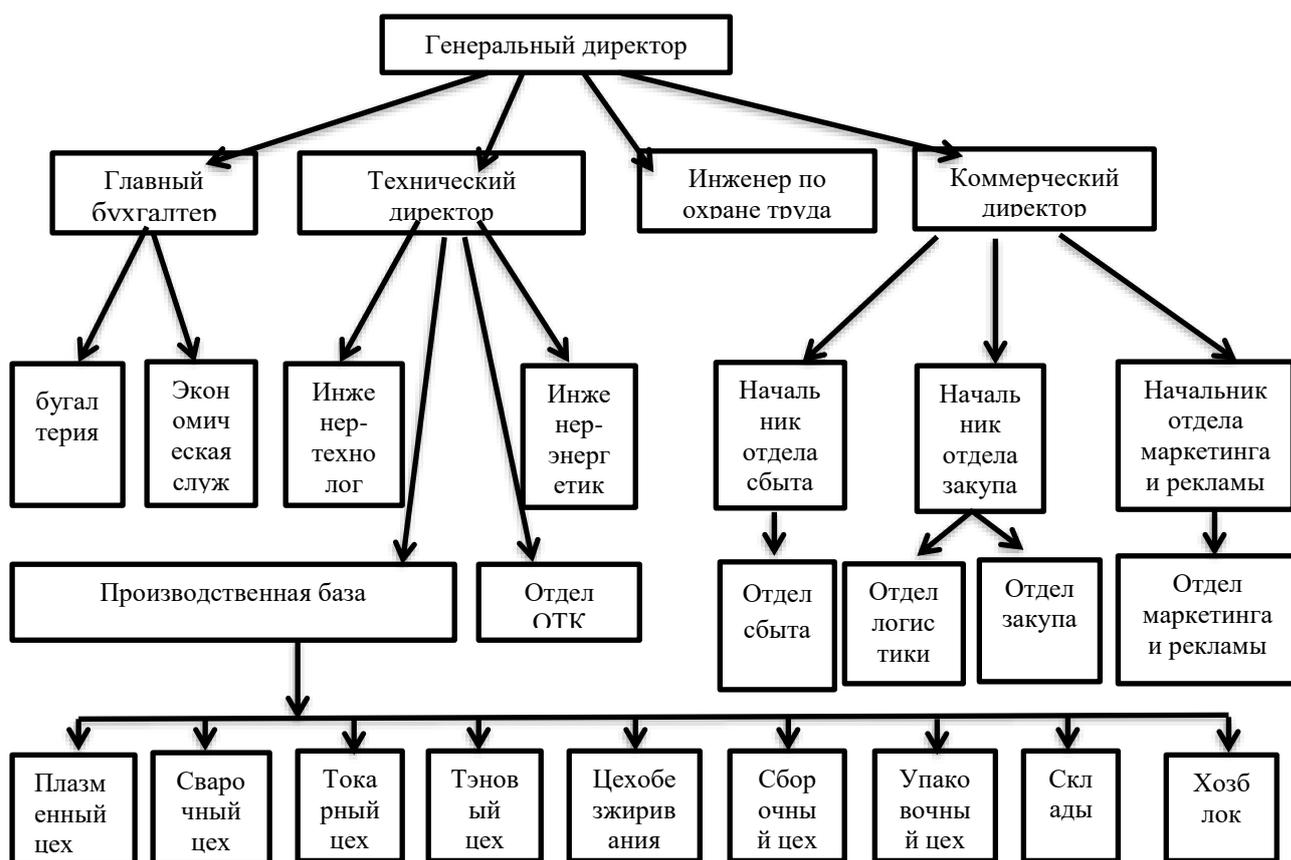


Рисунок 5- Организационная структура предприятия

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

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.

Достоинства данной структуры:

- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов;
- ясно выраженная ответственность.

К недостаткам данной структуры относятся:

- перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- преобладает авторитарный стиль руководства, который характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием,

игнорированием социально-психологических факторов, тем самым показывая, что большинство проблем решается под жестким давлением и контролем «сверху»;

- отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.
- несогласованные решения исполнителей;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- слабая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным.

Залогом успешного функционирования предприятия считается его конкурентоспособность. Конкурентоспособность и целесообразность деятельности предприятия в будущем основывается на эффективности менеджмента. Следовательно, эффективность менеджмента является основанием финансовой привлекательности предприятия. Таким образом, оценка финансовых результатов деятельности организации является одной из основных составляющих оценки менеджмента компании.

Руководство предприятия должно четко представлять, за счет каких источников оно будет осуществлять свою деятельность, и в какие сферы деятельности будет вкладывать свой капитал.

От того каким капиталом располагает предприятие, насколько оптимальна его структура и насколько целесообразно он трансформируется в основные и оборотные фонды, зависят финансовое благополучие предприятия и результаты его эффективности.

Анализ основных показателей деятельности проводился за два последних года на основе данных бухгалтерской отчетности ООО ТД «ЭлектроМаш»: «Бухгалтерского баланса» и «Отчета о финансовых результатах» Полученные данные представлены в Таблице 6.

Таблица 6 - Сравнительный аналитический баланс организации

Показатели	Ед. изм.	2021 г	2022 г	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
1. Товарооборот (оборот по розничной реализации) без НДС	тыс. руб.	157446	198178	40732	125,9
2. Численность работников, всего	чел.	112	110	-2	99,3
3. Производительность труда одного работника	тыс. руб. чел.	539,2	683,4	144,2	126,7
4. 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
5. Издержки обращения	тыс. руб.	44832	43429	-1403	96,9
- уровень к товарообороту	%	28,5	22,0	- 6,5	77,2
6. Прибыль (убыток) от продаж (рентабельность продаж)	тыс. руб.	4308,0	7840,0	3532,0	182,0
7. Проценты к уплате	тыс. руб.	583,0	2079,0	1496,0	356,6
8. Прочие доходы	тыс. руб.	0	0	0	0
9. Прочие расходы	тыс.	0	0	0	0
10. Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	3725,0	5761,0	2036,0	154,7
11. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	745,0	1152,2	407,2	154,7
12. 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

Ниже на рисунке 6 наглядно представлен сравнительный аналитический баланс ООО ТД «Электромаш» в течение всего анализируемого периода.

