

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ
РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНДИК»)**

студента 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Курбанова Фарида Пирметовича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга _____

Л.Н.Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Разные формы командного управления - предмет пристального внимания и ученых, и практиков-управленцев. Главная причина такого интереса понятна: высокая динамичность технологических, экономических и социальных процессов требует серьезного пересмотра таких понятий как управление и организация, вызывает к жизни новые управленческие концепции. Сегодня длительная процедура принятия финансовых решений может привести не только к упущенным плюсам, но многомиллионным убыткам, что недопустимо.

По оценкам экспертов, только в результате реструктуризации российских предприятий и организаций вероятно повысить производительность труда не менее чем в 2-3 раза и обеспечить реально высокую эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Руководители и собственники современных предприятий осознают, что экономический успех зависит не только от наличия сырья, доступных инвестиций и эффективных технологий, но и может быть обеспечен за счет использования управленческого ресурса - новых технологий управления.

Одной из таких технологий является организация управления - благодаря созданию высокоэффективных управленческих команд. В связи с этим особую актуальность приобретают исследования, направленные на выявление условий, в которых возможны и эффективны новые коллективные формы управления, их взаимодействие и сосуществование с управленческими традициями. При всем многообразии теоретических подходов и практических методов решения данных задач в разнообразных условиях, как показывает западная практика, наибольший эффект приносит создание команд, нацеленных на решение конкретных проблем организации.

Именно команда становится центром, осваивающим производство нового продукта или вводящим в оборот новую услугу, внедряющим новую технику и технологию, обеспечивающим выход на новые рынки, привлекающим новые ресурсы и распространяющим новые формы и методы

организации производства и управления. Именно команды становятся прообразом организации будущего.

Проблемам, связанным с формированием управленческой команды посвящены многочисленные научные публикации как отечественных, так и зарубежных специалистов по командообразованию.

Среди наиболее значимых исследований, внесших определенный вклад в построение модели формирования команд, являются работы следующих видных российских и зарубежных 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».

Но к сожалению, до сих пор нет ясных инструкций для управления командами в организациях, действующих на российском рынке. Чаще всего при управлении административный аппарат полагается на интуицию.

Объект исследования – процесс управление командой в ООО «Кондик».

Предмет исследования – отношения, возникающие в процессе управления командами в ООО «Кондик».

Цель исследования – выявление особенностей управления командами в ООО «Кондик» и разработка предложений по созданию эффективных управленческих команд.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1) исследовать теоретические аспекты управления командами в организации;

2) проанализировать степень управляемости командами в ООО «Кондик»;

3) разработать рекомендации по оптимизации управления командами в ООО «Кондик».

Практическая значимость работы: результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы при управлении командами в строительных организациях, а также при обучении студентов по направлению «Менеджмент».

Методы исследования: общенаучные (анализ), частнонаучные (анализ документов, опрос).

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Во введении определены актуальность темы, цель и задачи исследования, а также методы исследования и практическая значимость работы. Первая глава посвящена изучению понятия «управление командами», принципам и методам управления командами. Во второй главе проведен анализ степени управляемости командами в ООО «Кондик», в третьей главе даны рекомендации по оптимизации управления командами для данной организации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Командообразование, или тимбилдинг (англ. Teambuilding - построение команды) - термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды¹. Идея командных методов работы, перенята из мира спорта, и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60 - 70 годы XX века в деловой среде США и Западной Европы.

¹ Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Пер. с англ.– Альпина Паблицер, 2015. - С.20.

Зарубежными авторами накоплен значительный фактический материал по методам создания команды, особенностям процесса развития команды и психологическим факторам, способным оказывать влияние на работу индивида в команде.

В нашей стране метод командообразования применяется все чаще и чаще. На первый взгляд, это связано со спецификой организационной культуры как в частных, так и в государственных организациях.

Актуальность данной темы, в том, что в настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Не стоит путать команду и коллектив, важно понимать принципиальные отличия двух понятий.

