

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Формирование эффективной управленческой команды в современной российской организации (на примере ООО «Томскнефтепроект»)

УДК 005.95/.96

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Емельяненко Екатерина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК

	информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Форма задания на выполнение выпускной квалификационной работы
Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»



Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление 380303 «Управление персоналом»
 Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой ИФНТ
 _____ Н.В. Трубникова
 «__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
11и21	Емельяненко Екатерине Евгеньевне

Тема работы:

Системный подход и его использование в управлении персоналом	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 05.02.2016 г. № 811/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.)</i></p>	<p>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социология и психология управления», «Социология управления», «Экономика организаций» 2. Монографии 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сформулировать характеристики управленческой команды на основании анализа отечественных и зарубежных исследований; • Выделить критерии эффективности деятельности управленческой команды; • Обозначить методы формирования эффективной управленческой команды; • Проанализировать и оценить структуру управления ООО «Томскнефтепроект»;

<i>обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать рекомендации для формирования управленческой команды в ООО «Томскнефтепроект».
---	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):

1. Глава 1 Теоретические и методологические основы формирования эффективной управленческой команды

2. Глава 2 Анализ функционирования организационной деятельности ООО «Томскнефтепроект»

3. Глава 3 Рекомендации для формирования управленческой команды в ООО «Томскнефтепроект»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Емельяненко Екатерина Евгеньевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016 г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно, неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 111 с., 9 схем, 2 диагр., 2 табл., 64 источника, 6 прил.

Ключевые слова: команда, управленческая команда, эффективность, методы формирования управленческой команды, командная работа.

Объектом исследования являются – процессы формирования и функционирования эффективной управленческой команды.

Цель работы – сформулировать методы и рекомендации для формирования эффективной управленческой команды в ООО «Томскнефтепроект».

В процессе исследования применялись следующие методы: сбор первичной социологической информации, посредством интервьюирования; метод эмпирического исследования социально-статистической диагностики. Дополнительные методы: наблюдение, анализ документов ООО «Томскнефтепроект».

Степень внедрения: представленные в работе рекомендации по формированию эффективной управленческой команды планируются к внедрению на ООО «Томскнефтепроект».

Область применения: такие процедуры как командообразующие тренинги для формирования управленческой команды, основанные на методах функциональной, психологической и организационной диагностики могут применяться в любой организации с целью усовершенствования процесса управления.

Социально-экономическая эффективность работы: предложенные мероприятия для формирования управленческой команды способствуют качественной оценке эффективности деятельности организации, оптимизируя организационные, социально-экономические и технологические процессы.

В будущем планируется разработка рекомендаций по изменению организационной структуры предприятия.

Оглавление

Введение.....	9
Глава 1 Теоретические и методологические основы формирования эффективной управленческой команды.....	13
1.1 Основные подходы отечественных и зарубежных исследований к характеристике эффективной управленческой команды.....	13
1.2 Критерии эффективности деятельности управленческой команды	25
1.3 Методы формирования эффективной управленческой команды	35
Глава 2 Анализ функционирования организационной деятельности ООО «Томскнефтепроект».....	55
2.1 Характеристика деятельности ООО «Томскнефтепроект»	55
2.2 Анализ и оценка структуры управления ООО «Томскнефтепроект»	60
Глава 3 Рекомендации для формирования управленческой команды в ООО «Томскнефтепроект».....	80
Заключение	97
Список использованных источников	100
Приложение А Выраженные роли менеджмента по И. Адизесу	106
Приложение Б Выраженные стили менеджмента по И. Адизесу	107
Приложение В Девять командных ролей по версии Р. М. Белбина	108
Приложение Г Организационная структура управления ООО «Томскнефтепроект».....	109
Приложение Д Вопросы интервью для определения оценки эффективности и степени оптимальности структуры управления ООО «Томскнефтепроект»	110
Приложение Е Логические взаимосвязи корневых проблем организации ООО «Томскнефтепроект».....	111

Введение

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

В такой ситуации многие руководители организаций осознают, что необходимость быстро реагировать на внешние изменения и возросшая сложность управления внутриорганизационными процессами, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов на уровне топ-менеджмента для эффективного управления организациями, которые представляют собой качественно новые сообщества людей. Наиболее продуктивно эти группы специалистов работают в том случае, когда образуются управленческие команды, имеющие значительный совокупный профессиональный потенциал за счет синергетического эффекта.

В связи с этим управленческая команда предполагает высокое качество анализа оценки ситуации, прогнозирования и выработки стратегии. Основой формирования такого рода концепции является возникновение новых управленческих коммуникаций и связей, что приводит к появлению коллективных форм в подготовке и принятии решений, предполагает качественно иную культурно-организационную среду, основанную на творчестве и заинтересованности каждого члена команды в общем успехе, а также эффективное использование личностного потенциала отдельных работников их способность к саморазвитию и самоорганизации.

Особую актуальность процесс командообразования приобретает в зарубежной, и, прежде всего, американской практике, где понятие «команда», а тем более «управленческая команда» в последние годы значительно распространяется и набирает весьма заметные результаты. Что касается российского экономического рынка, только в самое последнее время появился значительный интерес к формированию управленческой команды, связанный с возросшим числом собственников: отдельных граждан, общественных организаций, частных предпринимателей, что порождает построение более гибкой модели, обусловленной интенсивной динамикой современной жизни.

Тем не менее, несмотря на большой интерес к теме командной работы в управлении организацией многие разноплановые и разнопредметные исследования приводят к дезинтеграции теоретико-методологических оснований осмысления управленческой команды, показывая отсутствие единого подхода и слабо разработанной единой концепции к изучению данного явления.

Проблема исследования заключается в том, что деятельность многих российских организаций связана с нестандартными ситуациями и действия административного характера, в большинстве случаев, становятся неэффективными. Однако, несмотря на возрастающую потребность командной работы в управленческой деятельности, потенциальные возможности команд в деятельности российских организаций до сих пор практически не используются. Причиной такого факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, как создать и правильно использовать команду. Таким образом, выявление особенностей формирования управленческих команд, их использование для повышения эффективности организации и разработка специальных методик становятся важными для современной российской практики в управленческой сфере.

Объект исследования – процессы формирования и функционирования эффективной управленческой команды.

Предмет исследования – технологии формирования управленческой команды для повышения эффективности управления ООО «Томскнефтепроект».

Цель исследования – сформулировать методы и рекомендации для формирования эффективной управленческой команды в ООО «Томскнефтепроект».

Реализация цели данного исследования потребовала решения следующих **задач**:

- Сформулировать характеристики управленческой команды на основании анализа отечественных и зарубежных исследований;
- Выделить критерии эффективности деятельности управленческой команды;
- Обозначить методы формирования эффективной управленческой команды;
- Проанализировать и оценить структуру управления ООО «Томскнефтепроект»;
- Разработать рекомендации для формирования управленческой команды в ООО «Томскнефтепроект».

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

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.

Исследования, посвященные становлению управленческих команд в организации, а также различным технологиям формирования команд, представлены среди таких авторов как П.В. Филиндаш, А. Адизес, А.Л. Кошек, Л.Д. Моргунова, Д.У. Кейрси, М.Р. Белбин и др.

Для решения поставленных задач применялись следующие **методы исследования**: сбор первичной социологической информации, основанный на устном обращении к исследуемой совокупности людей с вопросами; метод эмпирического исследования, который основывается на социально-статистической диагностике через ранжирование показателей, характеризующих деятельность предприятия ООО «Гомскнефтепроект». Дополнительными методами выступали: наблюдение и анализ документов ООО «Гомскнефтепроект».

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, в котором раскрывается актуальность, определяется степень научной разработки темы, цель исследования, теоретическая и практическая значимость работы; основной части, состоящей из трех глав; заключения, в котором подводятся итоги исследования и формулируются выводы по рассматриваемой теме, а также списка используемых источников и приложений.

Глава 1 Теоретические и методологические основы формирования эффективной управленческой команды

1.1 Основные подходы отечественных и зарубежных исследований к характеристике эффективной управленческой команды

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

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

В отечественной литературе понятие команда, по мнению Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, Р.Л. Кричевского, Е.М. Дубовской, определяется как несколько человек (от 2 до 7 человек), заинтересованных в достижении цели, распределяя между собой рабочие операции [1,2]. Исследования авторов свидетельствуют о том, что особое значение имеет размер команды, чем малочисленнее команда, тем она сплоченнее: участники активно обмениваются мнениями, получают больше удовольствия от совместного труда, стремятся приноровиться друг к другу. В больших командах (12 и более человек) наблюдаются разногласия, различия во мнениях, появляются конфликтующие подгруппы. В отличие от указанных авторов, А.В. Устинов считает, что численность команды может быть любой. Некоторые заводы, численность которых превышала тысячу человек, обладали особым духом команды [3].

В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин, считают, что команда предполагает доверие между членами команды и чёткое видение цели. Любая команда основывается на определённых ценностях и «кодексе» поведения. Высшее руководство не должно контролировать и вторгаться в деятельность команды, но если вмешательство – это фасилитация, то есть организация процесса без навязывания собственной позиции, то это является плюсом с точки зрения ориентации на конечный результат [4].

Такие авторы, как А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова утверждают, что полноценной командой стоит называть группу людей, взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, использующих особую форму организации совместной деятельности, которая основана на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия [5].

По мнению Г.В. Ковтуна, Е.Н. Картушиной команда рассматривается как группа единомышленников, объединенный коллектив людей, имеющих что-то общее, способных быстро реагировать на изменения. Для членов команды характерна совместимость личностных и профессиональных качеств [6,7]. Авторы свидетельствуют о том, что команда это группа, но группа специфическая и особенная. Взаимодополнение является ключевым элементом, которое означает, что члены команды зависят друг от друга.

Е.Е. Борисова рассматривает команду как группу индивидов, распределяющих между собой роли, акцентируя внимание на распределении ответственности [8]. Так, например, в работах Е.С. Калинец, Е.Г. Кахраман выделены особенности команды, такие как регламентированный состав и дифференциация ролей между ними. В случае если какая-либо роль не занята необходимым человеком, то это становится преградой для всей работы [9,10].

В зарубежной практике существует множество исследований в области команды, можно выделить некоторые из них. Так, например, В.Л. Гайда

подчеркивает, что командой может считаться любая группа людей: студенты, совместно выполняющие поставленную преподавателем задачу; рабочие, осуществляющие строительство и т. д. Следует отметить, что просто отчитывающиеся перед начальством сотрудники не являются командой [11].

По мнению Х. Роббинса, М. Финли термин «команда» применим к различным значениям, описывающих экономические операции, разработку и продажу новой продукции, проектирование, снижение затрат [12].

Ученый Д. Шустерман полагает, что термин «команда» обозначает команду в спорте и именно оттуда это слово пришло в социологию. «Но, к сожалению, эта упрощенная модель команды», – говорит Давид Шустерман о спортивных коллективах – считая, что в чистом виде для управленческой деятельности не подходит по многим причинам [13]. В отличие от Д. Шустермана, Р. Эвангелист, наоборот, будучи менеджером крупного производственного отделения фирмы «General Motors», не найдя в литературе по менеджменту решения для существующих проблем, обратился к своему богатому спортивному опыту, на основе которого и создал успешную команду [14].

Можно выделить следующие имена Г. Манфреда, Н. Клауса, Я.Р. Каенбаха, К. Смита, авторы определяют команду как группу людей, с взаимодополняющими и взаимозаменяющими навыками, решающие определенную задачу или проблему. Приемлемая численность участников не должна превышать восьми человек. Также авторы полагают, что для командного взаимодействия должно быть формальное закрепление [14].

С. ДеМюсе описывает команду как группу людей совместно отвечающих перед организацией за полученные результаты. Автор акцентирует внимание на взаимной ответственности между членами команды [15].

В исследованиях Г. Паркера, Р. Кроппа можно обнаружить, что любая команда преследует определенные цели и способы ее достижения. Акцент делается именно на общей цели, а не на индивидуальной. Тем не менее,

авторы считают, что командное управление, основанное на принципах лидерства, всегда будет эффективно. Исследователи выявили, что при распределении 80% поощрений поровну между всей группой и оставшиеся 20% – лучшему работнику группы, способствовало к снижению темпов производительности труда, чем распределение всех 100% между всеми участниками. Неравномерность в распределении наград снижает боевой дух и приводит к конфликтам между членами команды, тем самым снижая их сплоченность и преданность общей цели. Задача лидера заключается в том, чтобы продумать, как поощрить всех членов команды одинаково [16].

Согласно Ж. Фатреллу, команда должна содержать пять ключевых характеристик, таких как: совместная цель, взаимозависимость, ограниченность (постоянный состав), стабильность, обладание полномочиями, широкий социальный контекст (команда выполняет свою работу в более широких рамках, более того, команды часто нуждаются в привлечении ресурсов извне) [17].

Следует отметить исследование Д.У. Кейрси, автор полагал, что для сработанности команды, необходима психологическая совместимость и совпадение характеров всех членов команды. Автор выявил, что именно психологическая совместимость может быть положена в основу технологии формирования любой команды [17].

Таким образом, можно сделать вывод, что в отечественной и зарубежной теории управления понятие «команда» получило довольно разнообразное представление. Во всех определениях есть что-то схожее и что-то различное. Исследователи делают акцент на том признаке, который считают главным. Однако различия в дефинициях или наборах признаков отражают, скорее, различия в задачах, которые ставят перед собой авторы.

При этом все авторы утверждают, что командный метод работы является более эффективным в управлении организацией в условиях современной экономики в отличие от жесткого административного управления, поэтому организации создают управленческие команды, которые являются

носителями нестандартного мышления и творческого преобразования, требующие переосмысления всей кадровой политики организации и построения действенной системы управления персоналом. В связи с этим сегодня является актуальным вопрос о работе управленческой команды. Для этого необходимо прояснить характеристики управленческой команды.

Исследования отечественных авторов свидетельствуют об управленческой команде следующим образом, например, Н.В. Боровикова, В.А. Петрова полагают, что деятельность управленческой команды базируется на специфических функциях – командной выработке решения и гибкой взаимосвязи между всеми участниками команды. Управленческая команда представляет некое функциональное подразделение, которое вырабатывает стратегию управления организацией для решения возникающих проблем, объединяя высокопрофессиональных и взаимодополняющих специалистов, стремящихся к общей цели [18].

Автор А.А. Бессонов берет за основу в определении управленческой команды ближайшее окружение руководителя, считая, что это должны быть родственники или близкие друзья руководителя, именно тогда команда будет фокусироваться на увеличении производительности [19]. По мнению Д.А. Лисицина, наоборот, главное – не набрать членов команды, а объединить их общим принципом взаимодействия, нацеленностью на результат и обеспечить прозрачность способов достижения этих результатов, так как для компании, которая настроена на развитие, главное – опыт. Опыт достижений и ошибок, который даёт дальнейший импульс для развития [20]. Так, например, Е.Н. Папонова считает, что деятельность управленческой команды естественным образом складывается в случаях, если руководитель осознает возможность подкрепления своих личных способностей способностями своих заместителей. Классическая команда – это семь человек (плюс-минус два человека) [21].

В социологии управления интерес представляет исследование Н.В. Савиной, в котором автор определяет управленческую команду как

синергетический эффект, предполагая, что совместно руководители могут сделать больше, чем каждый в отдельности. Впервые следствие эффекта «синергии» определил Карл Маркс в «Капитале» описывая новую силу, которая возникает из слияния многих сил в одну общую [22].

С точки зрения А.Д. Морозова, управленческая команда это сплоченная, самоорганизованная группа руководителей, с четко обозначенными ролями, которая способна проявлять творчество и добиваться высоких результатов в нестандартных ситуациях [23]. В.И. Мухин, Д.Г. Воронов, Е.А. Иноземцева, говорят о том, что управленческая команда является мощным интеллектом для организации, которая умеет анализировать, прогнозировать, предвидеть и способна обновлять и наращивать свои качественные характеристики [24].

Зарубежные авторы интерпретируют определение управленческой команды следующим образом. Д.Г. Бойета предлагает следующее определение управленческой команды – это группа специалистов-руководителей, которые обмениваются между собой мнениями, сведениями, где каждый участник получает много информации о состоянии дел в организации [25]. Автор подчеркивает, что информация внутри управленческой команды должна быть гибкой и без затруднений передаваться каждому члену команды.

По мнению Б. Карлофа, С. Седерберга в управленческой команде задействован каждый, на любом этапе работы управляет тот, кто более уверен, компетентен, осведомлен в конкретной области. Количество участников не должно превышать 15 человек [25].

Д.Е. Фишбейн анализирует управленческую команду, как созданную для принятия решений за всю организацию и несущую общую ответственность [26]. По мнению Д. Коллинза, который исследовал процессы создания управленческих команд, рассматривая в своей работе специфику распределения ролей и функций членов управленческих команд, показал, что продолжительных успехов смогли добиться те компании, которым удалось создать эффективные управленческие команды [27].

Д. Шустерман полагает, что управленческая команда действует по строгим законам и это не просто несколько человек, которые идут к одной глобальной цели, а оперативно и согласованно принимают управленческие решения по достижению эффективных результатов [13].

Исследования Г. Лазарус, Дж. Шанахан указывают на то, что управленческая команда предполагает малую группу руководителей высшего звена, которые разделяют управленческую деятельность, взаимодействуя и обмениваясь опытом между собой, т. е. управленческая команда должна состоять из разнообразного опыта и проактивного лидера [28].

Б. Швальбе, П.Ф. Друкер пришли к выводу о том, что управленческая команда – это высшая степень автономности. Управленческая команда является самоорганизующейся системой, где члены команды сами формируют принципы построения и функционирования команды [29].