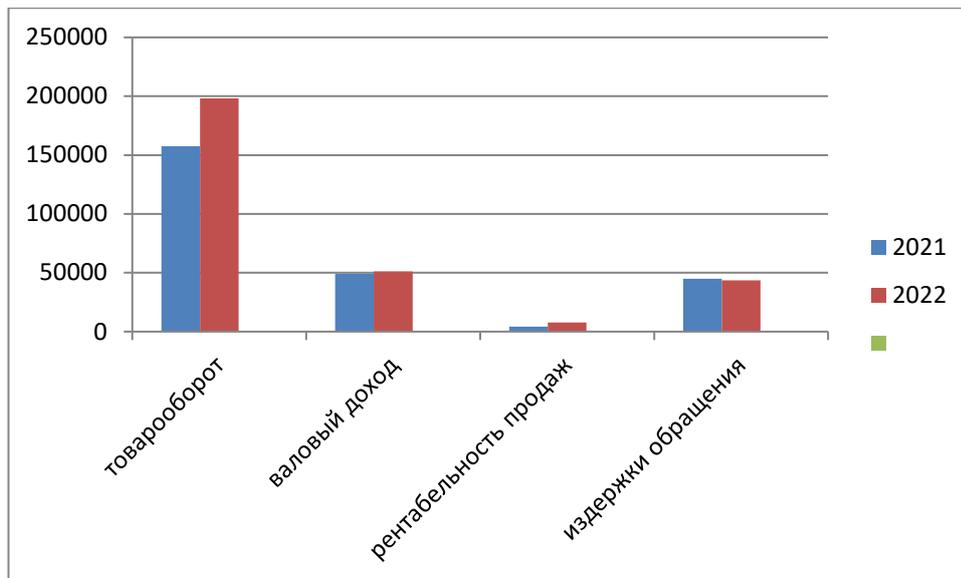


Рисунок 6 - Динамика балансовой отчетности

Как видно, предприятие имеет процент прироста по всем показателям, при этом снижая издержки обращения, даже при незначительном уменьшении численности штата (минус 2 чел). Но, данные показатели могли быть гораздо выше, учитывая сумму товарооборота и востребованность продукции на рынке. Малый рост рентабельности продаж по прибыли в отчетном году сигнализирует о том, что предприятие неактивно выступает на рынке и его могут вытеснить конкуренты.

Степень оценки продуктов/услуг покупателями/пользователями определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, вывода на рынок, поставки и поддержки данного продукта/услуги. Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг.

Анализ среды должен быть 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. Анализ и оценка эффективности работы команды менеджеров в ООО ТД «ЭлектроМаш»

Проведем оценку уровня командообразования на ООО ТД «ЭлектроМаш».

Проследим эволюцию команды до пика ее деятельности по стадиям жизненного цикла предприятия. Для этого будем использовать Таблицу 7 - жизненный цикл стадий развития команды ООО ТД «ЭлектроМаш».

Таблица 7- Жизненный цикл стадии развития команды

Стадия развития команды	Варианты позиций	Процент наличия, (мнение 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	Взросшая 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 ТД «ЭлектроМаш» находится на третьей стадии - Производство.

Во время стадии производства члены команды становятся все более компетентными и результативными, исчезает необходимость подчеркивать задачу. Они устанавливают нормы с целью развития доверия и уважения, становятся еще более успешными, решая конфликты и выполняя задачи.

Далее рассмотрим стадию развития команды ООО ТД «ЭлектроМаш», 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 ТД «ЭлектроМаш» переживает стадию производство.

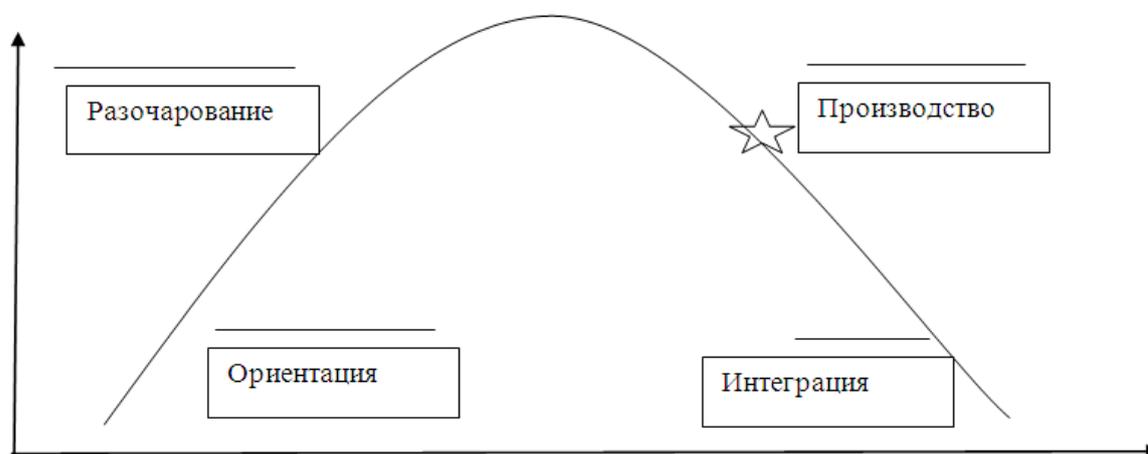


Рисунок 7 - Жизненный цикл организации

Следующий этап - определение ролей в команде, то есть, перечня функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности. 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. Роли сотрудников в ООО ТД «ЭлектроМаш» определим в Таблице 8.

