



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

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

«Управление формированием команды»

Выполнила:  
студентка группы ЗФ409/114-3-1  
Костылева Татьяна Эдуардовна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Менчинская Мария Анатольевна

Проверка на объем заимствований:

40,19 % авторского текста  
Работа Рябчук к защите  
«26» 12 2019г

зав. кафедрой экономики, управления и права  
Рябчук к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск  
2019

## Оглавление

	<b>Введение</b>	3
<b>Глава 1.</b>	<b>Теоретические основы формирования команды и методы ее управления.</b>	
1.1	Понятие и сущность команды	7
1.2	Роль команд в развитии организации	14
1.3	Нормы управления и методы формирования команды	19
	Выводы по первой главе	26
<b>Глава 2.</b>	<b>Практическая работа по совершенствованию управления формированием команды на примере ООО «Технологии гостеприимства».</b>	
2.1	Организационная характеристика базы исследования ООО «Технологии гостеприимства»	28
2.2	Анализ командообразования в организации ООО «Технологии гостеприимства»	35
2.3	Рекомендации по формированию наиболее эффективной команды в организации ООО «Технологии гостеприимства»	39
	Выводы по второй главе	42
	<b>Заключение</b>	44
	<b>Список используемой литературы</b>	46

## Введение

**Актуальность исследования.** На сегодняшний день метод командообразования применяется все чаще и чаще. На первый взгляд, это связано со спецификой организационной культуры, как в частных, так и в государственных организациях. Построение команды представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде. Большое внимание уделяется командной деятельности персонала организации. Под командой понимается коллектив (объединение людей, осуществляющих совместную деятельность и обладающих общими интересами), - способный достигать цели автономно и согласованно, при минимальных управляющих воздействиях. Команды получили широкую распространенность. С одной стороны: уже в середине 90-х годов XX века более чем в 50 % американских фирм существовали «производственные» команды. С другой стороны, команды существуют во многих областях деятельности: уже привычными стали термины «команда проекта», «управленческая команда», «творческая команда», не говоря уже о «спортивных командах». Причины роста популярности команд связаны с глобальными экономическими проблемами, включающими в себя рост конкуренции, технологические достижения, необходимость решения сложных проблем в максимально короткие сроки, текучесть кадров. Но команды обладают и недостатками: высокая концентрация специалистов на узком фронте работ, повышенный фонд стимулирования и интенсивный ритм работы служб обеспечения, необходимость обучения и тренинга членов команды, ограниченность размера, возможность самораспада.

В большинстве современных работ, посвященных изучению многоагентных систем, моделей коллективного поведения и моделях группового управления, термин «группа» агентов может условно трактоваться как «команда», однако во всех перечисленных случаях агенты пассивны в том смысле, что совместное принятие ими решений отсутствует. Учитывая, что результат деятельности команды зависит от действий каждого ее участника, то для того, чтобы выбрать собственное действие субъект должен «предсказать», какие действия выберут другие члены команды, а для этого необходимо иметь представление о той информации, которой располагают остальные члены команды. Это возможно на основе подхода, учитывающего «рефлексивные» аспекты принятия решений членами команды, в которых автономность и слаженность совместной деятельности членов команды (по достижению общих целей) обеспечивается тем, что их действия согласованы с иерархией взаимных представлений друг о друге. В данной работе будут рассмотрены основные аспекты понятий «команда» и «командообразование» в управлении, изложена типология и факторы формирования команд, рассмотрены этапы командообразования, описаны методы и теоретические подходы к формированию команд.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблема создания управления формированием команды в организации уделим внимание зарубежным и отечественным исследователям (Ф. Тейлор, А. Файоль, Ш. Ротвелл, В.Ф. Попов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин). Обширное понятие менеджмент и управление персоналом раскрывают: (С.Э. Пивоваров, Цветков А.Н., Коротков Э.М.) Среди наиболее значимых исследований, внесших определенный вклад в построение модели формирования команд, являются работы следующих авторов: А.А. Авдеев рассматривает технологии формирования команды, Е.П. Валь изучает проблемы эффективной мотивации персонала, Т.П. Галкина рассматривает вопросы группового управления, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева - автор тренинговых программ по деловым коммуникациям, командообразованию, инновационному менеджменту, соавторы предыдущего специалиста Д.Ф. Фролов и Т.М. Грабенко изучают вопросы командообразования. В.В. Исаев рассматривает

вопросы организации работы команды управления проектом, вопросы фирменной культуры, технологии формирования работоспособных команд. В.И. Корниенко разработал курс «Формирование управленческой команды». Этот курс успешно реализуется как в Российской академии государственной службы при Президенте РФ, так и в других учебных заведениях. Имеет более 40 публикаций, используемых в педагогической деятельности и управленческой практике, М.В. Красностанова разработала современные методы оценки персонала, Ю.Н. Лапыгин последнее десятилетие посвятил формированию научной школы, ориентированной на стратегическое развитие организаций.

**Проблемой исследования является** отсутствие целенаправленных организационных и социальных мер, направленных на создание эффективной команды в компании ООО «Технологии гостеприимства».

**Цель работы:** подобрать методы для формирования наиболее эффективной команды.

**Объектом** исследования командообразование в организации.

**Предметом** исследования является управление формированием команды.

**Задачи:**

- изучить теоретические аспекты понятия команды и ее сущность;
- раскрыть в чем заключается роль команды в развитии организации;
- представить общую характеристику деятельности ООО «Технологии гостеприимства»;
- провести анализ построения команды в организации;
- разработать основные рекомендации по формированию наиболее эффективной команды.

**Теоретико-методологическая база исследования:** системный подход, процессный подход, работы зарубежных и отечественных исследователей, определяющие сущность, свойства, классификацию видов (типов) команды и управлением командообразования.

**Практическая значимость** работы формируется за счет экономической, социальной и организационной эффективности мер, по формированию

эффективной команды.

**Методы исследования:** анализ, синтез, обобщение, SWOT-анализ.

**Базой исследования** является компания ООО «Технологии гостеприимства» ресторан Пауланер. адрес: 454053 г. Челябинск ул. Труда 179.

**Структура исследования:** Структура состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

# **Глава 1. Теоретические основы формирования команды и методы ее управления**

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

Команда - это группа из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои взаимодействия и трудовые усилия. В нашем определении три ключевых компонента. Во-первых, для создания команды требуются как минимум два человека. Нередко в организациях создаются большие, до 75 человек команды, но, как правило, их численность не превышает 15 сотрудников. Во-вторых, члены команды регулярно взаимодействуют между собой (мы не называем командой группу пассажиров в лифте или очередь в буфете). В-третьих, труд членов команды направлен на достижение определенной цели, будь то разработка карманного калькулятора нового типа или написание учебника. [1, с. 156] Студенты, к примеру, часто объединяются на занятиях для выполнения различных заданий. В таком случае их цель - выполнение задания и получение хороших отметок.