Р. Мертон в своих исследованиях говорит о том, что в последнее время в определении управленческой команды встречается популярное выражение, как «группа единомышленников». Автор полагает, что это некий стереотип, не представляющий для определения никакой практической ценности. Управленческая команда не должна состоять из единомышленников, а, наоборот, должна обладать разнонаправленным мышлением, которое способствует разнообразному мнению и порождению действительно ценных идей [30].

Так, например, Р.М. Белбин начал изучение управленческих команд в 1970-е годы и пришел к выводу, что успешная управленческая деятельность не отделяется от функционально-ролевой стратификации. Сначала в модели командных ролей Р.М. Белбина фигурировало восемь позиций: генератор идей, исследователь, командный игрок, координатор, исполнитель, аналитик, контроллер, мотиватор. Несколько позже была добавлена фигура специалиста [31]. В идее И. Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли: производитель результатов (Р), администратор (А), предприниматель (Е) и интегратор (И). Именно гармоничное сочетание всех

четырёх ролей является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни [32]. Авторы полагают, что роль, с одной стороны предусматривает заданность неких функций или задач, реализации которых ожидает команда, объединенная совместной деятельностью. С другой стороны, успешное исполнение роли предполагает, что человек не только знает об этих ожиданиях, но и также имеет желание и способности их выполнять.

Таким образом, можно сформулировать следующие характеристики управленческой команды, с точки зрения зарубежных авторов:

1. Функционально взаимосвязанные специалисты-руководители (классическая формула 7 ± 2 , то есть от пяти до девяти человек);
2. Объединение взаимодополняющими навыками;
3. Преданность принципам и целям организации;
4. Наличие формальных отношений работников, с неформальными отношениями внутри команды;
5. Принятие ответственности за результаты;
6. Гибкое распределение ролей и функций;
7. Регулирующаяся система взаимодействия внутри команды;
8. Объединение происходит вокруг проактивного лидера.

Наряду с характерными особенностями управленческой команды, выделенными зарубежными авторами, отечественные ученые акцентируют внимание еще на некоторых моментах:

1. Процесс саморегуляции и самоорганизации команды;
2. Ценностные ориентиры участников команды перерастают из личных в коллективные.

Таким образом, проанализировав различные характерные особенности к определению управленческой команды, можно сформулировать следующее представление о данном явлении. Управленческая команда – это группа взаимодополняющих специалистов-управленцев, которые связаны между собой четким пониманием миссии, цели и методов управления, способные

осуществлять полный законченный цикл управленческой деятельности в организации, проявляя творчество, беря на себя ответственность и удовлетворяя личные потребности и интересы.

В отличие от просто команды управленческая команда обладает рядом специфических функций:

1. Постоянный состав. Эффективности достигают команды с численностью до 9 человек, все члены команды должны научиться понимать друг друга, доверять, учитывать особенности каждого. В команде наблюдается своя субкультура, нормы, традиции – где проявляется сильное чувство «мы»;

2. Командные правила. Управленческая команда предполагает особые эффективные правила взаимодействия, работает в неустойчивых, быстро меняющихся внешних и внутренних процессах;

3. Общее дело. Управленческая команда должна формироваться для общего дела, совместного бизнеса, единого объекта управления, где каждый руководитель является носителем определенного сегмента управленческой информации (технической, технологической, экономической и др.);

4. Предмет работы. Главным отличием управленческой команды от любой другой, является, прежде всего, то, что она занимается выработкой перспективных решений.

5. Решения принимаются командой. Совместная деятельность руководителей не приравнивается к сумме результатов отдельных руководителей. Управленческая команда базируется на синергетическом эффекте управления всеми процессами посредством синхронизации и кооперации действий участников команды [33].

Следовательно, управленческая команда способна функционировать следующим образом:

1. В верхнем эшелоне управления компанией. Управленческая команда осуществляет все управление организацией: принимает и анализирует решения, определяет стратегию развития, планирует работу;

2. Руководители самостоятельно могут сформировать управленческую команду не только для управления всей организацией в целом, но и для управления отдельными подразделениями;

3. На уровне подразделений с жесткой иерархической структурой управления действия осуществляют функциональные команды руководителей. Руководители и специалисты из разных функциональных подразделений организации, к примеру, – маркетинга, финансов, отдела кадров и продаж, одновременно фокусируются на определенной цели и должны работать как единая управленческая команда для улучшения координации между отделами, введения инноваций и решения насущных проблем;

4. Создание целевых управленческих команд под специальные проекты или программы. В состав могут входить сотрудники любых подразделений организации. В основном это небольшие команды, работающие с нестабильными технологиями в подвижной внешней среде;

5. Также существуют команды производственных подразделений. Такие команды образуются на нижнем уровне иерархической структуры организации, в основном это руководитель и работники первичного подразделения. Тем не менее, деятельность такой команды не может считаться управленческой, так как она опирается на задачи и цели, разработанные управленческой командой предприятия [34].

Во многом эффективность и результативность организации в краткосрочных и долгосрочных перспективах определена тем, какая управленческая команда стоит во главе и осуществляет управление, поэтому эффективно действующая управленческая команда является залогом стабильного будущего. Понятие «эффективная управленческая команда» набирает популярность, и в настоящее время представляется интерес в вопросе о том, как посредством данного инструмента эффективно и продуктивно достигать поставленных целей и задач для многих организаций.

Многие отечественные предприятия в последние годы, связанные с явлениями непредсказуемости, нестабильности развития внешней среды столкнулись с процессом комплексной перестройки управления. Это связано с изменением набора управленческих функций, технологий, техники, организационных структур управления, где решить такие задачи способна только эффективная управленческая команда.

Эффективный – значит дающий эффект, приводящий к нужным результатам, действенный. Отсюда – эффективность, результативность [35]. Согласно данному определению деятельность эффективной управленческой команды базируется на достижении максимальных результатов и получении качественного продукта.

Как показывают социально-экономические явления и процессы, целью существования любой организации является получение прибыли и удовлетворение сегодняшнего спроса клиента. Система эффективной работы, позволит повысить конкурентоспособность предприятия, улучшить рыночную позицию. Именно эффективная управленческая команда ведет к расширению рынка сбыта, снижению брака, дефектов, сокращению временных и энергетических затрат. Она базируется на увеличении производительности.

Создание эффективной управленческой команды предполагает снижение уровня рисков при принятии управленческих решений в организации, во-первых – стратегических, так как решения принимаются командой, затем тактических и оперативных. Целевая функция эффективной управленческой команды это наращивание добавленной стоимости в производимых услугах, для этого она основывается на использовании своего человеческого капитала, представляет собой процесс воспроизводства специфической продукции – информации в виде управленческих решений. Данные решения являются не только источником дохода, но и в целом определяет эффективность функционирования предприятия в условиях складывающейся конъюнктуры рынка [36].

Эффективная работа команды ведет к снижению текучести кадров, сокращению численности работников и руководителей, объединение специалистов повышает кадровый потенциал и качество всей системы управления, что является ключевым элементом, основой жизнеспособности сети сообществ. Например, нередко при помощи командной организации труда удается исправить негативные последствия и ошибки, порожденные бюрократическим, иерархическим, авторитарным управлением, благодаря эффективной деятельности команд внешние и внутренние клиенты получают своевременный сервис более высокого качества. В деятельности успешной командной работы предполагается развитие лидерских качеств в каждом из ее участников, добиваясь того, что все члены команды больше берут на себя ответственности и достигают поставленных целей, что стимулирует участие персонала в капитале компании.

Эффективная работа вызывает у каждого участника ощущение того, что они являются собственниками. Следовательно, эффективная управленческая команда создает среду, максимально благоприятствующую сотрудничеству, которая позволяет проводить перекрестную подготовку и обеспечивает взаимную поддержку, гарантирующую рост эффективности и производительности. Также с помощью коллективной мыследеятельности эффективная команда в состоянии обеспечить выполнение задания в условиях дефицита тех или иных ресурсов и находить решения по предотвращению дефицита.

Как показывает практика крупных зарубежных компаний, именно благодаря эффективной работе управленческих команд, многие из них смогли добиться следующих результатов:

- Компания по страхованию жизни She nandoah Life Insurance Company в США успешно добилась экономии в 200000 долларов за год и одновременно увеличила количество сделок на 33%;

- Компания интерьерной мебели рабочих станций, панелей, компонентов и деталей Westing house Furniture Systems в США, увеличила на 74% производительность труда за три года;
- Американская многоотраслевая корпорация General Electric в США, добилась увеличения производительности выпускаемой продукции на 250% по сравнению с другими заводами, которые выпускают аналогичную продукцию;
- Автомобильной компании Volvo в Швеции удалось сократить объем брака на 90%;
- Компания поставщик автомобильного, внедорожного и промышленного производства Dana Corporation в США сократила время реализации заказа с шести месяцев до шести недель [37].

Таким образом, зарубежный опыт показывает, что командная работа в управленческой деятельности является популярной и дает преимущества, ведь именно тогда деятельность любой организации быстро и эффективно может привести к высокому практическому результату. В России же только в последнее время появилось практическое применение управленческих команд как субъектов управленческой деятельности и носит весьма ограниченный характер.

1.2 Критерии эффективности деятельности управленческой команды

В современных условиях процесс командной работы связан, в первую очередь, с главным ресурсом социально-экономического развития – деятельностью профессионалов, которые образуют управленческую команду, эффективно взаимодействуя между собой. Однако главной целью управленческой команды является достижение того, чтобы эффективно управлять процессами и достигать социально значимых результатов в развитии организации.

Во многих отечественных и зарубежных исследованиях значительное место отводится командной эффективности, методам и разработке стратегий

этими процессами [38, 39]. Тем не менее, для целесообразности эффективной командной работы необходимы четкие критерии успешности ее деятельности, при отсутствии которых, процесс функционирования команд и перспектива достижения эффективности будет сомнительной.

В ряде работ распространено мнение о том, что эффективность командной работы зависит от двух взаимосвязанных подходов к определению критериев. К первому критерию относится эффективность управленческой команды с точки зрения организационных процессов. Ко второму – позиция удовлетворенности каждого члена команды, рассматриваемая как необходимое условие для совместной деятельности [40, 41]. В работе будут использованы оба обозначенных подхода в качестве основания для определения критериев эффективности работы команды.

Как известно, правильный подход со стороны руководства организации ко всем организационным процессам, учёту способностей, интеллектуально-эмоциональной составляющей и лидерскому потенциалу, способствует превращению человеческого потенциала в самомотивирующуюся систему. В нашем понимании эффективная управленческая команда – это высококвалифицированные, наиболее талантливые, высокопотенциальные сотрудники. Именно члены команды задают стандарт максимальной эффективности и постоянно демонстрируют высокие результаты. Любая управленческая команда предполагает наличие доверия, определенного набора ценностей, которые поощряют каждого ее члена принимать чужую точку зрения, стоять на позициях сотрудничества, признавая успехи и интересы других.

Эффективность работы команды тесно связана с эффективностью управления, поэтому наиболее полно отражают эффективность деятельности управленческой команды, следующие критерии:

1. Эффективность управления по уровню прибыли и тенденции снижения или увеличения этого показателя;

2. Социально-экономический критерий эффективности деятельности связанный со стабильностью (положение на рынке, производство, структура) способностью приспосабливаться к внешним изменениям среды (взаимосвязь деятельности организации с показателями внешней среды) ростом (темпы роста производства, количество нововведений, численность занятых) способностью планировать и прогнозировать деятельность организации в долгосрочном масштабе;

3. Показатель экономичности, характеризующий результативность организационной системы, т. е. соответствие результатов деятельности организации с действиями менеджмента, при которых полученные показатели будут являться критерием эффективности управления;

4. Эффективность управления в системе – «входы» и «выходы», которые измеряют полученные отдачи от решения, т.е. соотношение «выхода» к «входу». В этом случае определяется эффект от принятия управленческих решений в организации, осуществления конкретных шагов и скорости принятия решения;

5. Эффективность системы управления с использованием каждого элемента – квалификации управляющих кадров и их умение подходить творчески к решению конкретных проблем, применение передовых методов управления, скорость, полная информационная составляющая;

6. Эффективность, основанная на принципе: своевременность, количество, качество;

7. Эффективная выработка целей и задач, что является функциями самого управления и осуществляется как в рамках управляемого объекта, так и в рамках функционирования управления (т.е. функционирование средств и сил в системе технико-организационной и социально-психологической сфере);

8. От эффективности процессов управления и рациональной структуры зависят конечные результаты деятельности организации. Возрастает роль научно технического прогресса, обостряется конкуренция

посредством использования энергетических и сырьевых воздействий на окружающую среду. Так же возрастает уровень нововведений – связанный с творческим процессом приспособления организации к внешним и внутренним изменениям, т. е. с точки зрения потребителя поддерживается пригодность продукции;

9. Эффективность управления, связанная с характеристиками организации, которые влияют на повышение производительности труда, снижение текучести кадров и т.д. Командное управление предполагает обеспечить «удовлетворенность» каждого участника, создавая чувство уверенности и безопасности;

10. В процессе деятельности управленческой команды, между всеми участниками устанавливается особый тип взаимоотношений, основанный на личностном принятии друг друга, взаимном уважении и признании. Совместная командная деятельность способствует возникновению интеллектуального, эмоционального и волевого единства, что предполагает эффективное построение деятельности организации в целом. В связи с этим усиливается приверженность целям компании, а также предоставляется возможности преобразования отношений производства, изменения организационной структуры и процесса управления [42].

Итак, определены критерии эффективности командной работы в управленческой деятельности. Для достижений вышеуказанных показателей необходимы следующие условия в деятельности эффективной управленческой команды:

1. Самоорганизация команды;
2. Постоянный состав команды;
3. Единый лидер, признанный командой;
4. Рефлексия команды над собственной деятельностью;
5. Компетентность и профессионализм членов команды;
6. Самомотивация членов команды;
7. Синергетический эффект от совместной деятельности;

8. Принцип гештальта, выражающий понимание членам команды целей и задач деятельности;
9. Командная ответственность членов команды;
10. Психологическая совместимость членов команды;
11. Гибкая коммуникация – доверие, амбиции, правила взаимодействия членов команды;
12. Гибкая информация – содержание рабочих процессов, цели, задачи.

Таким образом, для эффективности командной работы в управленческой деятельности, необходима, в первую очередь, самоорганизующаяся система, созданная на основе адхократических принципов. К ним относятся: организационные механизмы и неформальные объединения людей, направленные на решение новых проблем, но, тем не менее, особую роль в формировании эффективной управленческой команды занимает первый руководитель, именно он направляет внутрикомандные процессы в нужное русло и задает основу существования команды [43].

Роль руководителя рассматривается как система социальных взаимоотношений между членами управленческой команды, представляющая фасилитацию, то есть организацию процесса без навязывания собственной позиции. Сочетание таких параметров, указывает на сплоченность каждого участника команды, являясь мерой взаимного тяготения, как друг к другу, так и к команде в целом. Сплоченность выражается в стремлении оставаться в команде, сохранять постоянный состав и не нанимать специалистов со стороны, стремиться к сотрудничеству для решения общих целей и задач. Так, например, на протяжении многих лет крупная зарубежная компания «Sameo» является экономическим и технологическим лидером отрасли. Руководитель данной компании очень ограничен в возможности привлечения в управленческую команду внешних специалистов, утверждая, что постоянный состав команды является основой эффективного управления. Для этого в компании была организована мощная

система внутреннего обучения, основанная на наставничестве, корпоративных тренингах и мозговом штурме. Итогом послужило то, что с 2005 года управленческая команда сохраняет постоянный состав, где каждый участник удовлетворен и эффективно добивается поставленных целей [44]. Поэтому правильная кадровая стратегия, должна ориентироваться на подготовку сотрудников «под себя», что требует предварительного обучения и отбора работников. Кадровая стратегия, обеспечивает стабильность работы организации, командный дух, развивая корпоративную культуру.

Кроме того, показатель численности команды, является главным элементом эффективности командной деятельности. Общеизвестно, что малочисленные команды более сплоченные и эффективные, чем команды с большим количеством участников. На сегодняшний день численность участников команды представляется классическим ориентиром – 7 ± 2 человека. Но, важным является не определение классификации, большая команда или маленькая, а именно ее оптимальная численность, от которой зависит жизнедеятельность команды. Не стоит забывать о том, что и слишком большие команды не приносят желаемого результата, так как люди часто оказываются вне совместной работы, участники тратят время впустую при координации действий, обмене информацией и появляется ощущение дезорганизации и неупорядоченной коммуникации.

Для создания эффективной управленческой команды необходим лидер-руководитель. Лидерский фактор должен рассматриваться как партнерское взаимодействие между лидером и участниками команды, основанный на харизме и личном авторитете руководителя. Эффективность деятельности управленческой команды обусловлена наличием компетентности и профессионализма не только у лидера-руководителя, но и у каждого члена команды. Профессиональные характеристики членов команды должны определяться согласно квалификационным справочникам должностей руководителей-специалистов, к названным характеристикам также относится уровень отраслевого опыта, складывающийся на протяжении многих лет.

Так же в командном управлении процесс делегирования является динамичным процессом, заключающимся в передаче лидерских функций от первого руководителя тем членам команды, которые являются более компетентными в решении нестандартных задач и осуществлении новых проектов. Помимо этого большое значение в команде имеет рефлексия, которая характеризуется формой теоретической деятельности лидера и членов команды, направленная на динамику, осмысление роли в команде и своего статуса, что позволяет выстраивать более эффективное взаимодействие и выбирать адаптивную и гибкую стратегию поведения [45].