Таблица 1.1 - Сравнительный анализ команды и коллектива

Команда	Коллектив
Понятие	
Группа людей, совместно работающая на достижение общей цели	Независимые члены группы, сосредоточенные на решении индивидуальных задач
Различия	
Цели, методы определяет руководитель команды совместно с ее членами	Цели, методы определяет начальник
Деятельность направлена на выполнение командных задач	Деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий
Определяются индивидуальные функции для достижения командного результата	Определяются индивидуальные функции
Взаимная ответственность	Личная ответственность
Встречи для планирования работ, обсуждения хода выполнения работ, принятия решений	Встречи для обмена информацией и мнений
В центре внимания	
Высокие коллективные показатели	Высокие индивидуальные показатели

Команды принято различать по нескольким основаниям². Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда.

Выделяют 2 типа команда, детально рассмотрим в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация команд

Тип команды	Содержание
Занимающиеся подготовкой рекомендаций	Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены
Занимающиеся непосредственным изготовлением	Деятельность такой группы не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды
Управляющие процессом	Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Проблема управления командами в организации рассмотрена в работе на примере ООО «Кондик».

Открытое общество с ограниченной ответственностью «Кондик» является ведущим строительным предприятием.

Почтовый адрес: индекс 410012, город Саратов, проезд Табачный 1-й, д.8, кв.3.

Отраслевая принадлежность предприятия: строительство.

Форма собственности предприятия: коллективная.

Руководитель предприятия: генеральный директор Мизахова Анжела Максимовна.

ООО «Кондик» ведет свою родословную от мелких строительных организаций г. Саратов более 2,5 лет

² Еременко В. Создание и развитие команды / В. Еременко // Управление компанией.- 2014.- № 1. - С. 38—41.

Основным направлением и целью деятельности предприятия является:

- выполнение договорных обязательств по строительству и вводу: производственных мощностей, объектов жилья, социально-культурных объектов;
- выполнение комплексов специальных и монтажных работ;
- оказание бытовых, транспортных, ремонтно-строительных, и других услуг населению и предприятиям, оптовая и розничная торговля строительными материалами, изделиями и конструкциями.

Миссия предприятия – лидерские позиции на строительном рынке Саратовской области

Целью деятельности предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли.

Организационная структура управления ООО «Кондик» представлена Линейно-функциональным и бригадным типами, что отражает особенности ее специфики.

Учитывая стабильность финансового состояния автором было определено, что компания имеет высокий потенциал к наращиванию клиентской базы и привлечению новых крупных клиентов. Однако, для реализации данной задачи компании необходимо развивать формы организации работы, в том числе активно использовать командно-проектное управление. Однако, на настоящем этапе данный формат работы практически не применяется.

На современном этапе командная работа в ООО «Кондик» строится на основе следующих принципов:

Принцип 1. По форме проектная команда должна отражать существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации.

Принцип 2. По содержанию проектная команда представляет собой группу специалистов высокой квалификации, владеющих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

Принцип 3. Главный стратегический фактор создания и деятельности проектной команды – реализация проекта.

Принцип 4. Принцип численности.

Оптимальная численность команды может быть различной. Ее определяют следующие факторы:

- требования, определяемые задачами проекта;
- наличие необходимых специалистов.

Принцип 5. Принцип распределения обязанностей. Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций.

Принцип 6. Делегирования полномочий.

Проектный коллектив в нефтегазовой отрасли, как правило, формируется из квалифицированных специалистов, поэтому каждый из членов команды несет ответственность за своевременность и качество своей работы, выполненной в соответствии с планом реализации проекта.

Принцип 7. Принцип взаимодополняемости и взаимозаменяемости сотрудников в ходе достижения поставленных целей.

Принцип 8. Принцип осознания всеми членами проектной команды целей и текущих задач проекта.

Принцип 9. Принцип специфики проекта. Особо следует учитывать при формировании команды, что эффективная проектная команда не может быть создана "вообще" под любые проекты.