Хотя команда - это группа людей, эти два понятия не являются взаимозаменяемыми. Рабочий, учитель, тренер могут собрать вместе группу людей, но при этом не создать команду. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность. Основные различия между группами и командами перечислены в таблице.1. Некоторые связанные с эффективностью командного труда факторы представлены на рисунке. 1. Эффективность работы команды определяется по двум результатам: производительному выпуску и личному удовлетворению. Под удовлетворением понимается способность команды к насыщению индивидуальных потребностей ее членов, а отсюда к поддержанию в них стремления к командному труду и приверженности ее интересам. Производительный выпуск - это количество и качество результатов командного труда, и их соответствие заранее установленным целям. Среди определяющих эффективность командного труда факторов на первом месте - сама организация,

вернее тот контекст, в котором функционирует команда (структура, стратегия, среда, культура, система оплаты). Менеджеры формируют команды в рамках определенного организационного контекста. К числу значимых характеристик команд относятся их тип, структура и состав. Большое значение имеют размер команды и распределение ролей ее членов. Кроме того, необходимо решить вопрос о целесообразности создания команды в принципе. Если потенциальные издержки превышают выгоды, возможно, следует поручить выполнение задания кому-то из сотрудников.

**Таблица 1.**

**Различия между группами и командами**

<b>Группа</b>	<b>Команда</b>
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)
Цель - та же, что и у организации На выходе - продукты индивидуального труда	Специфическое видение или цель На выходе - продукты коллективного труда
Встречи «необходимы и достаточны»	На встречах ведутся не ограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы



Эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес (на финансовые показатели, например)	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместные общение, принятие решений и рабочие задания

### Модель эффективности командного труда



**Рисунок 1**

Указанные характеристики непосредственно влияют на происходящие внутри команды процессы, которые в свою очередь определяют продуктивный

выпуск и степень удовлетворения членов команды. Эффективный командный труд предполагает управление (как членами команды, так и заинтересованными в ее деятельности внешними лидерами) стадиями развития команды, ее внутренней сплоченностью, нормами и конфликтами [3, с. 67]. Наш дальнейший анализ во многом основывается на модели эффективности командного труда. В последующих разделах будут рассмотрены различные типы команд, их структура, внутренние процессы, сопряженные с ними выгоды и издержки. В одной и той же организации могут существовать команды самых разных типов. Самый простой способ классификации команд - разделение их на те, что создаются как часть формальной структуры организации, и те, цель которых состоит в расширении участия их членов в управлении.

Формальные команды создаются как часть организационной структуры компании. Выделяют три разновидности формальных команд: с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями а также специализированные команды.

Вертикальная команда включает в себя менеджера и его формальных подчиненных. Такую команду иногда еще называют функциональной. В некоторых случаях она может включать в себя три-четыре уровня иерархии в рамках одного функционального отдела. Как правило, в вертикальную команду входит отдел в целом. Так, вертикальной командой является команда медсестер третьей смены в больнице. Она состоит из медицинских сестер и их начальника. Отдел финансового анализа, отдел контроля качества, отдел кадров, бухгалтерия - все это функциональные команды. Каждая из них создается для достижения определенных целей организации посредством совместных усилий их членов и взаимодействий между ними.

Горизонтальная команда состоит из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов. Они собираются вместе, получают задачу, а после ее выполнения могут возвратиться к исполнению постоянных рабочих обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп или комитетов. Специальная группа включает в себя

сотрудников разных отделов, которым поручено совместное выполнение определенных действий. По достижении поставленной цели специальная группа распускается. Другое название специальной группы - межфункциональная команда. В производственной фирме такие команды могут работать над созданием нового продукта, в университете - над разработкой нового учебного курса. Как правило, в таких работах участвуют несколько отделов, необходимо учитывать различные точки зрения, а потому для выполнения подобных задач горизонтальные команды подходят как нельзя лучше.

Комитет, как правило, является более долговечным образованием, нередко становится постоянной частью организационной структуры. Членство в комитете определяется обычно не столько опытом работы, сколько должностью сотрудника. Член комитета должен быть официальным представительным лицом в отличие от члена специальной группы, от которого главным образом требуется наличие необходимых для разрешения проблемы навыков. Комитеты имеют дело с регулярно возникающими проблемами [5,с.89]. Например, комитет по жалобам занимается рассмотрением жалоб работников, консультативный комитет дает советы в области оплаты и организации труда, рабочий комитет может заниматься правилами выполнения рабочих заданий и их дизайном. Являясь частью организационной структуры компании, специальные группы и комитеты обладают рядом преимуществ. Во-первых, они позволяют членам организации обмениваться информацией. Во-вторых, они генерируют идеи по координации деятельности отделов. В-третьих, они находят новые решения организационных проблем. В-четвертых, они способствуют развитию новых методов организационной практики и политики.

Специализированные команды не входят в формальную структуру организации и работают над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами. В компании McDonalds, к примеру, специализированной команде была поставлена задача разработать и продвинуть на рынок новый продукт - цыпленок во взбитом тесте. Команда получила отдельное помещение и вообще была отделена от формальной структуры, так как

для успешного решения задачи ей требовалась полная автономия. Успешно справившаяся с поставленной целью, эта команда и по сей день является частью компании. У нее своя внутренняя структура, но члены команды чувствуют себя полностью независимым образованием. Решение рабочих задач предполагает, что лидер команды умело направляет ее деятельность. Об одном из необходимых для этого навыков - умении проводить собрания - вы можете более подробно узнать во вставке «Из первых уст».

Самоуправляемые команды. Объединение работников низших уровней в команды преследует цель привлечения их к процессу принятия решений, в том числе и относительно выполнения собственных рабочих заданий, что позволяет добиться существенного повышения производительности. Начало этому ознаменовавшему настоящую революцию в бизнесе процессу положил успешный опыт использования рабочих команд в японских фирмах. Эффективная и слаженная работа предполагает наличие определенных командных характеристик. Особое значение имеют размеры команды и распределение ролей между ее членами. В большинстве случаев идеальный размер команды - 7 человек. Впрочем, число ее участников может варьироваться от 5 до 12, что никак не сказывается на результатах. Такие команды достаточно велики, чтобы обладать разнообразными навыками, позволяют членам свободно выражать все свои эмоции (и положительные, и отрицательные) и агрессивно искать решения проблем. В то же время они достаточно малы, чтобы участники чувствовали особую близость. Как правило, при увеличении размера команды каждому ее члену становится сложнее общаться и взаимодействовать с остальными. В одном исследовании, посвященном размеру команды, делаются такие выводы.

1. В маленьких командах (2-4 человека) больше согласия, участники активно обмениваются мнениями, стремятся приноровиться друг к другу. В маленьких командах люди получают больше удовольствия от совместного труда, ведут между собой беседы на личные темы. Как правило, такие команды отличаются неформальными взаимоотношениями, не предъявляют к лидерам особых требований.

2. Для больших команд (12 человек и более) характерны разногласия и различия во мнениях. В них часто образуются конфликтующие подгруппы (начиная от защиты интересов и заканчивая выбором сорта кофе для кофеварки). Они предъявляют высокие требования к лидерам, так как принятие решений носит более централизованный характер, а участие в этом процессе членов команды ограничено. Кроме того, для больших команд не характерны дружеские отношения между всеми участниками. В них выше показатели текучести кадров и абсентеизма (прежде всего в командах «синих воротничков», т. е. из рабочих). Так как специализация работы и нехватка нормального общения отрицательно сказываются на уровне удовлетворения от труда, у членов команды меньше возможностей для активного участия в процессе управления, они в меньшей степени ощущают себя частью группы. Общее правило таково: в крупных командах сложнее удовлетворить потребности участников, уровень приверженности группе у их членов относительно низок. Наиболее эффективными зарекомендовали себя команды из 5-12 человек. Если число членов команды превышает 20 человек, менеджеры должны разделить команду на подгруппы, у каждой из которых будут свои цели и свои участники [7, с. 32].