Таблица 8 - Определение роли сотрудников в команде для ООО ТД «ЭлектроМаш»

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, законченность результатам деятельности группы, участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи, цели.
Главный бухгалтер	Генератор идей	Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание общим вопросам, и осуществляет поиск ошибок при решении проблем, делает критические замечания, что может оказаться полезным, 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 практически 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.

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.

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 снижает 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 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 использовалась матрица, представленная в Таблице 9.

Таблица 9 - Матрица изучения психологического климата в команде ООО ТД «ЭлектроМаш»

№	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, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группами взаимопонимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют междусобой
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, неудачи группы переживаются как личные	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, энергична	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Доброжелательно относятся к новичкам, помогают 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

Далее рассчитаем уровень психологического климата в команде

ООО ТД «ЭлектроМаш»

$$C = 32 - 12 = 20$$

(2)

Уровень психологического климата равен 20, климат благоприятен. Рассчитаем среднегрупповую оценку психологического климата компании.

Для расчетов будем пользоваться следующей формулой:

$$C = \text{сумма } C / N, \quad (3)$$

где N - число членов группы.

$$C = 32/60=0,53$$

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

Для расчета будем использовать следующую формулу:

$$n(C-) / N \times 100\%, \quad (3)$$

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

$$П = 14/60*100\%=23,33 \quad (4)$$

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

Заключительным этапом является – анализ производительности труда в разрезе категорий персонала, представленным в Таблице 10.

Таблица 10- Анализ производительности труда в разрезе категорий персонала ООО ТД «ЭлектроМаш»

Категория персонала	2021 г	2022 г	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 менеджеров ООО ТД «ЭлектроМаш», используя методику акроним «ПРОДУКТ». Для этого составляем анкету. Полученные результаты изобразим на Рисунке 8.

Эта методика предполагает анкетирование сотрудников (шкала от 0 до 10) предприятия по следующим позициям: предназначение и ценности, результативность, оценка и признания, дееспособность, удовлетворение, коллективизм, творческий подход.

Характеристика команда ООО ТД «ЭлектроМаш», по этой методике показала, что наибольшей эффективностью обладают такие характеристики:

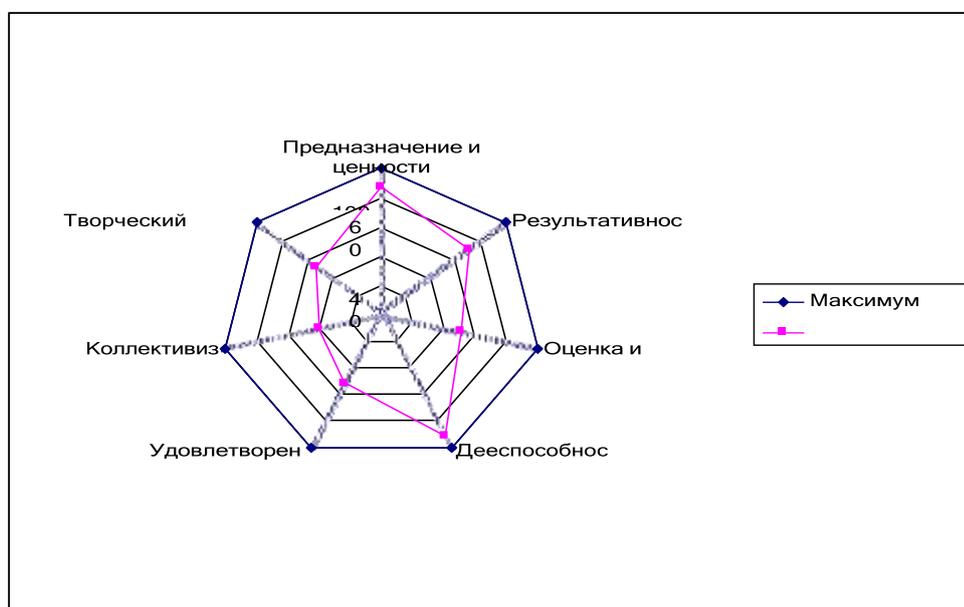


Рисунок 8- Характеристики команды предприятия ТД «ЭлектроМаш» по методике «ПРОДУКТ» в разрезе собственной эффективности, %

- предназначение и ценности - 87%;
- дееспособность - 91%.

Коллективизм команды ООО ТД «ЭлектроМаш» 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 ТД «ЭлектроМаш» можно сказать, что команда находится на стадии производительности, с

выполнением различных ролей, и ее экономической эффективности в отношении производительности труда.

Для наглядного представления результатов оценки командной работы в организации целесообразно использовать пентаграмму командной работы, на которую может быть наложен профиль командной работы в организации, построенный с учетом каждого из пяти оценочных критериев функциональной модели (Таблица 8). Такой подход позволяет ясно увидеть направления, по которым необходимы первоочередные улучшения системы управления.

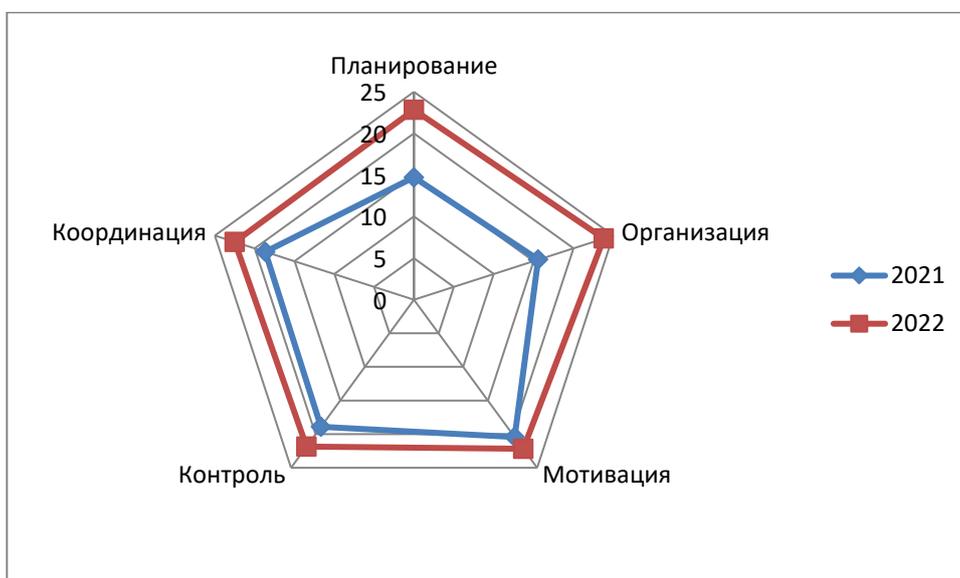


Рисунок 9. Коммуникационный профиль

Следует учитывать, что действия по улучшению одного из критериев будут оказывать воздействия на остальные, то есть критерии тесно взаимосвязаны между собой.