Командная работа требует от участников соблюдения морально-этических принципов, которые являются важным элементом, формируя у руководителей представление о честности, порядочности, ответственности, принципиальности. При этом в основе идентификации руководителей себя и других членов управленческой команды лежит механизм, который определяется через рефлексию доверия. Деятельность команды должна предполагать взаимное доверие, именно такой контекст ложится в основу формирования командной субкультуры, которая основана на философии общего дела, где правила игры задаются не инструкциями, а ценностями команды.

Кроме того, для системообразующего фактора в формировании эффективной командной работы выступает организационная культура, рассмотренная наиболее характерными для нее чертами, такими как креативность и динамичность, которые позволяют каждому члену команды идти на риски при достижении целей, а экспериментаторство и новаторство являются определяющей сущностью эффективной деятельности команды.

Одним из основных принципов, который определяет создание организационной культуры управленческой команды, является организация самомотивации её членов. Особый интерес управленцев к практическим и теоретическим вопросам самомотивации поведения связан с тенденцией расширения практического использования самомотивации и, в связи с этим,

ощутимым снижением трудозатрат управленческого персонала на консультирование и планирование в результате применения самомотивации. Другими словами, если сотрудник хорошо мотивирован, он не нуждается в контроле по вопросам выполнения тех или иных работ, так как такие поручения он выполняет самостоятельно. Самомотивация в деятельности управленческой команды является важным инструментом, который предполагает положительное влияние на доход организации и закрепляет лучших специалистов, которые самосовершенствуются, самоутверждаются и знают, как своевременно добиваться поставленных целей и задач [46].

Так же комплексное использование таких мотивационных методов, как экономические (участие в прибылях, владение собственностью и т. д.), материальные компенсации (доплата за решение конкретных задач, за активность и т. д.), социальный пакет (оплата отдыха, медицинское обслуживание и т. д.), позволят повысить эффективность работы, как каждого члена команды, так и управленческой команды в целом [46].

Управленческая команда должна являться высшей степенью развития команды, посредством сформировавшейся в ней продуктивной организационной культуры, которая становится самоочевидной для каждого члена. Кроме того, управленческая команда представляет собой совокупность взаимодействующих друг с другом сотрудников, что является корпоративным духом, который максимально и напрямую объединяет интересы персонала вокруг общеорганизационных целей, соответствующих синергетическим принципам самоорганизации.

Эффект синергии в управленческой структуре возникает в результате эффективного использования основных средств организации и персонала. Синергия была объяснена невозможным, но по жизни точным уравнением $2+2=5$. Команда обладает потенциальными возможностями, превышающими сумму возможностей ее индивидуальных участников. Совместные синергетические эффекты, которые также называют синергизмом, предполагают качественно новое командное отношение и качественно новый

совместный вид энергии. Можно выделить следующие условия возникновения синергизма: эмоциональная вовлеченность участников команды, ролевое распределение и оптимальная структуризация команды. В сфере управления выделяется оперативный синергизм, который включает в себя два аспекта. К первому относится работа с персоналом, направленная на увеличение кадрового потенциала: обмен опытом, обучение, внутренняя ротация кадров. Ко второму – структура, построение и связи коммуникации между звеньями, а также контроль и координация. Для синергии необходимы дополнительные факторы, требующие проявления внимания к участникам команды: дипломатичный подход, поощрение творческой инициативы и рационализаторства, а также социально-психологические и экономические меры. Эффект синергии должен присутствовать в любой истинной команде, предполагая, что целое больше суммы частей [47].

В психологии популярным условием для эффективности командной работы является принцип гештальта, который указывает на то, что команда это единое и неделимое целое. В первую очередь, это работа в целом, общее понимание целей и задач для коллектива. Во вторую очередь – это целостная команда, без опоры на каждого работника в отдельности. Грамотная и слаженная работа будет построена тогда, когда управленческая команда будет соблюдать следующие условия: близость (имеется в виду тенденция восприниматься вместе), схожесть, целостность (тенденция к целостности и упрощению), замкнутость (действие только на командные ценности), смежность, общая зона [48].

Основным направлением эффективной работы команды является психологическая совместимость участников и благоприятный психологический климат. Например, управленческая команда должна легко собираться вместе – данный пункт показывает энергетическую согласованность командных действий, определяющий степень слаженности команды, т. е. если команда легко собирается вместе, тогда будет наблюдаться эффект командной работы, связанный с использованием

методов повышения результативности деятельности всей организации. Каждый член команды должен иметь личную заинтересованность в достижении командных целей, отражая духовную вовлеченность во внутрикомандные процессы, брать на себя ответственность за выполнение своих обязательств, а также без давления выслушивать позиции других. Так же члены команды должны искренне говорить о своих мотивах, а не пытаться сказать то, что хочет слышать команда или руководитель. Каждый говорит только за себя и от своего имени, отделяя индивидуальные ценности от общекомандных. Например, в деятельности управленческой команды это могут быть совещания, где участникам будут объясняться задачи и цели предприятия или всевозможные переговоры по разъяснению членам команды важности деятельности общеорганизационных процессов [48].

Однако эффективная команда не застрахована от конфликтных ситуаций, они могут проявляться в рабочих моментах, рассмотренных, скорее, как возможность решения какого-либо вопроса. В случае конфликтов команда должна воспринимать несогласия других участников спокойно, находить точки соприкосновения, обсуждать причины и применять методы преодоления конфликтов. Поэтому обратная связь в деятельности команды бывает как позитивная, так и негативная. Обычно критика не предполагает личной направленности (критикуются действия человека, а не он сам) и воспринимается как рядовое событие.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективное функционирование управленческой команды зависит от различных критериев и показателей. Как правило, это определяется совместной деятельностью, когда каждый член команды зависит от других участников не в линейном виде, а может быть реализован в условиях совместно-взаимодействующей, совместно-последовательной и совместно-индивидуальной деятельности, что в итоге приводит к высшей степени развития команды и позволяет получить эффективное управление процессами, как в структурных подразделениях, так и в организации в целом.

1.3 Методы формирования эффективной управленческой команды

По мере развития организации многие руководители сталкиваются с проблемами управления и построением внутриорганизационных процессов, что порождает необходимость в создании эффективной управленческой команды, при этом немногие топ-менеджеры в совершенстве владеют методами и технологиями создания команды и умеют правильно распределять в ней функциональные роли в соответствии с выполнением стратегических целей и задач.

Прежде всего, необходимо решить вопрос: кто будет заниматься процессом командообразования в организации. В связи с этим в условиях развития корпоративной экономики и управления в России, особую роль приобретают вопросы разработки теоретических подходов и научно-методического обеспечения оказания консультационных услуг. На сегодняшний день с выраженной потребностью в формировании команд, многие руководители организаций предпочитают применение именно бизнес-тренингов, основанных на специальных методиках, с помощью которых можно помочь команде не только развить и понять собственные процессы, а также совершенствовать командные навыки и умения.

Итак, управленческая команда в самом общем виде представляет специфическую общность специалистов, которые объединены формальными и неформальными отношениями, влекущие выработку эффективных управленческих решений. Поэтому, именно команда способна создавать и синтезировать некие собственные качества, позволяющие решить сложные задачи. Управленческие команды при всем своем многообразии проходят примерно одни и те же стадии становления и развития, как и любая другая команда. В процессах взаимного существования происходят изменения в поведении людей, а именно, многие исследования показывают, что наблюдения за этими процессами породили возможность обозначения своеобразных ступеней и этапов развития управленческих команд [49].

Но, несмотря на это и в теории, и в практике присутствуют различные подходы к выделению основных этапов формирования команды. В дипломной работе будет подробно проанализирован комплексный подход, так как процесс формирования команды – задание, требующее осуществления не только правильно подобранных технологий, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. В рамках данного подхода выделяется три логических этапа, которые проходит команда в процессе формирования:

- Комплектование;
- Сыгровка;
- Диагностика и оценка команды.

Комплектование управленческой команды – это целенаправленное осуществление работ по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и профессиональных навыков специалистов, необходимых для успешного решения задачи. При этом различают:

- Комплектование с нуля (когда управленческая команда отсутствует и для ее создания необходимо определенное количество людей);
- Доукомплектование команды (когда существует основа команды и необходимо добрать двух-трех человек);
- Перекомплектование команды (когда с целью повышения эффективности решения конкретной задачи происходит как отбор в команду, так и вывод из команды некоторых сотрудников. В некоторых случаях состав команды может меняться полностью) [49].

Командная сыгровка предполагает последовательное проведение специальных процедур, которые позволяют согласовать общее видение в команде, провести позиционирование членов команды, выработать план работы, а также отработать в командной работе необходимые коммуникативные навыки. Процесс сыгровки команды происходит на двух уровнях: на основном и тренинговом. Как правило, на основном уровне

сыгровки происходит знакомство членов команды, определяется общее видение и позиционирование, то тренинговый уровень позволяет выработать навыки взаимодействия, корректировать и расширить поведенческий репертуар членов команды. При этом используются разнообразные методы социально-психологического воздействия: групповые дискуссии, психотехнические упражнения, моделирование ситуаций командного взаимодействия, деловые игры и пр. Необходимо сказать, что именно с помощью тренингового уровня можно значительно ускорить процесс командообразования.

Диагностика и оценка команды являются совершенствованием управленческого процесса, направленного на изменение качества результатов деятельности организации. Все это представляет собой непрерывный процесс сбора, обработки, анализа данных, их интерпретации и определения потенциальных возможностей команды.

Таким образом, зачастую организациям требуется сформировать управленческую команду в сжатые сроки [37]. В этом случае встает задача целенаправленного формирования команд, посредством обращения к командообразующим тренингам, поскольку процесс «спонтанного» формирования команды происходит достаточно медленно: он может занимать многие месяцы, а то и годы.

Командообразующие тренинги по созданию эффективной управленческой команды можно классифицировать по различным основаниям:

1. Понимание руководителем собственных стратегических целей по выстроенной типологии функциональных ролей;
2. Формирование межличностных взаимодействий;
3. Целенаправленное формирование прочной культуры социального доверия;
4. Исследование межличностных предпочтений;
5. Обучение команды технологиям совместной работы;

6. Усиление командного духа.

Конкретизируем представленные основания посредством конкретных тренинговых технологий.

1. Понимание руководителем собственных стратегических целей по выстроенной типологии функциональных ролей.

Возвращаясь к вопросу формирования команды, для того чтобы целенаправленно создавать свою команду необходимо, в первую очередь, определиться с собственными целями. Наличие самоопределения и стратегического видения детерминирует создание команды вообще, и управленческой в частности. Не стоит забывать о том, что стратегия менеджмента организации – это бизнес-процесс, который соотнесен с конкретными людьми и для эффективного управления организацией необходима выстроенная типология функциональных ролей менеджмента, носителями которой являются конкретные люди. Для того чтобы команда была эффективной, в ее состав должны быть включены люди, обладающие определенными навыками.

В связи с этим особый интерес представляет методология И. Адизеса, который в течение 30 лет работал над усовершенствованием своего метода, известного как «код Адизеса» или код РАЕИ [50].

Основными в его методе являются следующие положения:

- Любая организация – это открытая система, имеющая определенный жизненный цикл развития. При возникновении трудностей на разных этапа жизненного цикла, можно предсказать возможные проблемы, с которыми придется столкнуться менеджменту организации, а так же сформулировать рекомендации по предотвращению этих трудностей;
- Для успешной деятельности и дальнейшего развития организация должна быть эффективной и результативной в краткосрочных и долгосрочных периодах;

- Идеальных руководителей не существует и в одиночку ни один менеджер не сможет осуществить сбалансированное управление организацией;

- При принятии решений действует демократия, так как именно с этой диктатурой возможно справиться с потоком изменений, порождающих организацию в жизненном цикле развития.

Суть метода состоит в том, что конкурентоспособность организации обеспечивается посредством своевременного и правильного выполнения четырех ролей:

Роль Р (Производство результата). Любая организация должна производить результаты – в этом ее смысл и основная цель существования. Основная задача Р удовлетворять потребности клиентов и приносить прибыль, для этого необходимо владеть полной информацией о заказчиках и знать каковы их текущие потребности. Если не будет производства результатов, то организации неминуемо грозит смерть. Это краткосрочная результативность компании.

Роль А (Администрирование). Основная задача этой функции заключается в выстраивании процесса функционирования всей деятельности организации. Любая компания имеет определенный набор правил, политик и процедур для организации своей жизнедеятельности. Функция А указывает на краткосрочную эффективность. Для выполнения этой роли менеджмент должен заниматься планированием, координацией и регламентированием деятельности. Эта роль отвечает за то, чтобы нужные события происходили в нужное время, с нужной интенсивностью и в нужной последовательности.

Роль Е (Предпринимательство). Функция определения глобального направления организации, определения вектора развития бизнеса в целом. Что производить организации, чтобы ее продукция пользовалась спросом, как производить эту продукцию, как оперативно меняться, чтобы удовлетворять изменчивый рынок. Как видно из самого описания функции – это долгосрочная результативность компании.

Роль I (Интеграция). Интегрировать значит уметь вырабатывать эффективные решения, которые найдут поддержку у тех, кто будет в дальнейшем воплощать их в жизнь. Функция, которая создает ценности внутри организации, объединяет людей и заставляет их действовать сообща и согласованно. Люди, работающие в организации должны разделять общее видение, следовать принятой миссии, быть лояльными друг к другу. Это долгосрочная эффективность компании [50].

Каждая функция несет свою смысловую нагрузку и решает конкретные задачи в любой организации: Р – что, А – как, Е – когда, I – кто. Под каждую роль сформулированы поведенческие характеристики (приложение А). Данные четыре роли и есть составляющие генетического кода организации. Тем не менее, И. Адизес говорит не только и не сколько о ролях менеджмента, сколько о стилях, носителями которых являются конкретные люди и, как показывают различные исследования, не всегда менеджеры имеют те коды, которые предписывает теория жизненного цикла Адизеса. С переходом на каждый новый этап жизненного цикла организации обозначается состояние стилей, определяющихся зарождением, набором силы или угасанием. Данные стили, в каждый конкретный момент, развиты неодинаково. Принято считать, что в качестве обозначений за маленькие буквы является «слабое» владение некоторой организацией ее ролями, а за большие – «сильное» владение. Сам Адизес феноменологически описывает стили непрерывного менеджмента и вводит следующие понятия: Р-тип, Р-менеджер, код = Раеі; А-тип, А-менеджер, код = рАеі; Е-тип, Е-менеджер, код = раЕі; I-тип, I-менеджер, код = раеI (приложение Б). Результативным считается если у менеджера в коде будут две большие буквы, и буквы будут теми самыми, которые требует жизненный цикл организации. Если роли ослабевают, то это свидетельствует о «болезни» организации, иногда – просто об издержках роста. Для организации жизненный цикл определяется последовательностью ослабления или расцвета всех четырех ролей. Тем не

менее, зная это, руководитель сможет управлять организацией, вовремя тормозя или стимулируя нужные стили, выраженные в РАЕІ.

Код И. Адизеса дает понять, какие функции участников команды развиты наиболее хорошо, а какие необходимо улучшать. Одной из особенностей хорошего менеджера, по версии И. Адизеса, является полное признание своих слабых сторон и способность увидеть и признать то, чего нет у тебя, в других. То есть, при отсутствии какой-то функции, не нужно браться за ее исправление. Признание превосходства какой-то функции в другом, позволит создать эффективную и результативную команду. Именно на это, на создание эффективных управленческих команд и ориентирован РАЕІ-код.

Как утверждает Рэймонд Мередит Белбин – доктор психологических наук, создатель метода «Роли в команде менеджеров», руководству организаций необходимо признать то, что менеджмент является «командной игрой», который предполагает выполнение определенных ролей, объединенных разными названиями должностей [51].

Сильной стороной этого метода является разработанный диагностический инструментарий, который используется для установления способностей людей к тем или иным командным ролям. Данная модель позволяет давать развернутые индивидуальные рекомендации по развитию конкретным человеком своего командного потенциала в будущем.

Р.М. Белбин анализировал как успешные, так и неуспешные команды. Это привело к созданию собственной концепции командных ролей (приложение В). В долгосрочной перспективе при построении команды, в первую очередь, необходимо учитывать не то, какими знаниями обладает сотрудник, а то, какую модель поведения он будет демонстрировать в команде при достижении конкретных целей. Командные роли являются кластерами поведения, а не демонстрируют отдельные черты характера или особенности деятельности. Один человек никогда не сможет обладать всеми качествами, необходимыми для результативной командной работы. Но у

команды в целом есть хорошие шансы обнаружить такие качества у отдельных людей в максимально возможном количестве. Для этого при ее формировании стоит уделить должное внимание разнообразию качеств и свойств будущих членов команды.

Команде нужны исполнители большинства ролей. Но принцип комплектации команд Р.М. Белбина не требует полного 100% перекрытия всех ролей отдельными членами команды. Сначала в модели Р.М. Белбина было 8 ролей, чуть позже была добавлена и девятая роль, но, по его мнению, идеальное количество человек в команде равняется шести. Это означает тот факт, что каждый член команды берет на себя функции больше, чем одной роли. Относительная значимость каждой из ролей зависит от специфических требований ситуации.

Способных к этому людей около 70%. Они могут иметь 2-3 сильные командные роли, между которыми они имеют некоторый выбор и 2-3 роли, к которым они не приспособлены полностью. Оставшиеся 30 % людей проявляют себя более эффективно при индивидуальной работе [51]. Комплектация управленческих команд, как правило, осуществляется на базе уже сложившегося «костяка» команды и основная задача сводится к доукомплектованию команды совместимыми людьми, либо выявлению существенных ролевых конфликтов, противоречий и принятию действия для уменьшения ролевой неопределенности. Данная модель хорошо проработана и обладает логикой описания ролей.