Принцип 10. Принцип мотивации проектной команды.

Проектная команда строится руководителем проекта - юридическим лицом, которому заказчик делегирует права по управлению проектом в объеме, определенном контрактом.

Эти принципы взаимосвязаны и не являются исчерпывающими, они хорошо отражают потенциал развития компании и ее желание к повышению эффективности управления и совершенствования командной работы.

Опрос членов команды и Генерального директора всё-таки выявил, что все члены команды:

- не довольны перегрузками,
- осознают необходимость формирования дополнительных проектных команд,
- осознают необходимость обучения командной работы,
- осознают необходимость создания регламента организации командной работы.

Таким образом, анализ деятельности компании позволил выявить ее потенциал к более активному использованию командной работы..

Компании ООО «Кондик» было рекомендовано ввести стандарт управления проектами – это документ, регламентирующий все процессы формирования проектных команд и управления ими. Он чрезвычайно нужен компании, так как его внедрение позволит упорядочить процессы командообразования, снизить конфликтность и дублирование функций, повысить эффективность реализации проектов³.

Данный Стандарт должен определить prerogatives использования научного подхода при формировании команд. Важно, чтобы всеми участниками проекта были осознаны и приняты принципы проектной работы:

- целенаправленность,
- бесконфликтность,
- конструктивность и аргументированность,
- эффективность,
- четкое распределение ролей и задач.

³ Полонская Е.А. Team или команда // Тренинг. Организация. Перспектива. 2011. № 3. - С.16 - 19.

А так же создать новые проектные команды с помощью следующих инструментов:

1. Использование психодиагностической методики ДМО (диагностика межличностных отношений).

2. Определение необходимых участников в команде на основе ролей по Белбину, учитывая специфику реализации проекта.

3. Оценка лидерских компетенций участников в формате ролевой деловой игры.

4. Тренинговый блок «Формирование команды».

Далее автором был произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. В результате расчета был получен коэффициент эффективности равный 1,14, позволяющий определить величину эффекта на единицу затрат. Таким образом, предложенные нами мероприятия, при внедрении их на практике, несомненно, будут экономически эффективными.

Также самыми характерными эффектами от реализации предложенных мероприятий, с точки зрения социальной эффективности будут:

для участника команды:

- ▶ возможность общения,
- ▶ возможность участия в творческом труде,
- ▶ работа в команде,
- ▶ возможность реализации и т.д.

для организации в целом:

- ▶ снижение текучести кадров,
- ▶ обеспечение долгосрочной стабильности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования удалось сформулировать следующие выводы. Командой называют небольшое количество человек, чаще всего 5-10 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за

конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность.

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается, в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия какого-то назначения, в которое верят все члены команды, - ее миссия.

Существует несколько видов у правленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

Основополагающим в работе по построению эффективной команды является системный подход, который опирается на целый ряд принципов: основополагающих ценностей, гармонии, доверия, равноправия, адаптивности и дополнительности.

Выявлено, что большую роль при управлении командами играют внутренний и внешний контексты. К внешнему будут относиться такие характеристики как организационный климат; компетентность руководящих органов «материнской организации» в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий.

Внутрикомандный культурный контекст характеризует через следующих индикаторов: принятия и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации протекания командного взаимодействия, разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей.

Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена управлению командами в ООО «Кондик». В результате проведенного исследования было определено, что в организации существует лишь одна

команда. Следует отметить и отсутствие нормативных документов для управления и координации деятельности команд.

В третьей главе выпускной квалификационной работы в качестве основных направлений совершенствования методов принятия управленческих решений был предложен метод построения проекта управления командами. Данный метод даст организации возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, а также скорректировать эти направления в соответствии с заданной им вероятностью. В результате расчета нами была получена экономическая эффективность в 1,14, что свидетельствует о том, что внедрение данного мероприятия является экономически эффективно и оправдано. Несомненно, что данное мероприятие будет иметь и целый ряд социальных эффектов для ООО «Кондик».