Коммуникационный профиль в организации, изображенный на Рисунке 9, указывает на то, что компания имеет проблемы, в первую очередь, с планированием, организацией и координацией. И эти направления командной работы нуждаются в детальном анализе и совершенствовании.

Таблица 11 - Анализ команды менеджеров по проблемам на ООО ТД «ЭлектроМаш»

Проблемы	влияние проблем	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 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
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, 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 пожеланий от сотрудников	2	4	3	4	4	3	3,6	0,72

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

- наличие конфликтных ситуаций между некоторыми сотрудниками;
- некачественное исполнение своих ролей некоторыми работниками.

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.

2.3. Рекомендации по использованию инструментов по повышению качества командной работы менеджеров предприятия

При анализе деятельности ООО ТД «ЭлектроМаш» была определена стратегия развития работы предприятия - усиление позиций на рынке

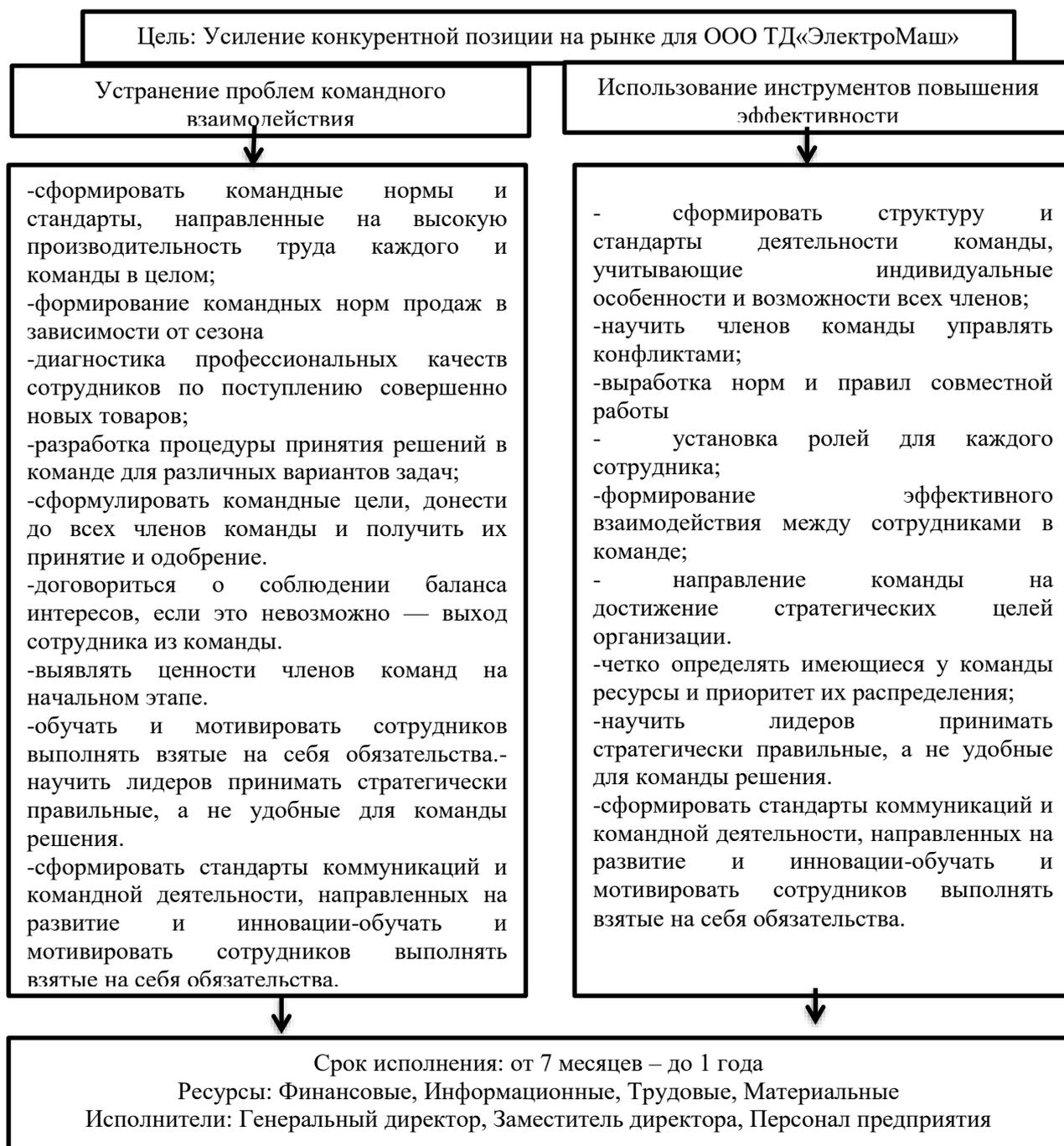


Рисунок 12. Программно-целевой подход для ООО ТД «ЭлектроМаш»

Главная цель при достижении данной стратегии - усиление конкурентной позиции на рынке, представлена на Рисунке 12.

Цели команды управления вырабатываются на основе сформулированной миссии этой команды, которые будут служить в качестве критериев принятия стратегически значимых управленческих решений.