2. Следующая группа тренингов направлена на формирование жизнеспособной команды. В связи с этим, разработана программа Ретиминг, основанная Беном Фурманом и Тапани, учредителями Международного Института Ретиминга (IRTI), признанными специалистами в области ориентированного на решение взаимодействия [52]. Ретиминг (reteaming) – программа для формирования и улучшения взаимодействий в функционировании команд. Данная технология базируется на идеях

коммуникации, сфокусированной на решении, и представляет собой четко структурированный процесс.

В России в большинстве случаев данная технология реализуется в работе с руководителями высшего и среднего звена, эти навыки используются ими в дальнейшем и в подготовке собственных команд.

Ретиминг, это конечно технология, но технология творческая, выбор общей цели – это взаимный обмен мнениями, идеями, видением, но в рамках общей логики процесса, где через определенное время должен быть презентован результат. Каждый участник высказывает свою точку зрения, и выслушивает мнения другого. Людей, работающих в одной организации, объединяет общая работа, культура, цели и ценности, поэтому, выбор общей цели организации проясняет для участников направление развития организации. Ретиминг имеет достаточно широкие возможности применения в основном и для создания управленческой команды, в которую входят специалисты из различных сфер деятельности, например, при реструктуризации компании, сопровождении организационных изменений.

Так же, используется весьма популярный метод как Тимбилдинг (teambuilding) в переводе с английского языка означает построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку. Первые эффективные научные разработки в области проведения успешных тимбилдинг-мероприятий проводились в Англии в 1930 году, когда для сплоченности сотрудников устраивались спортивные игры. Например, футбольные матчи «Фабрика против Фабрики», когда «в бой» отправлялись сотрудники двух фабрик с целью разгромить вражескую команду другой фабрики. Такой подход не остался незамеченным для других организаций – они подхватили идею полезного корпоративного взаимодействия, эффект от которого сохранялся на длительное время [52].

В 60-е годы к разработке мероприятий тимбилдинга подошли со всей серьезностью, а сделали это в США. Здесь был придуман «Веревочный курс»

для реабилитации участников войны во Вьетнаме. Карл Ронке приспособил эту технологию для подготовки управленческих команд в бизнесе. В конце XX века тимбилдингом заинтересовалась и Европа. В Россию этот метод сплочения коллектива попал в начале 90-х годов. На сегодняшний день по данному методу используются бизнес-тренинги, основанные на психологических играх и различных творческих мероприятиях [53]. Основная задача тимбилдинга – проработать внутрикомандные отношения.

В ходе мероприятий по командообразованию, тренеры ставят перед собой задачу повышения эффективности командной работы, а именно: повышение уровня взаимодействия между сотрудниками, сплочение коллектива, повышение эффективности бизнес-коммуникаций, выявление лидеров, аутсайдеров, расширение навыков решения нестандартных ситуаций, повышение мотивации на достижение коллективных целей, снятие усталости, напряжения и стресса. Техника тимбилдинга реализуется в ходе проигрывания различных активных сюжетов за счет создания игровой реальности, где участникам легче погрузиться в процесс выполнения заданий. В ходе тренинга команда может пройти все стадии, включая агрессию и обратную связь. Задача инструкторов состоит в помощи участникам эффективно проанализировать полученный опыт и перенести его на реальные рабочие ситуации.

По результатам данной методики, многие тренеры отмечают, что производительность увеличивается на треть. Кроме того, это уменьшает текучесть кадров, ведь около 70% людей меняют работу из-за психологической атмосферы в команде [53]. Еще один плюс тимбилдинга – возможность оценить персонал во время мероприятия. Тренер проводит анализ характера и способностей каждого участника, а также дает картинку команды в целом. Эта информация особенно ценна, когда планируется сокращение штата или продвижение некоторых сотрудников. Благодаря тимбилдингу повышается навык эффективного общения в коллективе, растет уровень инициативности, увеличивается лояльность к компании и

сотрудники становятся более инициативными, кроме того, участники команды учатся эффективно взаимодействовать друг с другом.

3. Следующим необходимым шагом, для построения эффективной управленческой команды являются техники построения прочной культуры социального доверия, чему способствует ряд методов.

Каждый руководитель, формируя у себя в организации команду должен отслеживать макропроцессы, которые предполагают, что доверие и признание должны быть взаимными. Необходимо помнить, что руководитель делегирует свои полномочия, а правильное делегирование другим является самым мощным и наиболее эффективным индикатором управления. Тот, кому делегировали руководство, становится сам себе боссом, ведомым собственной совестью в направлении достижения оговоренных желаемых результатов. Доверие требует времени и терпения, необходимости обучать и развивать людей, так чтобы их способности смогли соответствовать этому доверию. На этом основаны такие методики как Стивен Р. Кови «взаимного доверия и уважения» и метод «омнибусальность», изобретённый Е.В. Сидоренко.

Как сказал Стивен Р. Кови: «Способность создавать, распространять и восстанавливать доверие в отношениях со всеми заинтересованными сторонами – потребителями, деловыми партнерами, инвесторами и сотрудниками – ключевая лидерская компетенция новой глобальной экономики» [54.С.167].

Так, например именно методика Стивена Р. Кови «взаимного доверия и уважения» говорит о том, что руководитель в процессе своей повседневной деятельности в зависимости от ситуации должен уметь исполнять в команде разные роли:

1. Штурман – формирует общее видение целей и систему ценностей, определяет курс, учитывая постоянные изменения, которые происходят вокруг и находя новые возможности;

2. Образец – для подражания с точки зрения человеческих качеств. Личность, которая заслуживает полное доверие. «Учитель не тот, кто учит, а тот, у которого учатся»;

3. Помощник – создает и, когда необходимо, меняет структуры, процессы, условия, которые обеспечивают эффективность работы каждого;

4. Вдохновитель – выявляет и направляет способности каждого на достижение результатов, а не на процессы и методы. Поощряет свободу, ответственность, инициативу и творчество, признает право на ошибку [54].

Как показывает деятельность известного тренера-консультанта, сертифицированного тренера по программам компании Franklincovey Н.Д. Кугурушевой, не так важно, что именно применяет из управленческого инструментария руководитель, большую ценность имеет то, как он это делает. Опираясь на метод Стивена Р. Кови, тренер пришла к выводу, что такие понятия как эмпатия, синергия, интеграция просто невозможны без взаимного доверия и уважения. Профессиональная компетентность лидера-руководителя должна предполагать взаимосвязь трех типов компетентностей – организационной, эмоциональной и экспертной. В своих бизнес-тренингах, основанных на методе Стивена Р. Кови, Н.Д. Кугурушева просит руководителя во всех негативных ситуациях сначала посмотреть на сотрудника как на личность, а дальше можно дать обратную связь, но с уважением и доверием. И всегда каким-то странным образом ощущение от общения у обоих кардинально меняются. Как правило, оба чувствуют себя более свободно, комфортно и качество отношений повышается. Сотрудник говорит о том, что мотивация на изменение стала сильнее, а руководитель ощущает, что его услышали, и его обратная связь будет принята к сведению [55].

Тем не менее, для того, чтобы повысить степень доверия для дальнейшего укрепления и развития деятельности управленческой команды используется такой метод всеобщей включенности как «омнибусальность», изобретённый Е.В. Сидоренко. Как утверждает Е.В. Сидоренко: «Командная

работа должна быть организована по принципу «омнибуса» [56.С.5]. Известный специалист по управленческому консультированию М. Кубр рекомендует использовать в практической работе игры-омнибус, которые направлены на укрепление взаимного уважения и доверия [56].

Омнибус – всеобщее действие (игра), в которой разыгрывается ситуация поведенческих реакций современных менеджеров. Каждый участник играет свою роль, при этом создавая и поддерживая нужный для него уровень и качество активации. На самом деле, эти же принципы заложены в технологию проведения рабочих совещаний, которые гораздо менее известны, чем теория жизненных циклов и теория ролей И. Адизеса.

По мнению Е.В. Сидоренко выделяются две типологии менеджеров, для одних характерны – азарт, риск, предельная загрузка. Для других – состояние комфорта, гармонии и определенности. Через действия игры определяется типология ролей с помощью взаимодействия посредством омнибуса. Омнибус представляется как туристический автобус, где командная работа, должна быть организована в «два этажа». Первый этаж – закрытый, в нем комфортно, но мало что видно. Второй этаж полуоткрыт, оттуда отличный обзор. Первый обеспечивает комфортное существование первым, второй – отличным от них.

4. Далее, одним из последующих шагов будет исследование межличностных предпочтений участников управленческой команды.

Для выявления социальных предпочтений широкую известность получил метод социометрии, основателем которого является социолог, психиатр и социальный психолог Джекоб Л. Морено. В 30-е гг. XX в. Дж. Морено ввел в обиход термин «социометрия», образованного от двух латинских корней: *socius* – соучастник, компаньен, товарищ, и *metrim* – измерение. Позже разработал особую социопсихологическую теорию, на основании которой происходят изменения психологических отношений в команде, тем самым показывая главное условие изменений во всей социальной системе [57].

Социометрия – ключевой метод организационной диагностики. Данная методика научно обоснована, тщательно апробирована и адаптирована для применения в российских компаниях. Внешне сбор данных в ходе социометрического исследования выглядит как перекрестный опрос. Каждому участнику задаются «социометрические вопросы», которые в отличие от любого другого вопроса предполагают необычный ответ, содержащий в себе не значение признака, измеренного в порядковой, номинальной или метрической шкале, как в обычном опросе, а фактически фамилию того или иного члена команды. Метод социометрии способен выявить некую структуру отношений в изучаемом множестве.

При обработке социометрических данных используются:

- Схемы (социограммы и коммуниограммы – показывающие структуру взаимосвязей сотрудников);
- Профили компетентности каждого сотрудника;
- Комментарии эксперта, в которых дается развернутая интерпретация графического и цифрового материала, объясняется сложившаяся ситуация, указываются выявленные риски;
- Рекомендации по организации в целом и каждому отдельному сотруднику [57].

Таким образом, социометрия позволяет заглянуть внутрь коллектива, разобраться в эмоционально-психологических отношениях в коллективе и положении в них каждого отдельного члена. Именно эта методика дает возможность наглядно отобразить структуру межличностных взаимосвязей без субъективных искажений. Кроме того, социометрия – это объемная процедура сбора данных и их обработки. Ее применение требует специальной подготовки. Поэтому имеет смысл пригласить внешних консультантов или тренеров, специализирующихся на проведении социометрии. При этом мнение приглашенного со стороны эксперта эффективно дополнит видение ситуации изнутри.

5. При формировании управленческой команды особую актуальность представляет вопрос об обучении команды технологиям работы.

Эффективное управление современным бизнесом немыслимо без глубокого его анализа, понимания взаимосвязей, систем и проблем, определяющих деятельность организации. Существует различное множество инструментов анализа, что руководителю порой трудно сориентироваться, какой из них лучше использовать и как это сделать.

В комплексных технологиях анализа, подготовки, реализации и принятии управленческих решений выступает ситуационный анализ, в основе которого лежит отдельно взятая управленческая ситуация. Ситуационный анализ позволяет основываться на более глубоком анализе ситуации, более основано принимать долгосрочные управленческие решения и устанавливать тенденции и закономерности.

Для проведения ситуационного анализа принято использовать специально разработанные технологии, которые базируются на использовании современных методов анализа и обработки информации. К ним относятся: кейс-метод, метод мозгового штурма.

Кейс-метод. Метод Лэнгделла, позже названный «метод кейсов» был разработан и впервые применен в учебном процессе школы бизнеса Гарвардского университета в США в 1924 году. Затем с 50-х годов двадцатого века кейс-методы получают распространение в Западной Европе. Слово кейс (от англ. case) означает случай, дело. В деловой лексике к понятию «кейс» принято относить описание конкретной ситуации и способа ее разрешения, включая описание исходной ситуации, решения и пути, выбранные участниками, их действия, материалы, относящиеся к делу, а также полученный результат. На сегодняшний день кейс-метод широко используется в бизнес-обучении во всём мире и считается одним из самых эффективных способов обучения навыкам решения типичных проблем, тем самым продолжая завоевывать новых сторонников [58].

Метод бизнес-кейсов с успехом используется не только в обучении, его применяют и при тестировании, когда принимают на работу нового сотрудника, также применяется среди устоявшихся сотрудников организации. Кандидату предлагается определенная проблемная ситуация, в которой находится компания или сотрудник, либо задаются вопросы, требующие анализа и принятия конкретных решений. Результатом бизнес-кейса становится эффективное решение поставленной проблемы, найденное тестируемым, или ряд аналитических выводов, которые он должен сделать.

По своей сути данная технология близка к игровым методам. Работа над любым кейсом – процесс во многом творческий. Положительным моментом является то, что в каждой команде выстраивается свой стиль работы и подход к выполнению задач. Такой способ позволяет уже на ранней стадии выявить у кандидатов способность к анализу и синтезу, умению четко и структурировано излагать свои мысли.

Метод представляет эффективный способ при анализе управленческих решений. Предлагаемые ситуации должны быть близки к проблемам, с которыми сталкиваются топ-менеджеры. Приобретенные навыки, в ходе анализа, могут стать полезными в дальнейшей практической деятельности.

Метод мозгового штурма. Термин «мозговой штурм» заимствован из английского языка (brainstorming), и даже в русском языке его часто используют дословно: брейнсторминг. Также можно встретить синонимы этого понятия – мозговая атака, метод круглого стола. Мозговой штурм – это метод коллективного обсуждения проблемы для выявления оптимального решения, основанный на рассмотрении большого количества креативных идей участников, их коллективном анализе и выборе лучшего варианта [59].

Метод мозгового штурма разработал американский творческий деятель, основатель рекламного агентства, копирайтер Алекс Осборн еще в первой половине XX века. Он успешно доказал на практике, что люди в одиночку часто боятся высказывать свои оригинальные и нестандартные идеи, опасаясь встретить неодобрение со стороны коллег или начальства. Поэтому

проведение мозгового штурма предполагало запрет на критику и осуждение на начальном этапе высказывания идеи. Технология мозгового штурма заключается в двух основных правилах:

- Запрет осуждения любых мыслей и предложений участников на начальном этапе;
- Постепенная трансформация количества предложенных идей в качество.

С тех пор метод мозгового штурма многократно подвергался исследованиям и совершенствованию, но основные его принципы и правила остались неизменными. На сегодняшний день исследователи пришли к выводу, что количество креативных идей, получаемых при проведении мозгового штурма существенно превышает количество идей, высказанных участниками по отдельности. В деятельности бизнес-тренеров существует множество деловых игр, основанных именно на «мозговом штурме» и широко используется во многих организациях для поиска нетрадиционных решений самых разнообразных задач.

Технология проведения «мозгового штурма» заключается в следующем:

- Оптимальная численность участников брейнсторминга должна составлять от 7 до 12 человек;
- Все участники мозговой атаки должны быть экспертами в обсуждаемом вопросе, то есть, иметь достаточный уровень теоретической и практической подготовки;
- При проведении мозгового штурма разрешается высказывать любые идеи, их количество, поступающее от каждого участника, не ограничивается;
- Участникам мозгового штурма запрещается критиковать идеи, высказанные другими участниками;
- Для проведения мозгового штурма выбирается ведущий (модератор), который следит за соблюдением правил и осуществляет координацию действий всех участников.

Метод «мозгового штурма» в ситуационном анализе, как правило, состоит из трех этапов:

1. Постановка задачи. На начальном этапе мозговой атаки отбираются участники и перед ними ставится задача, для которой они должны найти оптимальное решение;

2. Генерация идей. На втором этапе участники брейнсторминга по очереди высказывают свои идеи, предлагают свои варианты решения задачи. Допускается объединение нескольких идей участников в одну;

3. Экспертный анализ. На данном этапе допускается подвергать идеи анализу и оценке. Так, постепенно, из общих высказанных идей формируется группа лучших, они дорабатываются, комбинируются, и в результате получается лучшее решение [59].

Метод мозгового штурма успешно применяется в руководстве (менеджменте) бизнесом, в финансовой сфере и т.д. Проведение мозгового штурма на уровне бизнес-структуры, предприятия, способствует укреплению командного духа и является одним из способов нематериальной мотивации персонала.

6. Помимо этого, при формировании управленческой команды иногда наступает момент, когда необходимо усилить командный дух между всеми участниками.

Командный дух в коллективе достигается при выполнении ряда условий. Главное из них – отождествление членами команды личных и командных целей и интересов, а также чувство взаимной ответственности за действия каждого, посредством интеллектуального, эмоционального и волевого единства. И.Н. Хломов – автор и разработчик бизнес-тренингов, деловых игр и других технологий подготовки топ-менеджеров, разделяет мероприятия по командообразованию на тимспирит (teamspirit) и собственно тимбилдинг (teambuilding). По его мнению, тимбилдинг дословно означает строительство команды, а тимспирит – командный дух, который появляется в ходе отдыха, активного мероприятия на природе. Также по-прежнему популярны

командные марш-броски, чукотские праздники, сплавы на байдарках, рыцарские турниры и отправка менеджеров в затопленные пещеры или в незнакомые города – без денег и без связи [60].

Еще лет шесть-семь назад сегмент так называемых экстрим-программ выглядел на российском рынке корпоративных тренингов довольно экзотически. Участниками таких мероприятий обычно становятся топ-менеджеры, руководители или представители линейного персонала, отличавшиеся при выполнении должностных обязанностей. Нестандартная, специально смоделированная для участников тренинга ситуация призвана заставить людей пережить яркие эмоции, получить незабываемые впечатления, а попутно – вывести взаимодействие в команде на качественно иной уровень. Как показывает практика, смысл экстрим-тренингов в том, чтобы научить команду работать в жестких ситуациях. Оказавшись вне зоны комфорта, люди в силу возможностей пытаются преодолевать возникающие барьеры и интуитивно пробуют на вкус новые модели поведения.