## 1.2. Роль команд в развитии организации

Возникновение интереса к командному подходу связано с тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

Во-первых, современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения

и одновременно повысить его качество, т. е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания хорошо сформированной управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

Во-вторых, почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации как в нашей стране, так и за ее пределами строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, лаборатории и т. д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур. Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания «поля идей», атмосферы творческого поиска, а также коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что, по сути, является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте.

В-третьих, рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую

оказывает косвенное воздействие, исследователи отмечают, что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда. Принадлежность отдельного сотрудника к философии «общего дела», т.е. выработка «духа» имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом. Понимание менеджерами правил командной игры определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации занятия предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации. В-четвертых, признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о последней как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. Для повышения эффективности работы организации огромное значение приобретает изучение ценностного аспекта взаимного сосуществования членов управленческих групп на производительность организации.[1, стр. 67-69]. Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Как правило, особую роль играют в этом сотрудники, ответственные за решение задач и оказывающие социально-эмоциональную поддержку. Члены команды, исполняющие роль специалистов по решению задач, направляют всю свою энергию на достижение командных целей. Для них характерны следующие черты.

1. Инициатива: предлагают новые решения стоящих перед командой проблем.
2. Обмен мнениями: высказывают свое мнение по решению задачи, искренне прислушиваются и оценивают предложения других людей.

3. Поиск информации: предоставление фактов, имеющих отношение к задаче.

4. Подведение итогов: связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы; собирают их воедино для создания общей перспективы.

5. Энергия: побуждают членов команды к труду (особенно в трудные моменты).

Члены команды, роль которых заключается в социально-эмоциональной поддержке, отвечают за удовлетворение эмоциональных потребностей участников группы, помогают им укрепить свое социальное состояние. Для них характерны следующие черты.

1. Воодушевляют: восприимчивы к идеям других участников, не скупаются на похвалы, побуждают членов команды к высказыванию новых предложений.

2. Создают гармонию: улаживают конфликты в группе, помогают конфликтующим сторонам прийти к соглашению.

3. Снижают напряженность: различными способами (анекдоты, шутки) снимают эмоциональное напряжение.

4. Стремятся всегда шагать «в ногу»: как правило, соглашаются с предложениями других членов команды.

5. Готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде [14, с. 43].

Значение этих ролей наглядно представлено в таблице 2. Если большинство членов команды склонны к исполнению социальных ролей, команда становится социально ориентированной. Как правило, ее члены избегают необоснованной критики, стремятся к согласию друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них - гармония взаимоотношений в команде. Участники таких команд получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности. Другой крайний случай - команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели -



результату. Такая команда очень эффективна в течение непродолжительного периода времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворения от труда ее участников снижается. «Спецы» обычно не проявляют особых эмоций, избегают оказывать или принимать поддержку коллег, игнорируют эмоциональные и социальные потребности участников команды. В ней абсолютно может отсутствовать юмор и, как следствие, уровень удовлетворения от труда снижается.

Как видно из таблицы 2, некоторые члены команды могут играть двойную роль, т.е. одновременно работают и над поставленной задачей и удовлетворяют эмоциональные потребности других участников. Они вполне могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы. Наконец, есть еще одна роль - роль стороннего наблюдателя, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей участников. Обычно такие члены команды не пользуются уважением участников.

**Таблица 2**

**Роли участников команд**

№	Условное название роли	Функции в команде	Характерные черты личности
1.	Координатор (председатель)	Согласует действия, мнения и точки зрения членов команды	Спокойствие, уверенность в себе, самоконтроль, обаяние, беспристрастность, объективность
2.	Мотиватор (действующий, оформляющий решения)	Побуждает команду к действию, к движению вперед	Динамичность, стремление опережать других, напористость, энергия, нетерпимость.
3.	Генератор идей (человек со свежим взглядом)	Предлагает новые способы решения проблем, новые подходы, инновации	Развитый интеллект, воображение, эрудиция, индивидуализм, свобода от стереотипов
4.	Критик (советник или судья)	Оценивает результаты и процесс работы, предлагает новые идеи	Здравомыслящий, осторожный, рассудительный, честный, вдумчивый,

			настойчивый
--	--	--	-------------

Менеджеры не должны забывать, что в хорошей команде должны присутствовать как «специалисты», так и социально-эмоциональная поддержка. Юмор и забота о человеке также определяют эффективность группы, чем аналитические способности и умение находить решения проблем. Нельзя забывать и о том, что многим людям лучше дается какая-то одна роль: одни склонны решать социальные вопросы, другие - производственные проблемы. Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, ее участники будут получать удовлетворение от труда, а компании - высокие результаты [12, с. 67].

### 1.3. Нормы управления и методы формирования команды

Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышать его функциональные возможности, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Оптимизация и упрощение сложных производственных систем - необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что определяет прогресс этих систем. Этот основополагающий принцип управления дает ответы на важнейшие, принципиальные, имеющие большое практическое значение вопросы. А точнее, какое решение должен принять руководитель: сконцентрировать всю полноту власти в своих руках или раздать большую ее часть своим коллегам?

Итак, централизация или децентрализация управления? Централизация имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач. Она позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Децентрализация освобождает членов коллектива постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личности. Децентрализация эффективна, если принимают обоснованные и важные решения и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством, но она имеет опасную тенденцию к втягиванию управляемого процесса в анархию, хаос. Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации: руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела.

Мучительным, сложным путем пришло человечество к пониманию того, что завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия. Французский исследователь В.А Грейкунас обосновал эту зависимость формулой, где число всех видов связей между

руководителем и его подчиненными описывается следующим выражением:  $K=p[2-1+(p-1)]$ , где  $p$  - число подчиненных,  $K$  - количество взаимосвязей.

Формула Грейкунаса неумолимо показывает, что если руководителю непосредственно подчиненно 4 исполнителя, то количество спорных вопросов, разногласий, а следовательно, и обращений за их решением к управленцу будет порядка 44 раза за рабочий день.

По мнению многих специалистов, норма управляемости колеблется в значительных пределах в зависимости от многих факторов, но в среднем она составляет 3-7 человека. Уменьшение диапазона управления опасно появлением усложненных организационных структур, состоящих из небольших подразделений с излишним количеством вертикальных уровней. Норма управляемости руководителя зависит от нескольких факторов:

- типа производства, его сложности и ответственности;
- оснащенности труда руководителя техническими средствами управления;
- места руководителя в иерархической структуре, от которого зависит сложность решаемых проблем, мера его ответственности, сила эмоциональной нагрузки;
- знаний и опыта руководителя.

Командные нормы - это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки. Как правило, нормы являются неформальными, нигде не зафиксированными (в отличие от правил и процедур). Ценность норм в том, что они определяют рамки дозволенного, т. е. границы допустимого поведения, 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 [7, с. 156].

Развитие норм начинается с первых минут общения между участниками команды. Постепенно в их среде появляются правила повседневного поведения и труда. Таким образом, нормы заранее устанавливают приемлемость определенных действий, а значит, направляют членов команды на достижение

желаемых результатов или производительности. На рис. 4 представлены основные направления развития командных норм.