Для определения оценки эффективности организации командной деятельности в 2021 и 2022 гг. на предприятии ООО ТД «ЭлектроМаш» был проведен социологический опрос между руководителями, находящимися в прямом подчинении у генерального директора. 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.

На первом этапе 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 ТД «ЭлектроМаш» 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.

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) отметили, что 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, эффективность ведения бизнеса.

Действующая на сегодняшний день в ООО ТД «ЭлектроМаш» 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.

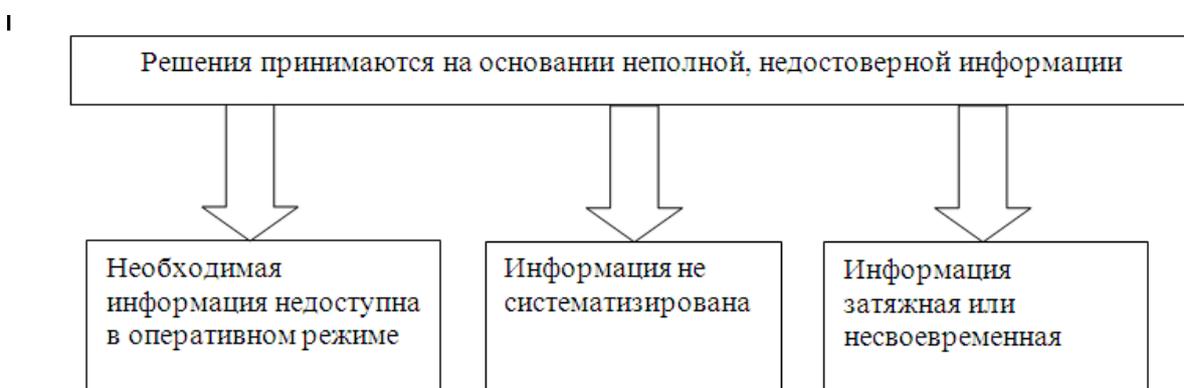


Рисунок 13 - Неэффективная модель информационного обмена

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 13).

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 ТД «ЭлектроМаш» (Таблица10)

Таблица 10 - Решение выявленных проблем на ООО ТД «ЭлектроМаш»

Проблема, возникающая в процессе командообразования	Этап командообразования, где учтены личностные свойства	Путь предотвращения, диагностики, разрешения проблемы	Методика, способствующая диагностике и разрешению проблемы
Участники не испытывают влечения к совместной работе	Подбор участников команды	Мера обладания членами команды адаптационными способностями	Тесты соответствующих способностей.
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
У участников нет взаимодействия по формулированию решений	Подбор участников команды	Определить стиль мышления каждого из членов команды	Опросник определения стиля мышления
Работа в команде идёт вяло, безынициативно	Подбор участников, выработка стратегии мотивации	Выяснить, насколько участники команды мотивированы	Тестопределия уровня мотивации достижения цели. Тест по выяснению мотивационного профиля
Команда раздроблена на несколько групп, 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
Несколько участников конфликтуют по поводу лидерства	Определение лидера команды	Ликвидировать разделение между формальным и неформальным лидером	Тесты, определяющие лидерский потенциал
Лидер команды не способен организовать её работу	Определение лидера команды.	Выявить людей, обладающим хорошими организаторскими качествами,	Тесты на определение организаторских способностей.

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. Это, как правило, начальник отдела продаж (Приложение 2)

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 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 затруднит процесс командообразования.

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.

Из данных Приложения 2, 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. Инспектор-контролер, менеджер по работе с дебиторской задолженностью целостно воспринимают 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.

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

2.4. Эффективность внедрения методов по повышению качества командной работы менеджеров в ООО ТД «ЭлектроМаш»

Оценка эффективности менеджмента считается сравнительно сложной, и имеется значительное число критериев и методов данной оценки, которые учитывают разнообразные факторы, влияющие на эффективность.

Эффективность менеджмента - категория теории управления, которая связана со всеми другими категориями. Оценка повышения эффективности менеджмента обязана быть распределенной и при этом учитывать все уровни применения ресурсов и возможностей дальнейшего развития, достижения всех производственных, экономических и социальных целей.

Уровень экономической эффективности менеджмента зависит от разнообразия взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли предприятия в результате ее технико-экономических особенностей свойственны характерные факторы эффективности.

Принятие управленческих решений считается главным инструментом контролирующего влияния на развитие решений, их принятие, реализацию и контроль. Оценка эффективности принятия управленческих решений играет значительную роль в деятельности всей компании.

Оценим эффективность внедрения методов и технологий по повышению эффективности командной работы в ООО ТД «ЭлектроМаш» с экономической позиции, социальной, организационной.

В экономическом плане эффективность их реализации будет основана на росте производительности труда представленной в Таблице 11.

Из данных Таблицы 11 видно, что после реализации технологий в управлении ООО ТД «ЭлектроМаш» 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 ТД «ЭлектроМаш» в ходе реализации проекта

Категория персонала	2022 год	Предполагаемый рост послереализации 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%.

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

Таблица 12 - Матрица изучения психологического климата в команде предприятия ООО ТД «ЭлектроМаш» 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 коллектива взаимопонимание	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	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными
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

Продолжение Таблицы 12

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 равнодушно
10	Группа активна, энергична	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	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 разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых»
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу не поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
Σ	39		6

Данные изменений социальных параметров после проекта внедрения технологий командообразования в управлении ООО ТД «ЭлектроМаш» занесены в Таблицу 12 и будут ориентированы преимущественно на психологический климат в коллективе.

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

$$C = 39 - 6 = 33$$

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

Процент сотрудников предприятия ООО ТД «ЭлектроМаш» которые оценивали климат предприятия, как неблагоприятный - снизится.

$$П = 6 : 45 \times 100 = 13,33\%$$

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

Рассмотрим эффективность мероприятий, используя методику акроним «ПРОДУКТ». Данные до и после проекта изобразим на рисунке 14. Абсолютно все характеристики ПРОДУКТа равнозначные и их нельзя сравнивать друг с другом, потому что у них совершенно различные функции. Эффективная команда начинает строиться с понятного назначения и набора общих ценностей. Результативность и удовлетворенность являются желаемыми конечными продуктами. Средства для достижения этих целей представляют собой признание, дееспособность, коллективизм и творчество.