Некоторые тренеры считают, что подобного рода корпоративные мероприятия с экстрим-элементами способны стать инструментом для внутреннего пиара. В портфолио агентства Squarda, которое базируется на организации корпоративных мероприятий, были подобные случаи с крупной страховой компанией, когда пришел новый генеральный директор, увлекающийся подобного рода времяпрепровождением. Он повел свою команду на Алтай, и они все вместе покорили вершину, для того чтобы назвать ее своим именем. По мнению А.Б. Шалаева – директора по развитию агентства Squarda, любой компании иногда необходимо отстраниться от стен офиса, для того чтобы коллеги имели возможность иными глазами посмотреть друг на друга и получить опыт совместной деятельности в нестандартных условиях [61].

Таким образом, существует множество методов формирования команды, основанных на тренингах, однако нельзя утверждать, что какой-то один способ самый правильный и универсальный. Руководитель организации

должен четко представлять, для чего ему нужна команда, и какими ресурсами он обладает для того, чтобы команду сформировать. В связи с этим, были предложены универсальные методики и набор возможных упражнений, которые охватывают все процессы функционирования для эффективной деятельности управленческой команды.

Вывод: В данной главе были выделены теоретические и методологические основы формирования эффективной управленческой команды. Проанализированы основные подходы отечественных и зарубежных исследований к характеристике управленческой команды. Сделан вывод о том, что в зарубежной практике применение командной работы в управленческой деятельности в последние годы значительно распространяется. Однако для российского рынка данное явление только в самое последнее время приобретает значительный интерес. Выделены специфические функции, необходимые условия, а также критерии эффективности в деятельности управленческой команды. Было показано, что командная работа в управленческой деятельности 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, которые представлены посредством конкретных тренинговых технологий.

Глава 2 Анализ функционирования организационной деятельности ООО «Томскнефтепроект»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Томскнефтепроект»

ООО «Томскнефтепроект» – современная, конкурентноспособная компания, входящая в число ведущих проектно-изыскательских организации страны, выполняющая весь спектр проектно-изыскательских работ. Предприятие ООО «Томскнефтепроект» основано в апреле 2005 года, местом регистрации является Томская область, город Томск.

ООО «Томскнефтепроект» проводит работы по обустройству газовых и нефтяных месторождений, транспорту газа и нефти, в частности:

- Выполнение комплексных инженерных изысканий (в т.ч. в условиях крайнего севера, болотистой местности);
- Проектирование строительства и реконструкции объектов по добыче, переработке, транспортировке и хранению нефти и газа, энергетики и объектов жилищно-гражданского назначения;
- Прохождение всех необходимых экспертиз (Главгосэкспертиза, экспертиза промышленной безопасности, негосударственная экспертиза);
- Оформление разрешительной документации на землепользование, межевание земельных участков для получения разрешений на строительство объектов нефтегазового комплекса;
- Разработка технических требований и опросных листов;
- Разработка тендерной документации для проведения конкурсов и тендеров по СМР;
- Авторский надзор за строительством [62].

С целью обеспечения соответствия качества выполнения инженерных изысканий, принимаемых проектных решений, выпускаемой проектной, рабочей документации и т.д., в деятельности предприятия имеется перечень лицензий на право выполнения данных работ:

1. Система менеджмента качества организации одобрена Lloyd's Register Quality Assurance. Система менеджмента качества распространяется на следующую область: проектно-изыскательский инжиниринг в области обустройства нефтяных и газовых месторождений, нефтепереработки, транспортировки, хранения нефти и газа.

2. Орган, выдавший свидетельство: Саморегулируемая организация Некоммерческое партнёрство «Проектные организации ОАО «НК» Роснефть». Вид деятельности:

- Работы по подготовке схемы планировочной организации земельного участка;
- Работы по разработке архитектурных решений;
- Работы по подготовке конструктивных решений;
- Работы по подготовке сведений о внутреннем инженерном оборудовании, внутренних сетях инженерно-технического обеспечения, о перечне инженерно-технических мероприятий и др.

3. Орган, выдавший свидетельство: Саморегулируемая организация Некоммерческое партнёрство содействия развитию инженерно-изыскательской отрасли «Ассоциация Инженерные изыскания в строительстве». Вид деятельности:

- Работы по выполнению инженерно-геодезических изысканий;
- Работы по выполнению инженерно-геологических изысканий;
- Работы по выполнению инженерно-экологических изысканий и др.

4. Орган, выдавший лицензию: Управление федеральной службы безопасности Российской Федерации по Томской области. Вид деятельности:

- Осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

5. Орган, выдавший лицензию: Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору. Вид деятельности:

- Производство маркшейдерских работ.

6. Орган, выдавший лицензию: ОАО «МНЦ СИиОС НАУСЕРТ». Вид деятельности: Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья ООО «Томскнефтепроект» применительно к проектно-изыскательскому инжинирингу в области обустройства нефтяных и газовых месторождений, транспортировки, хранения нефти и газа. Соответствует требованиям ГОСТ Р 54934-2012/OHSAS 18001:2007.

7. Орган, выдавший лицензию: Томское федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (ФБУ «Томский ЦСМ»). Вид деятельности: Выполнение лабораторных исследований грунтов инженерно-геологических изысканий для проектирования и строительства.

В 2010 году, развивая и усиливая деятельность в области инженерно-строительных изысканий, предприятие произвело масштабную закупку спецтехники – мобильные буровые установки, снегоходы для работы в условиях тундры, семь единиц колесной техники повышенной проходимости.

Численность персонала компании составляет более 200 высококвалифицированных сотрудников, что является главной ценностью организации, его основой, которая определяет культуру и технологию выполнения работ (уровень автоматизации проектно-исследовательских работ, использование последних достижений и разработок в области проектирования). Практически все сотрудники имеют высшее образование. Средний возраст сотрудников – 33 года. Персонал компании представлен как опытными сотрудниками, с большим стажем работы в области проектирования обустройства нефтяных и газовых месторождений, так и молодыми специалистами, недавно закончившими высшие учебные заведения по направлению деятельности предприятия. Компания заинтересована в повышении качества выполняемых работ, в связи с чем на предприятии существуют программы по повышению квалификации, сотрудники компании постоянно принимают участие в различных семинарах

и выставках, посвященных обустройству нефтяных и газовых месторождений, строительству скважин, транспорту нефти и газа.

Деятельность организации сосредоточена на общей миссии, которая заключается в содействии повышению безопасности и эффективности нефтегазовой отрасли, за счет оказания качественных высокотехнологичных проектно-изыскательских услуг. Также ООО «Томскнефтепроект» осуществляет свою производственную деятельность, реализовывает политику, направленную на стратегическую цель предприятия: освоение и внедрение новейших мировых технологий проектно-изыскательского инжиниринга в области обустройства нефтяных и газовых месторождений нефтегазопереработки, транспортировки, хранения нефти и газа.

География работ компании ООО «Томскнефтепроект» охватывает Томскую, Новосибирскую, Кемеровскую, Омскую области, Красноярский край, Ханты-Мансийский, Эвенкийский, Ямало-Ненецкий автономные округа. Партнерами являются такие организации как ОАО «ТомскНИПИнефть», ООО «Газпромнефть-Восток», ОАО «Томскгазпром», ООО «СН-Газдобыча» и др. (диаграмма 1).

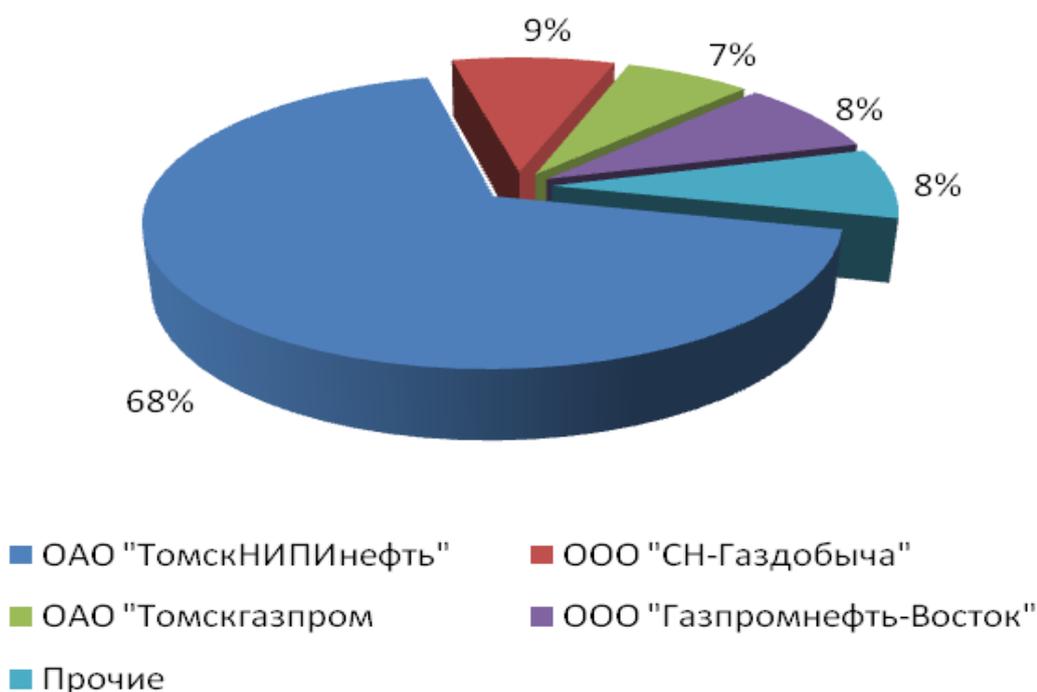


Диаграмма 1 – Доля объемов заказов основных заказчиков в 2015 г.

Во все предыдущие годы одним из основных заказчиков для Общества являлось ОАО «ТомскНИПИнефть». В настоящее время доля выполнения работ собственными силами для ОАО «ТомскНИПИнефть» сохраняется высокой.

Кроме всего, ООО «Томскнефтепроект» за последние пять лет активно участвует в социальных и благотворительных программах. Можно выделить следующие:

- С 2011 г. на регулярной основе Общество оказывает финансовую помощь, в том числе предоставив помещение для занятий ТРОО спортивному клубу «Сибирь», который проводит занятия по борьбе дзюдо для детей дошкольного и школьного возраста города Томска, а также для людей с ограниченными возможностями (спорт для слепых);

- В 2012 г. – приобретены и переданы в библиотеку муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия №56» г. Томска 60 томов Нобелевской энциклопедии;

- В 2012 г. – Общество являлось партнером некоммерческого благотворительного фонда «Культура Томской области» и в рамках реализации Региональных культурных проектов оказывало посильную помощь в поддержке театра «Индиго (для людей с ограниченными возможностями);

- С 2013 г. – ежегодно оказывает благотворительную помощь Общественной организации Томская Городская ассоциация опекунов детей – инвалидов с детства «Движение» (ГАОДИ «Движение»);

- С 2014 г. – оказывает благотворительную помощь Областному Государственному бюджетному учреждению «Центр социальной помощи семье и детям «Огонек» г. Томска» в поддержке детей с ограниченными возможностями и семей, находящихся в трудной жизненной ситуации;

- В 2015 г. – оказана спонсорская помощь в целях повышения безопасности Муниципального детского общеобразовательного учреждения № 28.

На сегодняшний день направления деятельности ООО «Томскнефтепроект» продолжают развиваться, так как современные требования, предъявляемые Заказчиком к качеству и срокам проведения комплексных инженерных изысканий, требуют применения новой высокоточной и высокопроизводительной техники, новых организационных подходов к планированию и проведению работ, а также повышенной оперативности обработки всего комплекса деятельности предприятия.

2.2 Анализ и оценка структуры управления ООО «Томскнефтепроект»

Организационная структура управления ООО «Томскнефтепроект» – совокупность специализированных функциональных подразделений, которая может быть представлена в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации (приложение Г). В ООО «Томскнефтепроект» линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная организационная структура управления обеспечивает приоритет единоначального распорядительства всеми ресурсами и ответственности за работу всей организации в целом. Она базируется на рациональной специализации производственно-функциональных звеньев, иерархичности распорядительских полномочий, контроле за выполнение каждым подразделением и исполнителем возложенных на него функций [63].

В соответствии с уставом ООО «Томскнефтепроект» единоличным исполнительным органом Общества с ограниченной ответственностью является генеральный директор. К компетенциям генерального директора относится: руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью Общества в соответствии с действующим законодательством РФ, нормативно-правовыми актами РФ, Уставом Общества, внутренними нормативными документами Общества, трудовым договором и Должностной инструкцией, неся всю полноту ответственность за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное

использование имущества Общества, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности и т.д.

При существующей структуре управления в прямом подчинении у генерального директора находятся:

1. Главный инженер. Главный инженер выполняет такие обязанности, как: формулирует техническую политику и направление технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения работающего производства, уровень специализации и перспективы; обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянное увеличение; организует проведение научных исследований и экспериментов, а также работу в области научно-технической информации.

2. Директор по развитию. Директор по развитию выполняет функции управления предприятием; обеспечивает безопасность и материально-техническое обеспечение компании; занимается процессом качественного изменения компании, ее выводом на более высокий уровень; выявляет негативные и позитивные тенденции процессов на предприятии, а также воплощает планы и решения по развитию или реструктуризации предприятия.

3. Заместитель генерального директора по общим вопросам. Заместитель принимает решения во всех вопросах, связанных с привлечением клиентов, маркетингом, рекламой и продвижением компании в целом; участвует в заключении хозяйственных договоров предприятия и контролирует точное и своевременное их выполнение; отвечает за доход компании, но также имеет полный доступ к документам и финансовым средствам компании, может проводить необходимые операции самостоятельно, но с разрешения генерального директора.

4. Главный бухгалтер. Главный бухгалтер осуществляет контроль за экономным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия; формирует в

соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия; обеспечивает составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты средств на финансирование капитальных вложений и др.

5. Финансово-правовой отдел находится в непосредственном подчинении у генерального директора. В компетенцию отдела входят: поиск источников финансирования производства; управление дебиторской и кредиторской задолженностью; оценка наличия и достаточности оборотных средств; проведение анализа соответствия имеющихся у предприятия средств его финансовым обязательствам; отслеживание поступления выручки; финансовое планирование и прогнозирование; привлечение и управление краткосрочными кредитами и финансовыми вложениями; осуществление финансового анализа; оценка экономической эффективности инвестиционных проектов; участие в составлении бюджета предприятия.

6. Режимно-секретное подразделение. Данное подразделение – осуществляет документооборот на предприятии; хранит все документы в условиях обеспечивающих их полную сохранность; проводит проверку сведений, посредством предоставленной отделом по управлению персоналом информации, касающейся контрактов работников, их письменных обязательств, связанных с неразглашением государственной тайны; в соответствии с действующим законодательством, разрабатывает и передает отделу по управлению персоналом обязательные для выполнения рекомендации, в которых определяется все, что связано с приемом на должности, предусматривающие работу с информацией, составляющей государственную тайну.

Помимо администрации на предприятии существуют департаменты и отделы, руководители которых имеют у себя в подчинении весь персонал.

Хорошо известно, что для успешного управления любым предприятием важно, чтобы каждый сотрудник выполнял все необходимые по его должности функции. Однако линейно-функциональная структура несет в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими устранения. Структура управления призвана быть адекватной социально-культурной и экономической среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Для определения оценки эффективности и степени оптимальности структуры управления в феврале 2016 года на предприятии ООО «Томскнефтепроект» был проведен социологический опрос между руководителями, находящимися в прямом подчинении у генерального директора. Для сбора информации опрос проводился с помощью первичного анализа данных, посредством интервьюирования. Также было проведено эмпирическое исследование, которое основывалось на сравнении полученных в процессе опроса результатов с результатами, полученными в ходе социально-статистической диагностики через ранжирование показателей, характеризующих деятельность предприятия в целом.

На первом этапе в ходе социологического исследования было определено количество респондентов в составе 6 человек. Далее для сбора информации был разработан текст вопросника, направленный на ключевых сотрудников организации (приложение Д). В рамках социологического исследования респонденты высказывали свое мнение по предложенным вопросам, которые касались следующих ключевых направлений:

- Уровень финансово-экономических показателей деятельности организации;
- Планирование и прогнозирование деятельности организации в долгосрочном масштабе;

- Уровень развития процесса управления: механизмы и координация во время принятия управленческих решений;
- Оценка соответствия сложности функционирующей организационной структуры: процесс реализации потребностей и изменений для эффективного развития организации;
- Оптимизация деятельности предприятия, а именно персональная ответственность за результаты принятых решений в деятельности руководителей – насколько совпадает формальный перечень функций и обязательств с реальной деятельностью.

Далее, исходя из обозначенной актуальности, необходимо проанализировать полученные ответы респондентов, касающиеся комплексно организационно-управленческих обоснований.

По мнению всех опрошенных респондентов ООО «Томскнефтепроект» за последние 3 года динамика основных финансово-экономических показателей в деятельности организации заметно сокращается, так как Общество остается далеко не идеальной структурой: периодически не выдерживаются сроки выполнения проектно-изыскательских работ, внедренные технологии управления и методы проектирования на данный момент не позволяют решить проблему повышения качества и производительности труда. Вызвано это, прежде всего тем, что на экономическом рынке заметно усиливается конкуренция между проектно-изыскательскими организациями (ПИО) и для того чтобы эффективно развиваться необходимо обеспечивать конкурентные преимущества своей организации.