**Критические события.** Очень часто произошедшее в команде критическое событие создает важный прецедент, который впоследствии рассматривается как образец приемлемых действий. Вот один исторический пример: перед вторжением американских войск на Кубу министр юстиции США Роберт Кеннеди убедил Артура Шлезингера не сообщать президенту Дж. Кеннеди о своих сомнениях. Этот критический случай послужил основой для нормы, в соответствии с которой члены президентской команды воздерживаются от высказывания лидеру особых мнений. В принципе, начало новой норме может положить любое критическое событие. В одной организации начальник отдела пригласил на обед всех своих сотрудников. На следующий день оказалось, что его единственным участником стал сам глава отдела. Таким образом отказ от совместного времяпрепровождения стал нормой.

**Первенство.** Под первенством понимается следующее: первый имевший место в команде образец поведения становится прецедентом и основой для будущих ожиданий. Например, когда в компании Бип создавались первые команды, менеджеры позаботились, чтобы уже на самых первых встречах разрешались важные организационные проблемы. Достигнутые в самом начале успехи стали нормой и в последующей работе.

#### **Четыре направления развития командных норм**



**Рисунок 2.**

Перенос поведения. Перенос поведения означает привнесение командных норм извне. Один из современных примеров такого явления - норма относительно запрета на курение, существующая во многих управленческих командах. Те, кто курят, тайком пользуются средствами для полоскания рта, чтобы остальные не заметили - ведь считается, что все члены команды должны отказаться от вредной привычки. Другим ярким проявлением переноса поведения являются небольшие команды студентов, которым преподаватели задают некоторую работу. Изначально считается, что каждый студент должен принимать в ней равное участие и помогать остальным, получить хорошую оценку.

1. Явное выражение. Лидеры или рядовые члены команды могут явным образом заявить о нормах. Такие заявления показывают, что будет цениться в команде, а потому оказывают существенное воздействие на ее членов. Пожалуй, явное выражение будущих норм - наиболее эффективный способ изменения норм в уже сложившейся команде. Например, Ричард Бойль, директор компании HONEYWELL издал указ, освобождающий работников от излишних формальностей и создающий новую норму. Указ, известный как «Ослабим галстук!», гласил:

«Я провозглашаю политику свободы в выборе одежды и на это лето ослабляю узел своего галстука. Мы попробуем одеваться по-новому с 15 мая и, ориентировочно, до 15 сентября. Так как разные отделы в разной степени контактируют с клиентами и даже отличаются по температуре воздуха, начальники отделов получают право вносить изменения.

Свобода в выборе одежды требует от каждого из нас здравого мышления. Вы теперь не обязаны носить галстук, но не стоит вдаваться и в другую крайность, переходить на кроссовки, шорты и футболки. Желаю вам приятно и комфортно провести лето. Лично я собираюсь поступить именно так». Так руководство HONEYWELL продемонстрировало работникам, что оно стремится к созданию расслабленной, более «домашней» атмосферы на рабочих местах.

Перейдем к методам формирования команды.

Психологические проблемы формирования и особенно развития малых групп исследованы в меньшей степени, чем их структурные характеристики. Это связано с тем, что изучение динамики протекания социально-психологических явлений в естественных группах представляет собой сложную исследовательскую задачу.

Кроме того, динамические процессы в малых группах, относящихся к различным классам, имеют существенные различия (например, в трудовых коллективах, семьях или дружеских компаниях).

Наконец, в отечественной психологии все советский период проблема развития группы ставилась и решалась в излишне идеологизированной форме, исходя из представлений о некоем эталоне развития группы (коллективе высокого уровня развития), поступательное продвижение к которому представлялось отличительной особенностью развития коллективов в условиях социалистического общества.

Поэтому изучение реальной динамики жизнедеятельности естественных групп в современном обществе остается актуальной проблемой социальной психологии. Психологические механизмы формирования (возникновения,

образования) малых групп могут существенно различаться в зависимости оттого, о каком классе групп идет речь.

Образование формальных групп, выступающих структурными элементами социальных организаций и институтов, происходит, как правило, вне прямой связи с потребностями и желаниями людей объединиться именно в рамках данной конкретной группы. В этом случае более правильно говорить о механизмах вхождения или включения индивидов в формирующуюся или уже существующую группу.

К числу таких механизмов относится, в первую очередь, привлекательность данной конкретной группы для индивида. Однако вхождение индивида в ту или иную формальную группу, как правило, определяется интересами и потребностями, не связанными непосредственно с потребностью в общении и объединении именно с данными людьми.

Именно этим объясняется известный феномен расхождения между группой членства и референтной группой (или значимым кругом общения), исследованный американским психологом Д. Хайменом (1942), и существование неформальных групп внутри формальных организаций.

Неформальные группы, напротив, образуются преимущественно на основе потребностей индивидов в общении, участии, принадлежности и т.д. Поэтому в их возникновении большую роль играют психологические механизмы эмоциональной привлекательности, психологической совместимости индивидов.

К числу более универсальных психологических механизмов, способствующих объединению людей в малые группы и формированию психологической общности, относятся механизмы взаимного влияния в процессе общения: подражание, внушение, эмпатия, идентификация.

Учет социально-психологических факторов при формировании первичных коллективов является важной практической задачей. Результаты исследования В.П.Познякова (1991) показали, что в условиях изменения формы собственности на предприятиях взаимоотношения в малых группах, выступающих структурными подразделениями производственных организаций, могут



складываться принципиально по-разному в зависимости оттого, формировались ли эти группы добровольно, с учетом желания работников вместе работать и хозяйствовать, или по формальному признаку. Если в первом случае совместная хозяйственная деятельность сопровождалась усилением групповой сплоченности и приверженности к своей группе, то во втором - наблюдалось усиление дезинтегративных тенденций вплоть до распада группы

## Выводы по первой главе

В первой главе нашей квалификационной работы мы рассмотрели теоретические основы формирования команды и методы ее управления. Дали определение понятию команда. Выявили, различия между командами и группами. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность, а группа, когда каждый ее член имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания. Раскрыли три разновидности формальных команд с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями, а также специализированные команды. Определили роль каждого члена команды, а именно: Для членов команды исполняющих роль специалистов для решения задач, характерны черты: Инициатива: предлагают новые решения стоящих перед командой проблем. Обмен мнениями: высказывают свое мнение по решению задачи, искренне прислушиваются и оценивают предложения других людей. Поиск информации: предоставление фактов, имеющих отношение к задаче. Подведение итогов: связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы; собирают их воедино для создания общей перспективы. Энергия: побуждают членов команды к труду (особенно в трудные моменты). Члены команды, роль которых заключается в социально-эмоциональной поддержке: Воодушевляют: восприимчивы к идеям других участников, не скупаются на похвалы, побуждают членов команды к высказыванию новых предложений. Создают гармонию: улаживают конфликты в группе, помогают конфликтующим сторонам прийти к соглашению. Снижают напряженность: различными способами (анекдоты, шутки) снимают эмоциональное напряжение. Стремятся всегда шагать «в ногу»: как правило, соглашаются с предложениями других членов команды. Готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Также определили, какими должны быть нормы управления при формировании команды. Руководитель должен взять всю организационно-

распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела.