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.

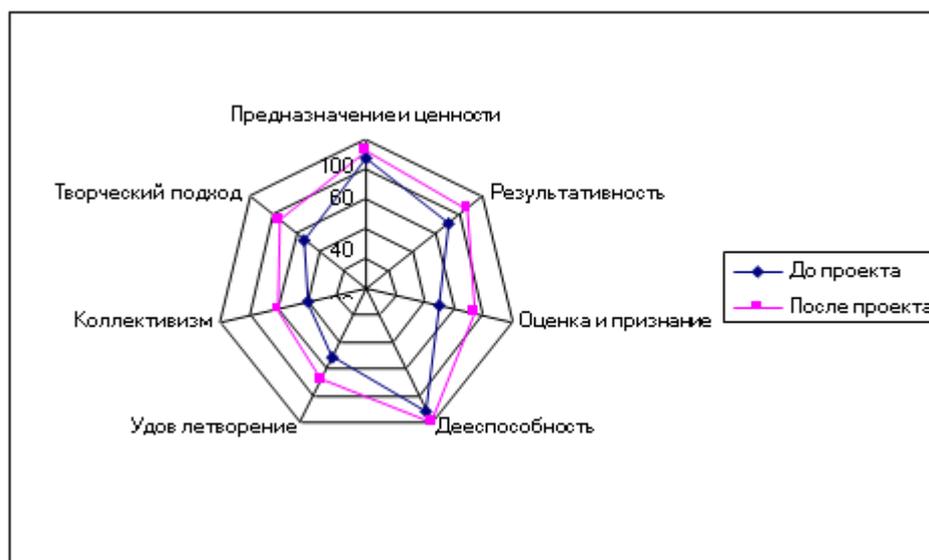


Рисунок 14 - Организационная эффективность проекта внедрения технологий командообразования в управлении ООО ТД «ЭлектроМаш»

Результат внедрения технологий командообразования в управление ООО ТД «ЭлектроМаш» с организационной точки зрения выражает эффективность, выраженную в росте всех заявленных параметров.

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

Таблица 14- Расчет показателей эффективности предприятия

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
	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

Продолжение Таблицы 14

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

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

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 15- Анализ команды менеджеров по имеющимся проблемам.

Проблемы	влияние проблем	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 и поддержку	2	3	5	2	3	3	3,2	6,4
корректировка деятельности и 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

Продолжение Таблицы 15

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, 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	3	4	3	4	8

На рисунке 15 представлена диаграмма по исполнению критериев.

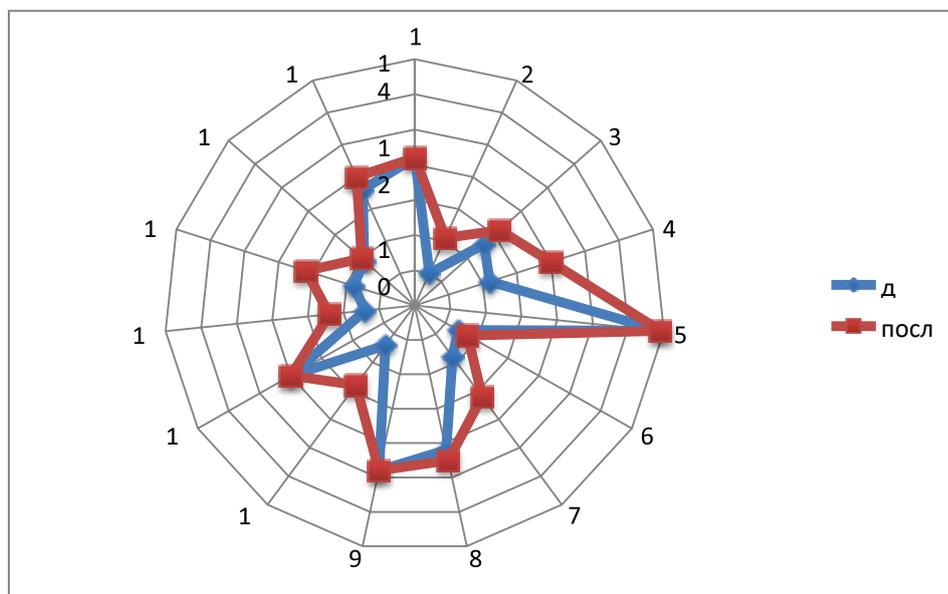


Рисунок 15 – Изменения критериев команды

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

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

В данной Главе был дан анализ эффективности действующей системы работы команды менеджеров предприятия ООО ТД «ЭлектроМаш». Рассмотрена и охарактеризована организационно-управленческая деятельность ООО ТД «ЭлектроМаш», произведены анализ и оценка эффективности работы команды менеджеров в ООО ТД «ЭлектроМаш», даны рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров и показана эффективность их внедрения на предприятии.

На основе анализа структуры управления и характера отношений управляющих структур и подструктур были выделены достоинства и недостатки. Анализ основных показателей деятельности проводился за два последних года. Предприятие имеет процент прироста по всем показателям, при этом снижая издержки обращения, даже при незначительном уменьшении численности штата. Малый рост рентабельности продаж по прибыли в отчетном году сигнализирует о том, что предприятие неактивно выступает на рынке и его могут вытеснить конкуренты.

Команда ООО ТД «ЭлектроМаш» находится на третьей стадии жизненного цикла – Производство. Были выявлены роли сотрудников в команде для ООО ТД «ЭлектроМаш», изучен психологический климат команды, дан анализ производительности труда в разрезе категорий персонала. По данным исследования по методике акроним ПРОДУКТ выявлено, что коллективизм команды ООО ТД «ЭлектроМаш» обладает низкой эффективностью - 40%, можно сказать, что команда находится на стадии производительности, с выполнением различных ролей, и ее экономической эффективности в отношении производительности труда.