На вопрос о том, какие долгосрочные цели существуют в организации на ближайшие 5-10 лет, была представлена Программа развития ООО «Томскнефтепроект» 2013-2016 гг. В Программе проанализировано фактическое состояние внутренних процессов Общества, динамика происходящих изменений. Программа развития сформирована и будет реализовываться, в большей своей части, через целевые проекты

Общества. При этом большинство проводимых программ рассчитано на срок не меньше полугода, но не более одного года. Наиболее долгосрочными изменениями, по результатам исследования, являются программы, рассчитанные на 2-3 года, значительно реже – на 3-5 лет. Текущее состояние деятельности ООО «Томскнефтепроект» 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.

Представленные выше данные детально раскрывают уровень развития процесса управления и позволяют выявить основные сдерживающие факторы в принятии управленческих решений. Абсолютное большинство респондентов (5 человек) считают, что в организации происходит затяжной процесс принятия управленческих решений, который в идеале должен составлять от 3 до 5 дней. Указанная проблема становится особенно острой в организации, где существенные изменения должны быть произведены без существенных временных затрат, потерь в производительности и производстве. Например, при массовом производстве, касающегося перехода к новому продукту или технологии, требуется значительная реорганизация процессов производства, которую необходимо провести в минимальные сроки с целью своевременного выполнения заказа.

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 (6 человек), а также недостаточное вовлечение сотрудников в разработку и реализацию программ изменений в компании (5 человек); в качестве еще одного значимого фактора было выделено отсутствие финансирования и недостаточная материальная база (3 человека). Помимо этого, между работниками возникают

противоречия, касающиеся краткосрочных целей, на которые они нацелены в своей повседневной работе, и долгосрочных (стратегических) целей, которые ставят топ-менеджеры, планируя проведение конкретных мероприятий или изменений в организации, что приводит к дезинтеграции понимания процесса управленческого решения. Тем не менее, одинаковое количество голосов у руководителей получили такие факторы, как негативная оценка сотрудниками процесса реализации изменений на предприятии (6 человек) и приверженность устаревшим методам и методикам работы, связанным с недостаточно высоким уровнем квалификации специалистов в подразделениях (6 человек).

Еще одним немаловажным аспектом в исследовании является оценка соответствия сложности функционирующей структуры управления характеру функционирования самого объекта. Принятие управленческих решений, по мнению респондентов, предполагает использование следующих факторов: уровня иерархии, формальных правил и процедур, горизонтальных и вертикальных связей, поэтому процесс взаимодействия между руководителями обусловлен формальным подходом, построенным через систему согласования. 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 (6 человек), беспрекословное подчинение (6 человек). Более половины опрошенных (5 человек) выделяют еще один момент – процесс согласования более сложный, то есть медленный и неадаптивный, чем этого требуют окружающие условия.

Таким образом, существующий в деятельности предприятия ООО «Томскнефтепроект» управленческий процесс основан на высоком уровне централизации, заданной авторитарным методом управления и предполагает множество ступеней иерархии, которые, в целом, представляют бюрократическую систему. Тем не менее, руководители свидетельствуют о том, что современные условия характеризуются высокой степенью

динамичности и неопределенностью поведения внешней среды, когда результаты деятельности, в большинстве случаев, зависят от скорости принятия решений. Следовательно, бюрократическая система управления является малоэффективной структурой и оказывает усиливающее негативное давление на условия функционирования и развития бизнеса, что подтвердили 5 респондентов.

Рассматривая проблему подчиненности, т.е. централизации, необходимо учитывать, что результаты, полученные в процессе исследования, не лишены элементов субъективизма. Проблема заключается в том, что вышестоящие руководители нередко загружены вопросами, которые должны решаться на нижестоящих уровнях управления, что ведет к весьма распространенному явлению – перегрузке решением оперативных проблем. Это способствует, прежде всего, тому, что перспективные вопросы руководители решают либо за пределами формально установленного рабочего дня, либо, что самое негативное, стараются их избежать. В ходе исследования было отмечено, что с этим явлением в той или иной мере сталкиваются все без исключения руководители. Зачастую руководителям приходится выполнять до 30 % несвойственных им функций, иногда этот показатель достигает более 50 %, что говорит о неправильном распределении обязанностей. Тем не менее, основной причиной, по которой руководители выполняют несвойственные им функции, являются указания вышестоящего генерального директора. 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

складывающейся производственной обстановки. Например, большинство опрошенных (5 человек) указывают на то, что достижению поставленных целей и эффективному развитию организации будет способствовать применение соответствующих методов, средств и инструментов управления.

Основываясь на полученных в ходе социологического исследования результатах, а также на анализе документов ООО «Томскнефтепроект», можно произвести социально-статистическую диагностику через ранжирование показателей, характеризующих деятельность предприятия в целом.

На данный момент в организации существует пирамидальная (механистическая) система организации управления, которая основана только на формальных отношениях и является традиционной бюрократической структурой, растянутой по многим вертикальным иерархическим уровням. Более того, целью пирамидальных (механистических) структур является управленческий контроль, а не адаптивность организации к новым условиям (схема 1).

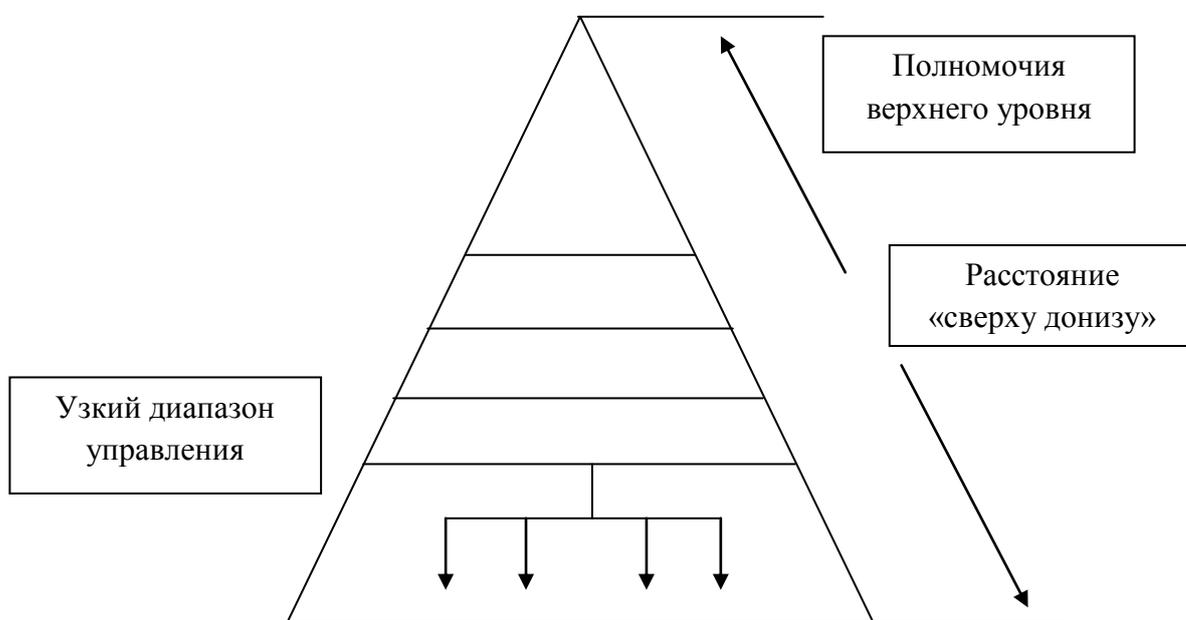


Схема 1 – Пирамидальная (механистическая) система организации управления [63]

Можно выделить основные факторы проблемных задач, присутствующие в организации ООО «Томскнефтепроект», которые делают

пирамидальную (механистическую) систему организации управления малоэффективной:

1. 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»; громоздкая и непрозрачная организационная структура снижает управляемость предприятия; в процессе решения проблем устраняются не причины, а следствия – поэтому трудности возникают вновь; отсутствие в организационной культуре таких ключевых ценностей, как доверие.

2. Недооценка потенциала подчиненных со стороны руководителя порождают разочарование, безынициативность и демотивацию в коллективе; в сознании руководства сохраняются определенные убеждения, представления и стереотипы мышления, препятствующие повышению эффективности и развитию предприятия; скрытое противостояние и борьба за влияние между начальниками ключевых подразделений ухудшает психологический климат и мешает их конструктивному взаимодействию.

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. Конкретизируем представленные теоретические проблемы применительно к ООО «Томскнефтепроект».

В современных условиях все более значимыми по своим последствиям для деятельности предприятий становятся решения в финансово-экономической деятельности, прогнозирование финансово-экономического состояния предприятия, операционный анализ его производственной деятельности [42]. Финансово-экономическое управление является частью

процесса общего управления предприятием. Следует отметить имеющиеся на предприятии проблемы в финансово-экономической деятельности. В первую очередь необходимо их классифицировать по степени влияния на конечную эффективность и успешность деятельности, а затем связать их с теми бизнес-процессами, в ходе которых они возникают.

На предприятии ООО «Томскнефтепроект» имеется «разрыв» между действительным и желаемым. Обычно он проявляется в виде противоречий в оценках количественных и качественных показателей эффективности работы предприятия. Например, это могут быть расхождения между достигнутым и нормативным уровнем чистой прибыли, количеством денежных средств или иных благ, получаемых компанией за определенный период ее деятельности, рентабельности продукции, объема продаж и др. Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Томскнефтепроект» за период 2013-2015 гг. представлены в таблице 1.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1.	Выручка от реализации товаров (работ, услуг)	тыс. руб.	309214,3	279600,3	251877,1
2.	Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами	тыс. руб.	260435,6	250435,6	222680,5
3.	Рентабельность продукции (работ, услуг)	%	3	3	3
4.	Выведено на рынок новой продукции (работ, услуг)	кол-во единиц	-	-	-
5.	Доля продукции (работ, услуг), реализуемой за пределами Томской области (оценочно)	%	32	30	26

Таблица 1 – Показатели финансово-экономической деятельности ООО «Томскнефтепроект» за период 2013-2015 гг.

Согласно данным таблицы можно утверждать, что за анализируемые периоды времени наблюдается отрицательная динамика выручки от реализации товаров (работ, услуг), которая с каждым годом предполагает

тенденцию снижения. Так разница в 2015 году по отношению к 2013 году составляет 57337,2 тыс. руб. Также наблюдается значительный спад выполнения работ и услуг собственного производства, отклонение составило 37755,1 тыс. руб. В тоже время в 2015 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась доля реализуемой продукции на 6 %.

Одной из причин спада деятельности организации может являться неэффективное планирование деятельности предприятия, а именно, ответственность за финансовые результаты предприятия в целом несет генеральный директор предприятия, а критерием оценки деятельности руководителей большинства структурных подразделений является физический объем произведенной продукции, для непроизводственных – решение инженерно-технических задач и т.д. При этом они стремятся дистанцироваться от ответственности за результаты, касающиеся финансово-экономической деятельности подразделения, и, кроме того, существующая традиционная система внутрифирменного учета не позволяет эти результаты объективно оценивать (схема 2).

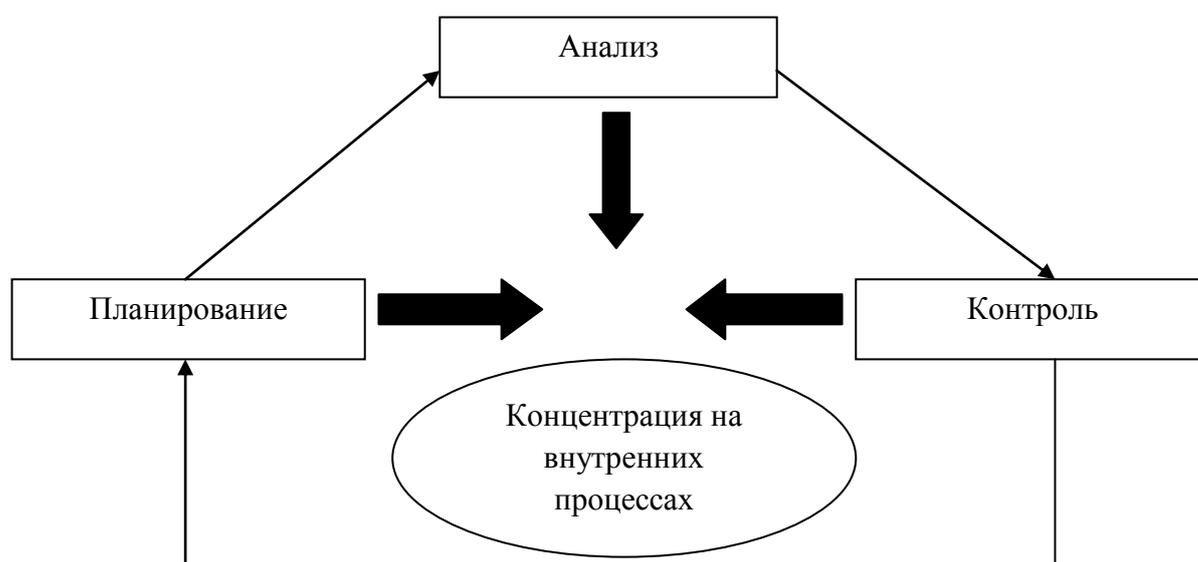


Схема 2 – Существующая система внутрифирменного учета [64]

Также были выявлены наиболее типичные недостатки системы существующего внутрифирменного учета ООО «Томскнефтепроект». Современный внутрифирменный учет выступает как информационная

система, обслуживающая процесс принятия управленческих решений, модифицируя комплексно программно-целевые планирования, которые включают в себя план сбыта и продаж, планирование финансов и производства. Информация имеет большое значение для функционирования всех систем управления. Связь между объектом и субъектом управления осуществляется посредством информации. От своевременной и качественной информации зависит результат управленческого анализа, уровень принимаемых управленческих решений, а также эффективность ведения бизнеса.

Действующая на сегодняшний день в ООО «Томскнефтепроект» подсистема внутрифирменного учета со своей методологией и сложившейся практикой применения не обеспечивает требуемого уровня интеграции процесса реализации эффективных решений (схема 3). 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.



Схема 3 – Неэффективная модель информационного обмена [64]

Таким образом, было выявлено, что, прежде всего это связано с боязнью личной ответственности руководителей подразделений, приводящей к

искажению информации, поступающей на верхний уровень управления. Также на предприятии не отлажено четкое внутрикорпоративное взаимодействие – происходят нарушения требований смежных подразделений. Отсутствие в организации системы планирования, а точнее – стратегической культуры планирования. Как правило, на каждом уровне организации присутствует большое количество планов, которые могут никак не соотноситься ни друг с другом, ни с целями предприятия. Это усложняет подготовку отчетности, а также не позволяет быстро оценить, каким образом выполняемые задачи и действия соотносятся с целями компании. Важно знать, что планирование является одной из основных функций топ-менеджеров, призванное обеспечить требуемый результат в заданные сроки.

В организации преобладает недостаточно высокий уровень квалификации специалистов в подразделениях. Однако необходимо провести логический анализ и определить взаимосвязи между данной проблемой. Формирование комплекса вопросов, связанных с обучением сотрудников, должно складываться из решений руководителя, используя мотивационный потенциал самого процесса обучения, с одной стороны, и раскрытия потенциала личности сотрудника, актуализируя его личные и профессиональные цели в контексте решения поставленных задач, – с другой. В связи с этим, необходимо проанализировать действующую систему обучения персонала в организации ООО «Томскнефтепроект», предусматривая показатели, влияющие на эффективность данного процесса (диаграмма 2).

Обучение и развитие персонала организации является одной из стратегических задач, так как функционирование целых отраслей в значительной степени зависит от степени квалификации и профессионализма кадрового состава работников. За период 2015 года общая численность работников списочного состава ООО «Томскнефтепроект» составила 206 человек. Степень использования мероприятий, направленных на обеспечение

трудового потенциала представляет инвестиционный процесс для повышения эффективности компании.

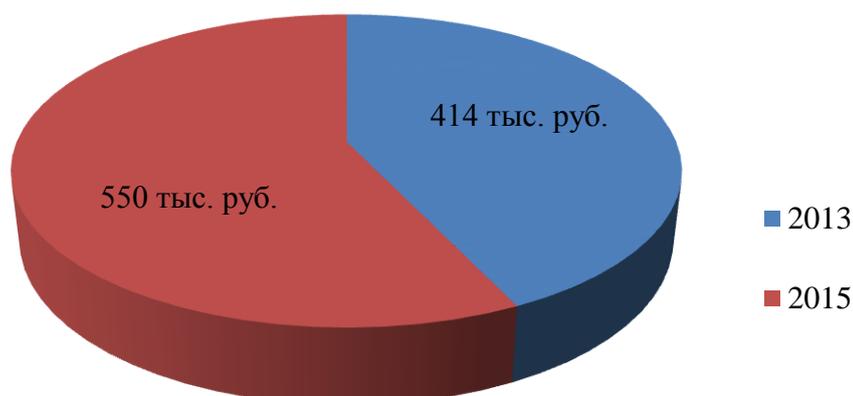


Диаграмма 2 – Затраты на обучение персонала ООО «Томскнефтепроект» за период 2013 и 2015 гг.

На основании данных диаграммы, необходимо проанализировать выделяемые средства на обучения персонала ООО «Томскнефтепроект» за период 2013 и 2015 гг. и сопоставить их с показателями, позволяющими исследовать роль того или иного вида затрат в деятельности предприятия, которые в свою очередь способны отразить, в том числе, и эффективность функционирования объекта отнесения данного вида затрат (таблица 2).