Норма управляемости руководителя зависит от нескольких факторов:

- типа производства, его сложности и ответственности;
- оснащенности труда руководителя техническими средствами управления;
- места руководителя в иерархической структуре, от которого зависит сложность решаемых проблем, мера его ответственности, сила эмоциональной нагрузки;
- знаний и опыта руководителя.

## **Глава 2. Практическая работа по совершенствованию управления формированием команды на примере ООО «Технологии гостеприимства».**

### **2.1 Организационная характеристика базы исследования ООО «Технологии гостеприимства»**

Базой исследования выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Технологии гостеприимства». Адрес: 454048, г. Челябинск, ул. Труда д. 179 , офис 202, телефон: 216-88-88 ; 216-77-77, e-mail: [Restaurant@hotelcity.com](mailto:Restaurant@hotelcity.com) , сайт: <https://www.radissonblu.com/ru> ; <http://paulaner-brauhaus.obiz.ru> ИНН 7453294400 КПП 745301001

#### **Основной вид деятельности:**

1. Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.
2. Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;

Генеральный директор: Зиновьева Юлия Васильевна.

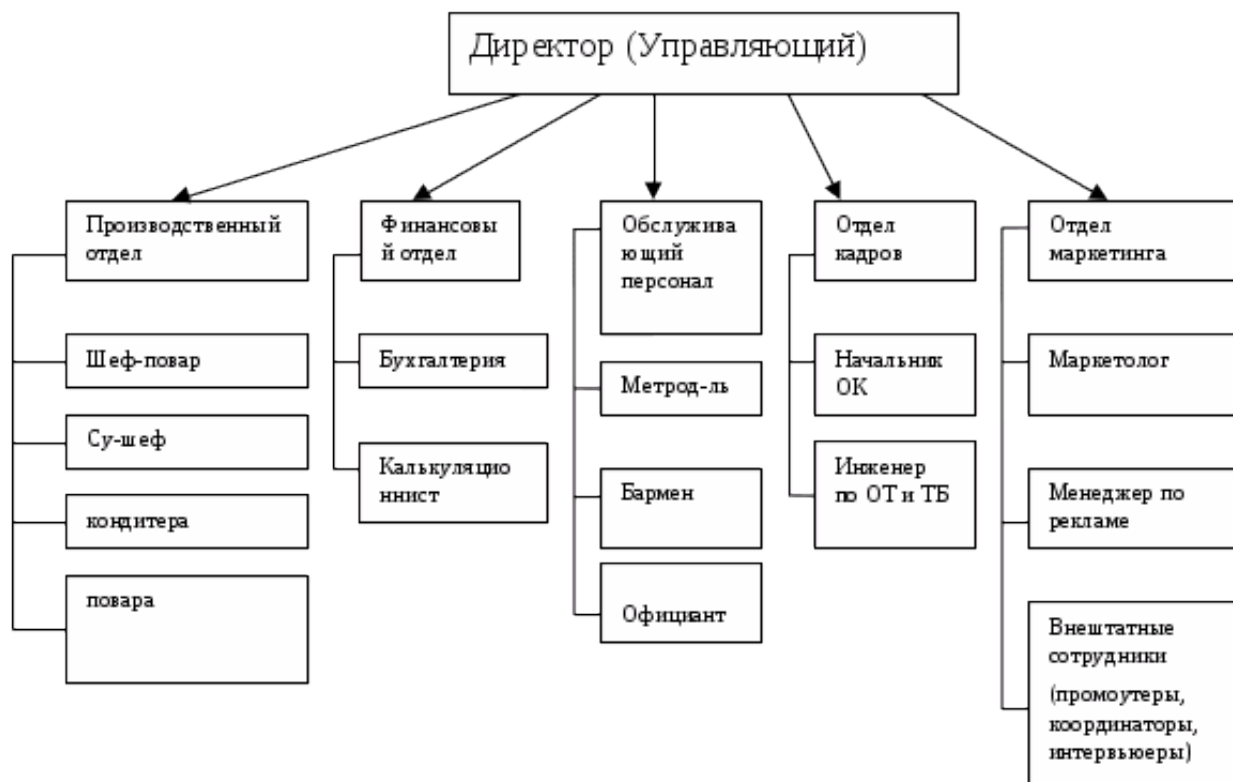
Баварский Ресторан Paulaner находится при отеле Radisson Blu - это крупнейший, высококлассный бренд в Европе. В нем представлены уникальные концепции сервиса; концепция развития «- Да, я могу!»; имеется титулованное партнерство с Nespresso; предоставляется 100% гарантия удовлетворенности клиентов; здесь же происходят встречи и события мирового класса.

Все это целиком связано с работой департамента по обслуживанию в ресторане Paulaner. Сеть ресторанов Paulaner находится по всему миру. В России насчитывается 13 ресторанов этого бренда. В городе Челябинск, ресторан радуется своим гостеприимством уже три года. Располагается на первом и на втором этаже. Первый этаж ресторана предназначен для развлекательных мероприятий, свадеб, банкетов, также для бизнес-обедов и деловых встреч. На втором этаже, предлагается шведская линия, для гостей отеля. В ресторане имеется собственная пивоварня, где у гостей есть возможность наблюдать за процессом изготовления знаменитого баварского пива, подаются блюда немецкой и австрийской кухни. Также сотрудники департамента имеют отношение к залам Galaxy, находящимся

при отеле, где проводят масштабные банкетные мероприятия.

Данная организация имеет линейно-функциональную систему управления (Рисунок 3). В организации, ООО «Технологии гостеприимства» насчитывается более 100 сотрудников.

### Организационная структура ООО «Технологии гостеприимства»



**Рисунок 3.**

Линейно-функциональная структура управления в ООО «Технологии гостеприимства» состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо в пределах специальных полномочий прямо.

Преимущества организационной структуры, ООО «Технологии гостеприимства»:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений. То есть, за каждым подразделением и всеми сотрудниками данного подразделения закреплены свои четко определенные функции и задачи. За выполнение которых, они несут непосредственную ответственность.
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. То есть в каждом конкретном подразделении существует один непосредственный начальник, которому подчиняются и перед которым отчитываются все остальные работники данной службы. При таком подходе к организации работы руководитель владеет всей необходимой информацией;
- ясно выраженная ответственность. Данное преимущество вытекает из двух предыдущих, так как каждый работник обладает своими вполне определенными полномочиями и ответственностью и имеет одного непосредственного начальника;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Данное преимущество основано на том, что руководитель подразделения дает прямые указания конкретному работнику и может в любой момент проконтролировать ход выполнения задания.

Недостатки структуры ООО «Технологии гостеприимства»:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
  - малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
  - критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные;
  - весь процесс передачи указания требует значительных временных затрат, что препятствует оперативности его выполнения;
  - повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.
- Ресторан «Paulaner» имеет достаточное количество сильных конкурентов – подобный ресторан «Maximilians», также с собственной пивоварней и баварской

кухней, ресторан «Коза». Каждый из ресторанов имеет достаточное количество «постоянщиков», которые часто выбирают определенное заведение в пользу кухни, интерьера, а также низких цен. Большое влияние, также оказывает так называемое «обслуживание» гостей, знание сервиса и постоянной команды, ведь гостям всех заведений, очень важно, чтобы им был предоставлен максимальный комфорт и качественное обслуживание. Постоянная текучка кадров очень сильно на это влияет. Так как нет, той постоянной команды, сервис заметно слабеет. Очень важно, чтобы каждый из сотрудников работали по одной системе, принося заведению прибыль и постоянных гостей, все больше увеличивая их число. Для разработки более эффективной работы команды, в ресторане «Paulaner» необходимо изучить конкурентные преимущества, указанные в таблице 3.