Из проведенного анализа можно увидеть, что большая часть проблем связана с коммуникацией внутри команды и взаимодействием с сотрудниками.

Также мною разработаны рекомендации по использованию инструментов по повышению качества командной работы менеджеров предприятия и показана эффективность их внедрения в ООО ТД «ЭлектроМаш». По всем параметрам представленный проект внедрения технологий командообразования в управлении в ООО ТД «ЭлектроМаш» эффективен. Результат внедрения технологий командообразования в управление ООО ТД «ЭлектроМаш» с организационной точки зрения выражает эффективность, выраженную в росте всех заявленных параметров, повышение общей производительности труда (административного, обслуживающего и вспомогательного персонала).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стремления современных менеджеров внедрять в организации более гибкие и эффективные формы коллективного труда – командные структуры напрямую влияют на прибыль развитого предприятия. На современном этапе команда менеджеров – один из ключевых факторов развития современной компании, ее основа. Тема работы определена актуальностью проблемы.

В настоящее время теория и практика командной работы стремительно развивается, появляются новые примеры ее использования, методы и организационные процедуры обоснования и внедрения рабочих команд.

В 1 Главе данной работы дано теоретическое обоснование проблемы исследования, исследованы методологические основы реализации командного подхода и определены роли коллективного командного взаимодействия в управлении организацией. Максимально раскрыт анализ метода оценки качества командной работы менеджеров в организации.

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

Было показано, что командная работа дает преимущества, так как позволяет получить эффективное управление процессами и достигать социально значимых результатов в деятельности любой организации.

Также были обозначены методы формирования эффективной управленческой команды. Проанализированы методические принципы анализа труда команды топ-менеджеров.

Во 2 Главе данной работы был дан анализ эффективности действующей системы работы команды менеджеров предприятия ООО ТД «Электромаш».

Рассмотрена и охарактеризована организационно-управленческая деятельность ООО ТД «Электромаш», произведены анализ и оценка эффективности работы команды менеджеров в ООО ТД «ЭлектроМаш».

На основе анализа структуры управления и характера отношений управляющих структур и подструктур были выделены достоинства и недостатки. Предприятие имеет процент прироста по всем показателям, но малый рост рентабельности продаж по прибыли в отчетном году сигнализирует о том, что предприятие неактивно выступает на рынке и его могут вытеснить конкуренты.

По данным исследования по методике акроним ПРОДУКТ выявлено, что коллективизм команды ООО ТД «ЭлектроМаш» обладает низкой эффективностью - 40%, можно сказать, что команда находится на стадии производительности, с выполнением различных ролей, и ее экономической эффективности в отношении производительности труда.

Также были выявлены и слабые стороны ООО ТД «ЭлектроМаш».

Из проведенного анализа можно увидеть, что большая часть проблем связана с коммуникацией внутри команды и взаимодействием с сотрудниками.

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

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

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. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев - Москва: Финансы и статистика, 2014 - 544 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ Управление, подбор персонала, город Санкт-Петербург, изд-во «Питер», 2012.-236с.
3. Бессонов А.А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 3. – С. 48-55.
4. Брагин, Л.А. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: учебник / Л.А. Брагин. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 314с.
5. Брагина, Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / Л.А. Брагина; Т. П. Даньков. – М.: ИНФРА – М, 2012.– 560с
6. Графский М.Д. Что такое команда? И при чем тут рабочая группа? [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.grafsky.ru/team/chto-takoe-komanda-i-pri-chem-tut-rabochaya-gruppa.htm> (дата обращения: 04.05.2023)
7. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2014. – 454с.
8. Емельянова С.С., Пахомов Ю. Нужна ли управленческая команда? [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/284071> / (дата обращения: 29.05.2023)
9. Жуков, Ю. М., Журавлев, А. В., Павлова, Е. Н. Технологии командообразования: учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. - М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
10. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.

11. Калабин А.А. Формирование эффективной управленческой команды (на примере российских коммерческих организаций): автореф. дис. на соискание степени канд. соц. наук / Московский гос. ун-т. – М.:, 2008. - 10 с.
12. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051) С.99-102.
13. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. - М.: ЭКОНОМ-Про, 2004. – 370 с.
14. Козлова О.И., Келина И.В., Родин Д.В. Оценка эффективности деятельности команд // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 13. – С. 143-147.
15. Курс лекций по управлению проектами. Организация эффективной деятельности команды [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://bussin-proj.ru/kurs-lektsij-po-upravleniyu-proektami/94-organeffektivnoj-deyatelnosti-komandy.html> (дата обращения: 29.05.2023)
16. Лапшин В. Ю., Лапшина И. М. Приоритетные направления формирования социально-ориентированной модели рынка труда в России // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. № 4. – С.90-96.
17. Лачинина Т. А. Управление изменениями: командный подход: монография / Т. А. Лачинина. - Владимир : изд-во Владимир гос. ун-та, 2014. -347с.
18. Лисицин Д.А. Команда команде – рознь // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 55- 60.
19. Лифиц М.М. Экономика и организация продажи / М.М. Лифиц, Г.Л. Рубинштейн. - М.: Экономика, 2013. – 356с.
20. Маслов Д.В. Функциональная оценка менеджмента / Д.В. Маслов, В.Г. Малявин, Г.В. Рогачева // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 3. — С. 103–113.

21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов, П.В. Шеметова. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 312с. с.28; 33 с.37; 56 с.17

22. 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.

23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/Е.Б.Моргунов - Москва: Интел-синтез,- 2014. - 264 с. с.116

24. Мухин В.И., Воронов Д.Г., Иноземцева Е.А. Формирование управленческой команды, ориентированной на создание добавленной стоимости [Электронный ресурс]. – М.: Московский государственный университет, 2014. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/3115-2014-10-27-09-18-38> (дата обращения: 27.05.2023)

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

26. Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020-238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст: электронный. <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 04.04.2023). – Режим доступа: по подписке. С.56-71.