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2013 г.	2015 г.
1.	Профессиональное повышение квалификации специалистов	тыс. руб.	142	168
2.	Профессиональное повышение молодых специалистов	тыс. руб.	31	37
3.	Текущее повышение квалификации (лекции, семинары)	тыс. руб.	155	232
4.	Подготовка кадров по системе качества	тыс. руб.	86	113
5.	Общая сумма:	тыс. руб.	414	550

Таблица 2 – Затраты на повышение квалификации персонала за период 2013-2015 гг.

Исходя из приведенных расчетов, выделенных на обучение персонала, были рассмотрены два комплексных периода за 2013 и 2015 год. По официальным данным предприятия, затраты на обучение кадров в 2015 году по отношению к 2013 году увеличились на 136 тыс. руб. и составили сумму в размере 550 тыс. руб. Можно сказать о том, что рост затрат на обучение персонала в динамике рассматривается как положительный фактор, но не позволяет сместить фокус на принятие стратегических решений и повышение эффективности персонала.

Из анализа вышеуказанной таблицы можно сделать следующие выводы. Сложившаяся на предприятии ситуация в области профессионального развития работников практически лишает их возможности реализации прав на продолжение профессионального образования и переподготовку. Проблема заключается в том, что доля между молодыми сотрудниками и издержками на обучение представляет существенную отрицательную взаимосвязь, характеризующуюся невысоким уровнем затрат на первоначальную подготовку молодых сотрудников. Молодые сотрудники нуждаются в непрерывном профессиональном обучении, так как их активность находится на достаточно низком уровне. Любой руководитель должен понимать, что высококвалифицированными молодые сотрудники смогут стать лишь через определенное время и для того чтобы знания этих специалистов стали собственностью предприятия, необходимо основываться на систематических инструментах оценки, посредством эффективного и долгосрочного обучения, зависящего от стратегии развития организации и управления в целом.

Также большое количество средств выделяется на текущее повышение квалификаций, посредством семинаров и лекций, которые представляют традиционный (классический) метод обучения и являются на сегодняшний день малоэффективной системой в профессиональном обучении сотрудников [47]. Традиционный подход к развитию персонала в организации не соответствует потребностям циклического развития производства. Между

методологическими подходами нет четких границ, так как они опираются и используют одни и те же принципы, приемы и методы обучения, которые в дальнейшем должны быть модернизированы.

Взаимосвязь этих процессов объясняется тем, что наиболее низкие оценки знаний и навыков характерны для руководителей. На предприятии существует проблема в несоответствии должного уровня квалификации топ-менеджеров компании. Для ООО «Томскнефтепроект» это привело к тому, что практически на всех руководящих должностях работают опытные и высококлассные технические специалисты, однако не все из них хорошо владеют качествами профессионального управленца. Технические компетенции очень важны, однако превратились лишь в стартовое требование, ставшее стандартным. На сегодняшний день в деятельности руководителей должен пополняться арсенал необходимых руководителю навыков, тем самым расширяя рамки обязательных требований и пожеланий. В условиях быстро меняющейся мировой экономики устаревшие сведения подталкивают к неверным стратегическим решениям и замедляют процесс принятия управленческих решений [39]. Отсутствие должного уровня квалификации и знаний, а также психологическая неподготовленность руководителей к быстрым изменениям, боязнь нового являются дополнительными препятствиями.

Таким образом, можно сделать вывод, что ротация кадрового состава в ряде случаев сказывается на качестве общих возможностей проектной организации. Подготовка кадров на предприятии не соответствует современным технологиям и методам управления, указывая на узкий опыт руководящего звена. Политика внутриорганизационной системы обучения ООО «Томскнефтепроект» строится по традиционному принципу, а именно не предполагает целостной системы, не успевает реагировать на ускорение технологических и организационных сдвигов. Традиционный подход представляется не дифференцируемым и постепенно ведет к отсутствию связи с бизнес-задачами, которые учитываются при финансовых и

стратегических рисках. Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будут проанализировано существующее положение, оценена перспектива и спрогнозированы изменения.

Другой важной составляющей является проблема текучести кадров. Прежде всего, уровень текучести высок из-за специфики производства, связанный с большим объемом сезонных работ. Показатель текучести в 2015 году составил 8,4 %. Данные представлены по итогам внутренних отчетов ООО «Томскнефтепроект». Тем не менее, процент текучести кадров не дошел до приемлемого естественного уровня, который в практической действительности составляет 3-5 % [60]. За период 2015 года, уволившихся сотрудников составило 20 человек, при этом количество руководителей осталось на прежнем уровне, а количество специалистов с каждым годом уменьшается и заметно сказывается на производительности труда не только тех работников, которые увольняются, но и на тех, которые продолжают работать, то есть на функционирование всей организации.

Текучесть мешает создавать эффективно работающую систему, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации. Помимо этого происходит постоянное перераспределение нагрузки. Из-за образования вакантных позиций работа по данным должностям на период отбора новых кандидатов перераспределяется между оставшимися сотрудниками. Как следствие – постоянная переработка сотрудниками, также может стать причиной увольнения уже этих сотрудников.

Часто компания пренебрегает процедурой адаптации новых специалистов, пуская их на самотек в новый коллектив, где человеку приходится самому осваиваться и учиться. В силу своей загруженности сотрудникам не хватает времени на введение в должность и обучение новичка. Руководство пренебрегает психологической поддержкой в адаптационный период, вследствие чего новый сотрудник, видя равнодушное отношение администрации, может чувствовать себя ненужным компании.

Вследствие этого наблюдается упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, низкий уровень организационной культуры, отсутствие лояльности сотрудников, невысокая квалификация, и как результат – падение эффективности работы. Важно отметить, что текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения, а также с плохим социально-психологическим климатом в коллективе. Все вышеперечисленные причины способствуют перегрузке временных затрат, связанных с поиском новых сотрудников. Также, важно сделать вывод, что с текучестью кадров связаны достаточно большие расходы: расходы на увольняемых работников, расходы, вызванные снижением количества продаж во время изменения, снижение количества продаж вследствие подготовки и обучения специалистов и т.д.

Из этого следует, что спектр процессов, связанный с кадровыми вопросами не предполагает устойчивого развития бизнеса на основе повышения его конкурентоспособности и минимизирует стратегическое развитие организации в конкретный момент деятельности.

Таким образом, в процессе исследования были выявлены существенные недостатки отдельных компонентов управленческой деятельности. Все организационные сложности логически взаимосвязаны, и, как показывает практика, зависят от множества внешних и внутренних факторов, из-за чего конечный результат получается ниже идеального. Безусловно, эти факторы способствуют поиску новых подходов к управлению в краткосрочной и долгосрочной перспективе, посредством осознанного анализа проблемного поля в деятельности предприятия.

Вывод: В результате проведенного анализа функционирования организационной деятельности ООО «Томскнефтепроект» был сделан вывод о том, что существующая линейно-функциональная структура управления предполагает излишнюю централизацию процесса принятия решений. Результаты проведенного социологического опроса показали, что

заместители генерального директора не участвуют в формировании организационных целей, обращают внимание на длительный период согласования, не несут личной ответственности за результаты деятельности предприятия.

Осуществление социально-статистической диагностики через ранжирование показателей, характеризующих деятельность предприятия в целом, позволило выявить следующие объективные недостатки в структуре управления: перегруженность руководителей повседневными, текущими проблемами; отсутствие личной ответственности за результаты негативно сказываются на показателях финансово-экономической деятельности; недостаточное внимание проблемам движения информации на предприятии; отсутствие практики делегирования полномочий приводит к недостаточной вовлеченности персонала в организационные процессы и как следствие, к текучести кадров.

Глава 3 Рекомендации для формирования управленческой команды в ООО «Томскнефтепроект»

Диагностика предприятия ООО «Томскнефтепроект» показала, что существующая структура управления в достаточной мере характеризует недостатки, представленные через составляющие ее параметры. Организация представляет собой сложный механизм взаимосвязанных элементов, рассмотрение которых позволило увидеть традиционные функции с точки зрения достижения результата (приложение Е). Учитывая всю совокупность воздействующих факторов, можно сделать вывод, что существующий в организации ООО «Томскнефтепроект» управленческий аппарат не обеспечивает устойчивого развития предприятия. В результате этого в деятельности организации необходимо совершенствовать организационные формы управления, четко ориентировать их на решение возникающих проблем, а не только на реализацию стабильных функций управления.

Таким образом, для эффективного функционирования организации, необходимо стремиться к формированию структур, которые отражают современные тенденции развития: сокращение уровней управления; развитие коллективных методов подготовки и принятия решений, ориентированных на инновации; применение новых организационных схем руководства; формирование эффективной модели управления. Все это говорит о необходимости поиска вариантов повышения отдачи человеческого потенциала, в том числе – управленческого в рамках наиболее целесообразных производственных и управленческих структур предприятия. Исходя из этого, одним из перспективных направлений развития организации ООО «Томскнефтепроект» является трансформация руководителей в социально-профессиональную управленческую команду, которая качественным образом изменит традиционную иерархизированную структуру, уступая место горизонтальным самоорганизующимся гибким сетям. В связи с этим необходимо акцентировать внимание на разработке алгоритма, сопровождающегося рядом рекомендаций на основе

рассмотренных и проанализированных основных методов формирования эффективной управленческой команды, которые предполагают повышение эффективности менеджмента в целом, а также совершенствования всех составляющих управленческой деятельности ООО «Томскнефтепроект».

1. Начальный этап включает в себя процесс повышения индивидуальной эффективности, предполагая развитие каждым членом управленческой команды профессиональных компетенций для понимания собственных стратегических целей.

Превращение тех или иных стилей руководства в доминирующие связано с фазой жизненного цикла организации. Понимание того, какие стили менеджмента, а также разнонаправленные знания участников команды должны доминировать именно на данном конкретном этапе развития компании и как руководителю добиться успеха, избегая многих серьезных ошибок возможно с помощью применения методологии И. Адизес РАЕІ (теория жизненных циклов) [50]. Методология И. Адизеса – одна из немногих системных и целостных концепций, которая позволяет не только трансформировать организацию, но и сформулировать теоретические представления об управленческих моделях. Во-первых, она позволит прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, предоставляет возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, теория жизненных циклов детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, что поможет топ-менеджерам используя правильное распределение ролей, выраженных в коде РАЕІ сосредоточиться на решении проблем и событий, касающихся развития и дальнейшей эффективности деятельности любой организации, в том числе и ООО «Томскнефтепроект». Описанные концепции жизненных циклов – являются центральными моделями при проведении системного представления об организационных отношениях в системе непрерывного профессионального

развития, делая различные акценты на навыках и компетенциях руководителей.

Следовательно, с применением данной методики должны меняться практические подходы к содержательному наполнению программ подготовки руководителей с целью обеспечения их преемственности и синхронизации управления в краткосрочных и долгосрочных периодах. Соответствующим образом структурные компоненты управленческой деятельности ООО «Томскнефтепроект» в процессе своего взаимодействия будут образовывать более целостную и динамично развивающуюся структуру управления, представляющую «управленческий многогранник», действующий в широком социальном диапазоне (схема 4).



Схема 4 – Обеспечение охвата всех компетенций и взаимосвязи направлений управленческого многогранника [45]

Таким образом, совокупностью последовательно реализуемых и взаимосвязанных блоков и направлений, представленных в виде

«управленческого многогранника» обеспечит быструю реакцию предприятия на изменения внешней и внутренней среды, определяя аналитическую, рациональную деятельность, направленную на решение задач, связанную со стратегическим планированием. Тем не менее, формирование коллективного, рефлексивного мышления предопределяет развитие прочной культуры, моделируя поведенческие техники отношений между людьми, выраженные в согласованности во взаимодействии командной работы топ-менеджеров. Также уменьшится административная дистанция между уровнями управления, посредством сохранения целостности на выходе, обеспеченной сбалансированным развитием компетенций, идентифицируемых с принятой и реализуемой стратегией для перспективных быстроразвивающихся подразделений.

2. Вторым этапом является целенаправленное социально-психологическое воздействие, активизирующее процессы взаимодействия в деятельности руководителей.

По результатам проведенного исследования в ООО «Томскнефтепроект», было выявлено, что деятельность вышестоящих руководителей нередко тесно связана с излишней загруженностью вопросами, которые должны решаться на нижестоящих уровнях управления. Материал, полученный в результате опроса, может являться основой для понимания причин неэффективной работы подразделений в компании, для определения функциональных ограничений и противоречий в системе управления. В результате анализа полученных данных выделяются области, свидетельствующие о проблемных зонах организации, которые могут оказывать значительное влияние на функционирование и тенденции ее развития. В этой связи, более подробно необходимо остановиться на применении технологии «социометрии» [57]. Данная методика позволит сделать моментальный срез динамики сложившихся внешних и внутренних организационных взаимодействий для того чтобы впоследствии использовать полученные результаты для реструктурирования элементов.

Посредством освоения социометрических методик, в процессе создания самоуправляемой команды руководителей формируется способность организовываться и управлять своей деятельностью в соответствии с характерологическими свойствами личности: выполнять свои функции и задачи должным образом, повышать уровень социальной направленности и активного отношения личности к управлению внешней и внутренней локализации контроля в процессе получения конечного результата. В связи с этим в сознании топ-менеджеров компании оптимизируется степень вовлеченности в непосредственное управление текущими процессами. Задача управленческой команды должна складываться из решений, направленных на разработку «правил игры», их пересмотр при необходимости, выработку маркетинговой, управленческой и кадровой политики, а также принятие стратегических решений (схема 5).

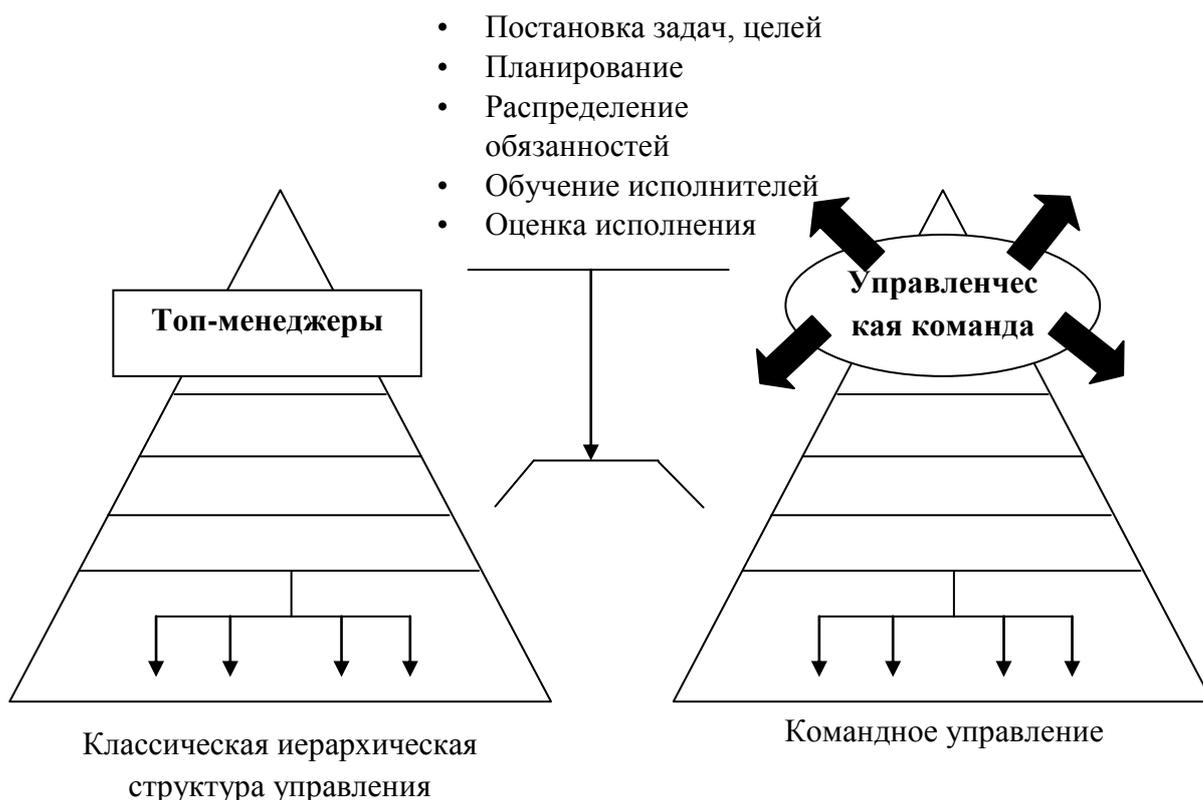


Схема 5 – Самоуправляемые команды в организационной структуре [46]

Таким образом, внедрение системы самоуправляемой управленческой команды приведет к оперативному управлению, в котором решения будут

осуществляться в максимальной близости от места их реализации. Еще более важным является то, что такая передача ведет к увеличению скорости принятия и реализации неотложных решений, предусматривая перераспределение нагрузки. Передача оперативного управления это не одномоментный акт наделения сотрудника новыми полномочиями, а процесс систематического, планомерного и последовательного расширения круга решаемых задач. Процессы интеграции обеспечивают структурированность, согласованность, позволяющие рассматривать оптимальную стратегию поведения как единое целое. Данные ориентиры, имеют положительное содержание, ведущее к упрощению и развитию прочной организационной структуры.

3. Третьим этапом является процесс функционирования управленческой команды для овладения новыми методами и навыками в области управления на основе механизма принятия и разработки управленческих решений.