**Таблица 3**

**Конкурентные преимущества ресторана «Paulaner»**

<b>Факторы</b>	<b>«Paulaner»</b>	<b>«Maximilians»</b>	<b>«Коза»</b>
<b>Текучесть кадров</b>	Маленькая текучесть, в целом каждый работник работает больше 1 года	Большая текучесть, работники меняются каждый месяц	Средняя текучесть, работники меняются каждые 6 месяцев
<b>Условия работы</b>	Развоз, столовая для персонала, отдельное помещение для персонала	Развоз, премии, процент от выручки	Процент от выручки, отдельное помещение для персонала
<b>Расположение и атмосфера ресторана</b>	Двухэтажный светлый ресторан, в 500	Двухэтажный ресторан, в 500 посадочных	Небольшой ресторан, в 50

	посадочных мест, интерьер, подходящий для развлекательных мероприятий и деловых встреч, находится при брендовом отеле «Radisson Blu».	мест, интерьер подходит для развлекательных мероприятий.	посадочных мест, интерьер подходит для деловых встреч и небольших застолий.
<b>Уровень заработной платы</b>	В среднем от 25000р до 55000р	В среднем от 15000р до 30000р	В среднем от 12000р до 20000р
<b>Уровень обслуживания</b>	Высокий	Средний	Средний

Изучив таблицу 3, мы можем сделать вывод, что в ресторане «Paulaner», существует большая возможность создать наиболее эффективную команду, благодаря чему, выручки заведения и численность гостей будет расти.

Так как внешняя и внутренняя среда изменяются под воздействием деятельности организации, так и других факторов, то необходимо выявить ограничения, сильные и слабые стороны предприятия в изменяющейся среде. И на основе полученных результатов организация должна внести изменения в выбранную стратегию. Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны организации поможет SWOT- анализ. Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развиваться, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.



Для выработки стратегии формирования команды, необходимо учитывать данные ситуационного анализа - SWOT-анализ. Он уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT ресторана «Paulaner» .

**Таблица 4**

**SWOT – анализ для ресторана «Paulaner»**

Сильные стороны	Возможности	Слабые стороны	Угрозы
-известный бренд в ресторанном бизнесе, сотрудничество с мировым брендом «Radisson Blu»; -свой круг постоянных клиентов. -возможность перевода за границу; -собственный транспорт. - отличные условия для работы	- рост деловой активности, увеличение потока, которое приведет к увеличению спроса на рынке; -создание имиджа образцового работодателя в регионе и отрасли.	- персонал не обучен иностранным языкам; - при приеме нового сотрудника, за ним не прикрепляется куратор; - тренинги и различные мероприятия по сплочению коллектива и формирования команды не эффективны.	- перехват гостей конкурентами; - уменьшение выручки заведения; - текучесть кадров.

персонала.		- персонал не замотивирован (отсутствие премий и процента от выручки).	
------------	--	---	--

Глядя на таблицу 4, можем сделать вывод, что для того, чтобы избежать потери в организации, необходимо обратить внимание на слабые стороны организации, а то есть, на разработку мероприятий, для создания эффективной команды, так как важным показателем кадрового потенциала предприятия является стабильность трудового коллектива, которая характеризуется показателями движения кадров на предприятии.

## **2.2. Анализ командообразования в организации ООО «Технологии гостеприимства»**

Все инструменты и способы формирования команды, используются в организации, в целях увеличения прибыли и среднего чека заведения, также для увеличения посещаемости ресторана и привлечения еще большего количества гостей. В ООО «Технологии гостеприимства» существует ряд тренингов и особых мероприятий для создания команды. Так как, ресторан сотрудничает с отелем, персонал должен быть обучен по особому регламенту бренда «Radisson Blu». Рассмотрим все предложенные примеры от организации по обучению персонала и созданию команды. Также, для правильного подхода и выбора определенных действий и задач, при формировании команды, проанализируем динамику половой и возрастной структуры персонала.

В таблице 5 представлена динамика половой структуры персонала ООО «Технологии гостеприимства» в период 2017 – 2018 гг.

**Таблица 5**

### **Динамика половой структуры персонала ООО «Технологии гостеприимства»**

Пол	2017		2018	
Мужчины	14,29%	5	20,0%	7
Женщины	85,71%	25	80,0%	23
Итого	100,0%	30	100,0%	30

Из таблицы 5, можем сделать вывод, что большинство сотрудников, это женщины.

Проведем возрастной анализ персонала организации. В таблице 6 представлена динамика возрастной структуры кадров ООО «Технологии гостеприимства» в период 2017 – 2018 гг.

Таблица 6

**Динамика возрастной структуры персонала ООО «Технологии гостеприимства»**

Возраст	2017		2018	
До 30 лет	85,2%	26	89,2%	28
30-40	14,8%	4	10,8%	2
Итого	100%	6	100%	6

Из таблицы 6 видно, что персонал предприятия преобладает молодыми специалистами. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что обучая персонал, мы увидим, как быстро будет схватываться информация, также, молодые специалисты готовы много и качественно работать, а это значит, что правильно предоставленный учебный материал и мотивация хорошо отразится на работе команды.

Проанализируем предоставляемые обучения и тренинги организацией ООО «Технологии гостеприимства»

Одним из важнейших обучений персонала является тренинг «Yes I Can».

Это обязательство – обеспечить гостям 100% удовлетворённость услугами организации, обещание удовлетворить гостей и поддерживать это обещание, активно обучая весь персонал искусству гостеприимства. Программы обучения и средства общения Yes I Can! Поддерживают превосходное обслуживание. Программа Yes I Can! Выполнение обещаний рассматривает следующие аспекты:

1. Отношение Yes I Can! К каждому гостю, каждый день;
2. Заинтересовать гостя. Найти к гостю индивидуальный подход;
3. Быстрое решение проблемной ситуации.

В дополнение к этому существует программа для Руководителей Отделов, которая помогает создать правильную атмосферу и определяет уровень полномочий, передаваемых сотрудникам, для успешного внедрения программы в гостинице. Она включает в себя:

- распознавание лучших;
- обучение и развитие;
- непрерывное совершенствование;
- установка ожиданий;
- установка Отношения Yes I Can! К каждому гостю;
- установка принципов.

Тренинг подразумевает также обслуживание и иностранных гостей, но обучение проводится без сопровождения иностранного языка и отсутствия обучающихся. Вследствие этого, большинство персонала, не знают даже базовых словосочетаний, что приводит к дискомфортному общению с иностранными гостями, а также приводит к конфликтным ситуациям.