27. 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>

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

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

30. Подуева В.Ю. Команда как фактор повышения эффективности управления организацией // Социологический альманах «Социально-политическая активность населения на современном этапе развития

общества»: Материалы V Орловских социологических чтений 1 ноября 2013 г. Под общей редакцией Н.В. Проказиной. Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2014. - С. 109-110.

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

32. Пугачев В.П. Руководство персоналом / В.П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2006.- 279 с. с. 68

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

34. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования/ Г.Н.Сартан. - Санкт Петербург Речь, 2012. - 135с. с.47

35. Сафаргалиев Э. Р. Формирование профессионального мышления менеджера-экономиста // Современные исследования социальных проблем. – 2019. – №11. – С. 91–101.

36. Степанов Д.В. Эффективное управление: Команда, иерархия, единовластие/ Д.В. Степанов.- Москва: Речь, 2015. - 144с.

37. Тренин В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов/ В.Н.Тренин, М.И.Магура, С.В.Леонгтьев.- Москва: ПРИОР- 2013. - 112с.

38. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности/ Л.Фаткин, К.Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №1.

39. Барышева А.В. Мотивация. - СПб.: Питер, 2019. – 265 с

40. Фернем А. Реализация преимуществ командной работы / А. Фернем // Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри. — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. — С. 194–196.

41. Халина А.А. Понятие, признаки и роль командообразования в социологии управления/А.А. Халина//Актуальные проблемы современной науки. - 2012. - №5 (44).- С.80 - 83.

42. Хломов И.Н. Современные стандарты командообразования [Электронный ресурс] // HR-journal. – 2008. – Режим доступа: http://www.hr-journal.ru/articles/oc/oc_546.html?from=791bcaaf20d383c864f9958cdcc881a1

(дата обращения: 10.05.2023)

43. Холл Р. Организация: структура, процессы, результаты/Р. Холл.- Санкт Петербург: Питер, 2015. – 509с.

44. Хопкинс, Т. Искусство торговать / Т. Хопкинс. – М.: Экономика, 2012. – 543с.

45. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина; Красноярск гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск: КГТЭИ, 2015. - 232с.

46. 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.

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

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

49. Филлипс, А. Потенциал команды: Как добиться максимальной эффективности командной работы / А. Филлипс, Ф. Санда. — Москва : Альпина Паблицер, 2020. — 302 с. — ISBN 978-5-961438-17-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/214199> (дата обращения: 16.05.2023)

50. Юрьева О.В., Кукушкина О.Ю., Михайлов Ф.Б., Насретдинова К.Р. Командообразование: учебно-методическое пособие /Издательство:Казань, 2022 – 80 с. Стр. 5

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 9. Краткое содержание и структура критериев оценки командной работы

<i>Критерий</i>	<i>Максимум</i>	<i>Оценка</i>
<i>1. Организационное окружение</i>	20	
1.1. Готовность менеджмента к делегированию ответственности и полномочий на уровень команд и готовность членов команд взять на себя ответственность и полномочия	4	
1.2. Построение системы бюджетирования по принципу «снизу-вверх»	4	
1.3. Применение методов психологического анализа при подборе кандидатов на вакантные места	4	
1.4. Степень согласования стратегии развития организации с этапами развития команд	4	
1.5. Ориентированность системы оплаты труда на применение командной работы	4	
<i>2. Ответственность и полномочия</i>	20	
2.1. Распределение полномочий и установление зон ответственности между командой и внутриорганизационным окружением с позиций оперативных производственных функций	4	
2.2. Участие команды в процедурах найма и увольнения	4	
2.3. Функции оценки качества продукции	4	
2.4. Формирование производственной программы и производственный учет	4	
2.5. Составление графика работы	4	
<i>3. Процессы</i>	20	
3.1. Возможность самооценки результатов деятельности команды	4	
3.2. Применение методов управления качеством	4	
3.3. Возможность команды влиять на себестоимость продукции	4	

3.4. Самостоятельность команды в определении командных проблем и формировании целей командной работы	4	
3.5. Степень взаимодействия команды с поставщиками и потребителями	4	
4. <i>Задачи</i>	20	
4.1. Объединение локальных задач в единый процесс, который может быть подвергнут комплексной оценке	4	
4.2. Применение многофункциональных знаний и умений, в т.ч. использование коллективного принятия решений	4	
4.3. Наличие задач, связанных с достижением тактических целей	4	
4.4. Участие команды в разработке стратегии развития команды и организации в целом	4	
4.5. Наличие задач, связанных с реструктурированием производственных процессов и команды	4	
5. <i>Структура</i>	20	
5.1. Количественный состав команды (оптимальный состав 8–12 человек)	4	
5.2. Члены команды обладают разнообразными необходимыми профессиональными знаниями и умениями	4	
5.3. Сплоченность команды и психологический портрет членов команды обеспечивают низкую вероятность возникновения конфликтов в команде	4	
5.4. Степень группового единomyслия не мешает критическому отношению к проблемам	4	
5.5. Целевые и поддерживающие роли адекватно распределены между членами команды. Имеется ярко выраженный лидер команды	4	
<i>Общая оценка уровня командной работы</i>	100	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Роли в команде менеджеров

Роль в команде продаж	описание личностных характеристик роли	Должности (предполагаемые)
Роли, направленные на действие		
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 вней	Коллективисты, участвуют вобсуждении 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, начальникотдела продаж
Роли, направленные на мышление		
Plant (PL) – генераторы идей, люди, разрабатывающие новые оригинальные идеи и подходы к решениюпроблем	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 плюсыи 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, чтобыподтвердить свой профессиональный статус. Их главная задача в команде – быть экспертомв той или иной отрасли	Маркетолог, менеджер- аналитик, инспектор- контролер, бренд- менеджер, менеджер по продукту, менеджер по продажам