Следующий тренинг «New Team» представляет собой знакомство новых сотрудников с компанией, коллегами, условиями работы. Сотрудникам предоставляется возможность рассказать о себе и представить себя остальным коллегам в игровой форме. Проводится экскурсия по отелю и ресторану. Минус этого тренинга в том, что отсутствуют культурные меры при приглашении сотрудника на работу, например, специально высланное письмо, с уважительным сообщением о принятии сотрудника в компанию. Благодаря этому, новый сотрудник, уже зная как его ждут, с такой же отдачей будет работать в организации. Обратим внимание, что при стажировке и обучения нового сотрудника, должен прикрепляться куратор, которому необходимо в правильном порядке показать рабочее место сотруднику. Также, прикрепленному куратору, необходимо представить сотрудника всем руководителям, где ему в нужной форме преподнесут все правила и возможности компании. К сожалению это не предоставляется в ООО «Технологии гостеприимства».

Также существует такой тренинг, как «Culture of communication in the team». Представляет собой обучение персонала правильному поведению в коллективе, отношению между сотрудниками, взаимосвязи и взаимопомощи.

Благодаря этому тренингу, создается команда. Где нет выражения «каждый за себя». И здесь также есть минус – обучающиеся, применяют это только в

рамках своего департамента, но мы не должны забывать о том, что департаментов в организации очень много и чаще всего, отношение между ними не командное, и это проявляется в самый неудобный момент. То есть, при необходимой помощи других департаментов, очень часто создается недопонимание и возможные конфликты, которые отражаются на гостях отеля и ресторана.

Отдельным способом формирования эффективной команды является мотивация. В ООО «Технологии гостеприимства» отсутствуют премиальные вознаграждения и дополнительный доход от продаж. Это очень плохо влияет на работу команды, на доходы организации. Также у каждого официанта свои чаевые, это влияет на отношение к гостям, к работе всего персонала.

### **2.3. Рекомендации по формированию наиболее эффективной команды в организации ООО «Технологии гостеприимства»**

Как уже было выявлено ранее, проблемой данной выпускной квалификационной работы является отсутствие целенаправленных организационных и социальных мер, направленных на создание эффективной команды в компании ООО «Технологии гостеприимства», следовательно, необходимо подобрать правильные методы и ряд определенных задач, для создания командной работы персонала.

Мы проанализировали предложенные организацией способы обучения персонала и командообразования и можем сделать вывод, что для создания более эффективной команды в ООО «Технологии гостеприимства» необходимо дополнить предложенные организацией способы обучения.

В первую очередь, обратим внимание на то, как мы принимаем на работу нового сотрудника. Для комфортного нахождения в организации и в команде, для качественного выполнения своих задач, сотруднику необходимо создать теплый прием. При сообщении сотруднику о принятии его на работу в организацию, было разработано пригласительное письмо (Приложение 1). Отправляя такое письмо, мы благодарим за выбор именно нашей организации, и рассказываем сотруднику, почему остановили выбор именно на нем. При получении пригласительного письма, сотрудник будет чувствовать себя гораздо увереннее и гораздо быстрее вольется в команду. Также организации ООО «Технологии гостеприимства», было предложено выделять куратора, для каждого нового сотрудника, для ускоренного обучения. Куратор должен представить работника всем руководителям, обозначить его роль в организации. Для быстрого влития в коллектив, куратор должен собрать всю команду и дать новому сотруднику возможность показать себя.

Также выяснилось, что при проведении тренинга «Culture of communication in the team», не соблюдается взаимосвязь и командная работа между разными департаментами. Каждый департамент, знает только свою работу

и качество ее выполнения.

Для того чтобы все сотрудники сплотились в одну большую команду необходимо ввести такую опцию как «Cross training». Это один из важнейших составляющих обучения и развития персонала, направленный на создание одной большой команды.

Это очень нужное образовательное мероприятие, которое производится с целью, показать каждому из департаментов работу их коллег. Ведь это, интересный эксперимент – стать на один день, любым членом команды, погрузившись в их задачи, примерив на себя особенности их работы и именно в этот момент можно ощутить ценность каждого сотрудника. Также благодаря этому тренингу, формируется общее понятийное и действенное поле, где каждый пересматривает сложившиеся стереотипы. А также максимально эффективно совместить последовательные операции, совершаемые разными отделами. Такое мероприятие повышает мотивацию сотрудников, увеличивает взаимопонимание между сотрудниками разных отделов, создает условие взаимозаменяемости сотрудников смежных департаментов, является основой, для дальнейшего профессионального роста, а точнее приводит к созданию большой эффективной команды, идущей к одной цели.

Также для создания сплоченной и эффективной команды для ООО «Технологии гостеприимства», были предложены следующие рекомендации:

Ввести процент от продаж, для дополнительного дохода сотрудников.

Для этого необходимо выбрать конкретное количество позиций, которые необходимо продать за месяц, ставится 1.5% за одно блюдо.

Благодаря этому повышаются продажи, выручка организации определенно вырастает. Так как условия команды одинаковые, каждый из сотрудников, стремится к одной цели. С помощью такого введения, сотрудники на длительное время задержаться в организации.

Необходимо ввести правило как «общие чаевые», для правильного распределения командного труда. Благодаря этому, сотрудники будут относиться к гостям другого официанта, так же как своим. Взаимопомощь повысится,



повысится командная работа, так как каждый из сотрудников будет стремиться, получить высокий дополнительный доход.

## Выводы по второй главе

В целом данная организация является успешной и хорошо развитой.

Мы выяснили, что организация ООО «Технологии гостеприимства» имеет сильных конкурентов, подобный ресторан «Maximilians», также с собственной пивоварней и баварской кухней, ресторан «Коза». Выявили, что на командообразование, очень сильно влияет текучесть кадров. Показатели таблиц указывают на то, что наша организация имеет низкую текучесть, благодаря этому у нас есть большая возможность создать очень эффективную команду. С помощью SWOT-анализа выявили сильные стороны организации, ее возможности, также слабые стороны и угрозы. Сделали вывод, что для того, чтобы избежать потери в организации, необходимо обратить внимание на слабые стороны организации, а то есть, на разработку мероприятий, для создания эффективной команды, так как важным показателем кадрового потенциала предприятия является стабильность трудового коллектива, которая характеризуется показателями движения кадров на предприятии. Рассмотрели все предложенные примеры от организации по обучению персонала и созданию команды. Также, для правильного подхода и выбора определенных действий и задач, при формировании команды, проанализировали динамику половой и возрастной структуры персонала. Из ранее рассмотренных таблиц мы выявили, что большинством рабочих являются женщины, а также выяснили, что персонал предприятия преобладает молодыми специалистами. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что обучая персонал, мы увидим, как быстро будет схватываться информация, также, молодые специалисты готовы много и качественно работать, а это значит, что правильно предоставленный учебный материал и мотивация хорошо отразится на работе команды. Мы проанализировали предоставленные организацией обучения и тренинги. Изучая их, мы сделали вывод, что большинство тренингов не эффективны и плохо влияют на создание эффективной команды. Исходя из этого были разработаны рекомендации: для комфортного нахождения в организации и в команде, для качественного выполнения своих

задач, сотруднику необходимо создать теплый прием. При сообщении сотруднику о принятии его на работу в организацию, было разработано пригласительное письмо, При получении пригласительного письма, сотрудник будет чувствовать себя гораздо увереннее и гораздо быстрее вольется в команду. Также организации ООО «Технологии гостеприимства», было предложено выделять куратора, для каждого нового сотрудника, для ускоренного обучения. Куратор должен представить работника всем руководителям, обозначить его роль в организации. Для быстрого влития в коллектив, куратор должен собрать всю команду и дать новому сотруднику возможность показать себя. Для того чтобы все сотрудники сплотились в одну большую команду, была введена опция «Cross training». Это один из важнейших составляющих обучения и развития персонала, направленный на создание одной большой команды. Это очень нужное образовательное мероприятие, которое производится с целью, показать каждому из департаментов работу их коллег. Ведь это, интересный эксперимент – стать на один день, любым членом команды, погрузившись в их задачи, примерив на себя особенности их работы и именно в этот момент можно ощутить ценность каждого сотрудника. Также для создания сплоченной и эффективной команды для ООО «Технологии гостеприимства», были предложены следующие рекомендации: введение процента от продаж, для дополнительного дохода сотрудников. Благодаря этому повышаются продажи, выручка организации определенно вырастает. Так как условия команды одинаковые, каждый из сотрудников, стремится к одной цели. Было введено правило как «общие чаевые», для правильного распределения командного труда. Благодаря этому, сотрудники будут относиться к гостям другого официанта, так же как своим. Взаимопомощь повысится, повысится командная работа, так как каждый из сотрудников будет стремиться, получить высокий дополнительный доход.

## Заключение

Сегодня, в условиях ускорения технологических преобразований и ужесточения конкуренции на рынках сбыта, на первое место выходит значение развития человеческих ресурсов, путем объединения знаний, умения и опыта всех членов коллектива. Осуществить такое объединение можно наиболее эффективно в рамках управления формированием команды.

В первой главе нашей квалификационной работы мы рассмотрели теоретические основы формирования команды и методы ее управления. Дали определение понятию команда. Выявили, различия между командами и группами. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность, а группа, когда каждый ее член имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания. Раскрыли три разновидности формальных команд с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями. Также определили, какими должны быть нормы управления при формировании команды. Руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела.

Базой исследования выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Технологии гостеприимства». Адрес: 454048, г. Челябинск, ул. Труда д. 179, Генеральный директор: Зиновьева Юлия Васильевна. Основным видом деятельности является

Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания, а также деятельность ресторанов с полным ресторанным обслуживанием. Все инструменты и способы формирования команды, используются в организации, в целях увеличения прибыли и среднего чека заведения, также для увеличения посещаемости ресторана и привлечения еще большего количества гостей.

Целью данной квалификационной работы являлось правильно подобрать методы для формирования наиболее эффективной команды на примере ресторана

Paulaner.

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты понятия команды и ее сущность;
- раскрыта роль команды в развитии организации;
- представлена общая характеристика деятельности ООО «Технологии гостеприимства»;
- проведен анализ построения команды в организации;
- разработаны основные рекомендации по формированию наиболее эффективной команды.

В результате анализа было выявлено, что организация предоставляет не достаточно эффективные методы для командообразования.

Команда играет очень важную роль для организации, очень важно найти и подобрать правильные методы для ее формирования. От работы команды зависит полноценное развитие компании, достижения оптимального успеха; увеличение прибыльности предприятия, за счет разработки в команде эффективных планов и прогнозов.

## Список использованной литературы

1. А.А. Авдеев Технологии формирования команды Учебное пособие. - Москва: Финансы и статистика, 2002. - 544 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2003. 368 с.
3. Базаров,Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2012. – 658 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – [Текст] // М.: Экономика, - 2010. С. 4-11.
5. Бурдянский И. М., “Автоматизация производства и научная его организация”, Автомат. и телемех., 1936, № 1, с. 11–16.
6. Васильева, М.Г. Развитие управления персонала в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. - 2013. - № 4. - С.54-56.
7. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2011 г. , 192 С.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 123 с.
9. . Вишневская, О.В. Антикризисное управление предприятием / О. В. Вишневская. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. - 313 с.
10. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2011. - 395с.
11. Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой предприятия [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // "Управление в страховой предприятия", № 3, 2010.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2011. – 499 с.
13. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2011. – 544 с.

14. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2010. - 624с.
15. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2012. – № 5.
16. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст]//Секретарское дело. – 2013. – № 2. С. 90-92.
17. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 736 с.
18. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2010. — 233с.
19. Журавлев, В.А. Креативный менеджмент и инновации / В. А. Журавлев. - Минск: Право и экономика, 2009. - 109 с.
20. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2011. – 384 с.
21. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2011. – 456 с.
22. Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - № 6.
23. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2013. - №6, С. 82-95.
24. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2011.- 224 с.
25. Кузнецова Т.М. Диагностика и оценка эффективности кадровой политики сельскохозяйственных организаций. Вестник ОрелГАУ. №5. 2010. с. 9  
Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] //Управление персоналом. -2012. -№17, С. 58.

26. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2010. – 395с.
27. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2011. – 245 с.
28. Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2010, 790 с.
29. Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2013. - № 19.
30. Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2010. - 193с.
31. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2011.
32. Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2011. – 566 с.
33. Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.–Изд. – во: ИНФРА-М, 2010. – 797 с.
34. Л.Г. Миляева, Д.Ю. Федоркевич. Теоретико – методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций: Монография – Новосибирск: «Сибирское Университетское издательство», 2011. – с. 4
35. Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - № 6.
36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2010. - с.264.
37. Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2013. - №7. - с.34-39.
38. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2011. - 878с.



39. Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 2012.- 455 с.
40. Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 6, июнь 2012.
41. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса (интервью с И. Дудником) [Текст] // Управление персоналом. - 2013. - № 23.
42. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2011. - 690 с.
43. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2013. - №2, с.74-84
44. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - № 1.
45. Селина, А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2010.
46. Селина, А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2013. - № 5.
47. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2013. - № 22.
48. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2012. – 366 с.
49. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 638 с.
50. Ушаков И. И Бизнес-план /.. - Санкт-Петербург: Питер, 2009. - 222 с.
51. Иванова С.В, Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст]// Подбор персонала.-2018.-№15

52. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2016. - 364 с.

53. Карпов, А. В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект, 2016. - 416 с

54. Цветков, А.Н. Менеджмент / А. Н. Цветков. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 172 с.

55. Цветков, А.Н. Менеджмент: учебник/А. Н. Цветков. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 251 с.

56. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 384 с.

## Приложения

### Приложение 1

#### Письмо сотруднику о трудоустройстве в организацию



ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В Ресторан «PAULANER»,  
Челябинск, Россия

Дорогой сотрудник,

Я рад приветствовать Вас и поздравить с началом работы в команде Ресторана «PAULANER» в Челябинске.

Вы присоединились к быстро развивающейся международной сети ресторанов, которая предлагает Вам рост и развитие внутри компании.

Важной составной частью успеха нашего отеля является персонал. Вы были выбраны благодаря Вашим навыкам, знаниям и наиболее ценному – Вашему гостеприимству. Наша работа должна оставить приятное впечатление у гостей, которые к нам приезжают, но не менее важно создать атмосферу сотрудничества и уважительного отношения среди сотрудников.

Мы взяли на себя ответственность создать условия, которые позволят Вам развиваться профессионально. Со своей стороны мы также ожидаем от Вас поддержки, сотрудничества и добросовестного отношения к своим обязанностям.

Я искренне рад, что Вы присоединились к дружной команде сотрудников. Ресторана «PAULANER» Желаю Вам профессиональных успехов и развития вместе с нами.

С уважением,  
Генеральный директор  
Зиновьева Ю.В.