На сегодняшний день в деятельности компании ООО «Томскнефтепроект» в понимании руководителей не наблюдается единого понимания процесса управленческого решения. Деятельность предприятия сосредоточена на традиционной системе внутрифирменного учета, которая не позволяет объективно оценивать результаты управленческого анализа, а также выступает как источник затяжной, неэффективной модели информационного обмена. В традиционных условиях профессиональной деятельности, творческая активность руководителей и специалистов зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: коммуникативные, психологические, социальные и т.д.

Процесс принятия и разработки управленческих решений, в первую очередь, зависит от миссии организации и от изменяющейся внешней среды, которая зачастую диктует правила выживания. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах жизненного развития организации и

связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности, где сами решения в современной экономике имеют, подчеркнуто, коллективный характер, поскольку всегда вписываются в структуры, объединяющие участников между собой и, следовательно, моделируют их выбор. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах жизненного развития организации и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности.

Подходя к вопросу о том, зачем предприятию нужна управленческая команда, можно выделить два фактора, критически важных в современной действительности:

- Скорость принятия решений;
- Скорость внедрения (исполнения решений).

Именно они влияют на эффективность работы компании. Чем быстрее в организации принимаются и внедряются решения, тем она более конкурентоспособна. Исходя из определения команды как структурированной группы участников, совместно управляющих своими ресурсами для достижения единых целей, естественно представить, что команда – это та структура, где принимаются не чисто экономические решения, а, в первую очередь, взаимоопределяющие, структурированные социально-экономические решения.

Рассматривая применение управленческой команды в системе управленческих связей, важно отметить, что результативным вариантом перехода к коллегиальной форме обсуждения проблем может служить периодическое проведение на предприятиях совещаний с элементами деловых игр. Так, например, в этом контексте можно использовать довольно известные в практической деятельности многих зарубежных компаний «мозговой штурм» и «кейс-метод», позволяющие убрать определенные барьеры, выступая в качестве дискуссии, которая помогает высвободить творческую энергию и, включить людей в интерактивную коммуникацию, приобщая их к активному поиску нестандартных, нетрадиционных идей [58,

59]. Рекомендуемые методики обеспечивают сформулировать четкий смысл совместной деятельности: свободный обмен накопленной информацией и доступ к алгоритмам решения проблем, что особенно важно в условиях жесткой конкуренции, а также процесс своевременного и качественного управленческого анализа в целях повышения финансово-экономических показателей компании.

Данные технологии имеют большую значимость, так как полезны не только для коллективного решения проблем на деловом совещании, но также для развития смысловой компетентности руководителей при генерировании идей. В результате этого формируется рост мышления, что приведет к эффективной информационной системе (схема 6), стабильному успеху и пониманию более глубоких причин в сложившейся конъюнктуре, трансформируя распространенные управленческие стереотипы и убеждения.

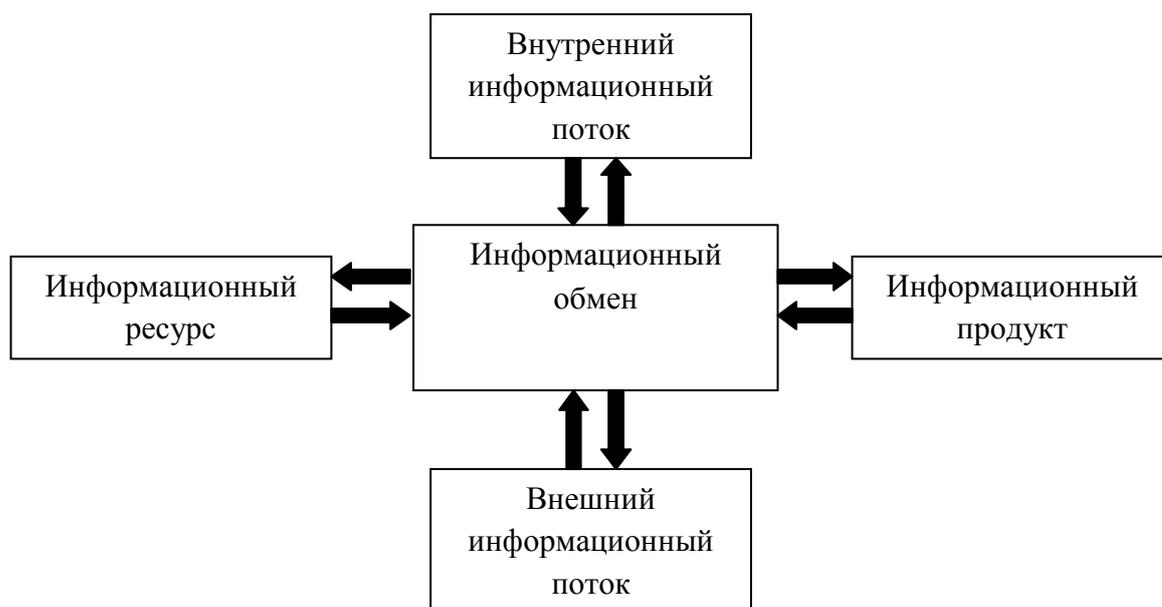


Схема 6 – Эффективная модель информационного обмена [64]

Можно сделать вывод, что рост информированности обеспечит руководителей необходимой информацией о состоянии каждой из основных функциональных областей: состояние рынка, производства, финансов и т.д. В такой интегрированной автоматизированной корпоративной информационной системе все необходимые планово-управленческие

функции выполняются совместимыми между собой программами, соединенными в единую вертикально-ориентированную сеть для поддержания и развития стратегических управленческих решений.

Помимо этого управленческие решения смогут выступать как новая информационная возможность для обработки данных в долгосрочной перспективе развития предприятия. Это приведет к тому, что ориентация на долгосрочные цели компании, позволит создать и внедрить стратегический внутрифирменный учет, способствующий более стабильному программно-целевому планированию, что особенно важно, учитывая стремительный характер изменений, которые быстро нивелируют краткосрочные преимущества и традиционные взгляды (схема 7).

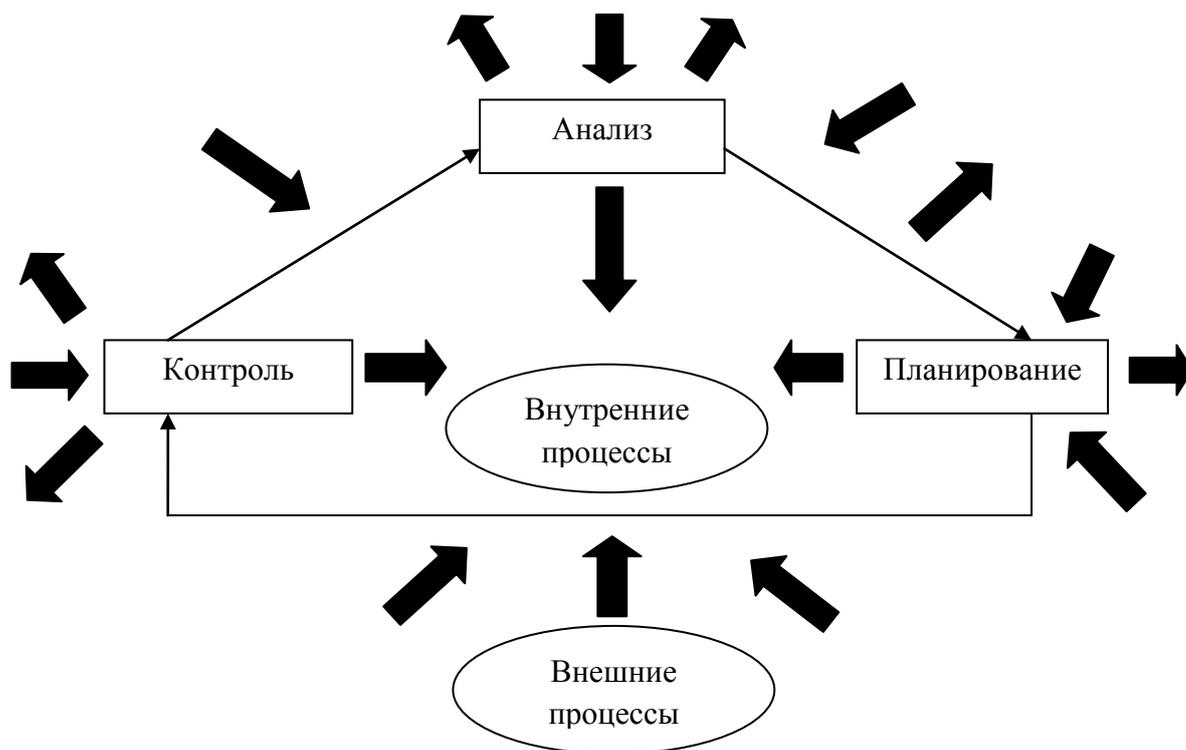


Схема 7 – Стратегический внутрифирменный учет [64]

Таким образом, с применением указанных методик деятельность руководителей позволит правильно организовать и скоординировать работу всех подразделений, посмотреть на деятельность предприятия комплексно, разбивая на этапы операции и действия каждого сегмента и участка

организации, расположить необходимые ресурсы, исполнителей, нормативы, ограничения и соответствующие результаты деятельности.

4. Четвертым этапом является техника построения прочной культуры социального доверия, основанной на воздействии лидера-руководителя и участников команды.

Для внедрения командного управления на предприятии ООО «Томскнефтепроект», необходимо желание самого генерального директора изменить свои привычные стратегии руководства, а также стремиться сохранить коллектив профессионалов. В деятельности организации каждый сотрудник строго старается придерживаться занимаемого места в должностной иерархии, действующей при условии сильного формального руководителя, подавляющего инициативу сотрудников, понижая степень доверия и уважения. Управляющая должность создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически пытается сузить процесс влияния на людей с позиции неформально-психологического поведения. Социальные характеристики эффективной команды, как функционального целого, определяются высокой интеграцией, основывающейся на интенсивном и продуктивном взаимодействии членов команды между собой и с командным лидером. Межличностные и профессиональные отношения в эффективной управленческой команде зависят от степени доверия в команде, и, в особенности, от доверия к лидеру.

Повысить доверие к лидеру-руководителю по любой из этих позиций возможно при помощи практических действий, качество результата которых можно будет достаточно легко и быстро оценить, но переход на этот этап может быть возможен лишь в том случае, когда формальный лидер ослабит свое руководство. Так, например именно методика Стивена Р. Кови «взаимного доверия и уважения» говорит о том, что руководитель в процессе своей повседневной деятельности в зависимости от ситуации должен уметь исполнять разные роли:

1. Штурман – формирует общее видение целей и систему ценностей, определяет курс, учитывая постоянные изменения, которые происходят вокруг и находя новые возможности;

2. Образец – для подражания с точки зрения человеческих качеств. Личность, которая заслуживает полное доверие. «Учитель не тот, кто учит, а тот, у которого учатся»;

3. Помощник – создает и, когда необходимо, меняет структуры, процессы, условия, которые обеспечивают эффективность работы каждого;

4. Вдохновитель – выявляет и направляет способности каждого на достижение результатов, а не на процессы и методы. Поощряет свободу, ответственность, инициативу и творчество, признает право на ошибку [54].

Таким образом, развивая рассмотренные качества, лидер-руководитель позволит оптимально соотнести централизацию и децентрализацию управления, с нарастанием в системе управленческих отношений персонифицированных форм взаимодействия между руководителями (схема 8).

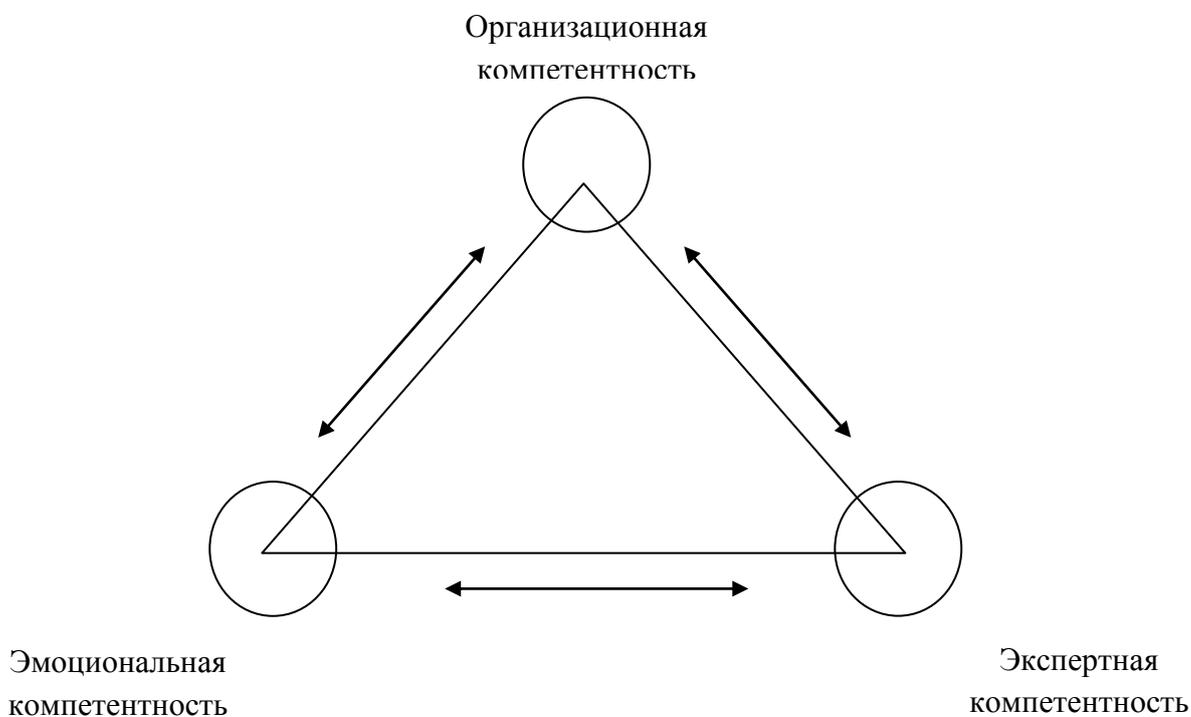


Схема 8 – Выбор ключевых компетентностей лидера-руководителя на стадии становления управленческой команды [54]

Представленная схема отражает особенности реализации лидерских функций в управленческой команде. Профессиональная компетентность лидера-руководителя будет составлять три типа взаимосвязанных компетентностей – организационной, эмоциональной и экспертной. Конкретно под этими компетентностями подразумевается то, что в распределении функций в команде большое значение имеет процесс организации нескольких человек для достижения общей цели. Здесь к организационной компетентности добавляется эмоциональная и экспертная компетентность для понимания того, из чего складывается командная реальность и какова композиция команды. Первые две роли: Штурман и Образец можно обобщить одной организационной компетентностью. Далее Помощник представляет экспертную компетентность, а Вдохновитель – эмоциональную.

Развитие данных компетентностей предполагает: глубокий анализ проблем и поиск новых возможностей, способность сочувствия, понимания состояния участников команды, умение мотивировать правильное профессиональное поведение членов команды, искренность и открытость в общении между лидером-руководителем и участниками команды. Преимущество предложенной технологии, заключается в том, что она обеспечивает «запуск» и эффективное функционирование в управленческой команде механизмов личностной и командной рефлексии. В связи с этим выстраивается оптимальная стратегия поведения, которая оптимизирует психологический климат и благоприятную атмосферу для раскрытия участников и их внутреннего развития.

5. Формирование и развитие социально-экономических отношений как наиболее эффективного механизма для повышения эффективности управленческой команды как единого целого.

Еще одна особенность, которая присуща эффективному построению управленческой команды, когда объединяясь вместе, специалисты говорят о себе: «Мы – команда». Командная работа требует от участников соблюдения

морально-этических принципов, которые являются важным элементом, формируя у руководителей представление о честности, порядочности, ответственности и принципиальности. Деятельность компании ООО «Томскнефтепроект» сосредоточена на привычном для руководителей укладе работы, где каждый старается показать свое превосходство. Поэтому в вопросе формирования управленческой команды уделяется большое внимание переходу к реальному сотрудничеству, в котором каждый из топ-менеджеров будет выполнять роль последователя, постоянно находясь в «серьезной игре». В данном случае имеются все возможности для достижения ключевых целей, обозначенных в классическом американском тимбилдинге [52]. Например, проведение корпоративного праздника с элементами тимбилдинга нередко может являться модульной программой развития топ-менеджеров. Также проведение экстрим-тренингов, посредством технологии тимспирит для того, чтобы участники, совместно проходящие испытания в игровой форме, смогли пережить яркие эмоции, получить незабываемые впечатления, а попутно – вывести взаимодействие в коллективе на качественно иной уровень, а также достичь усиления командного духа.

Прежде чем решить проводить подобного рода мероприятия, необходимо определить желаемый итог, ожидаемый и видимый результат от действий. Эффективность командной деятельности во многом зависит от развития умений специалистов «вписать» свои действия не только в стратегию организации, но и в стратегию команды, добиваясь согласованности. Степень согласия по поводу командной задачи позволяет говорить о выработке общего видения как фактора, определяющего и прогнозирующего эффективность и продуктивность команды. В результате выработки общего видения расширяются или складываются представления каждого конкретного члена команды о команде, ее членах, способах и стратегиях решения командной задачи, формируются нормы и правила поведения и взаимоотношений (схема 9).



Схема 9 – Пирамида уровней идентичности в совместной деятельности членов команды [46]

Таким образом, специфические методы обучения позволят: во-первых, улучшить коммуникацию среди сотрудников, а именно интенсивно и продуктивно взаимодействовать между собой, предусматривая процесс социальной фасилитации, так как именно этот процесс позволяет участникам поэтапно набирать и анализировать идеи, отказываясь от менее актуальных, и развивать систему согласованного командного видения; во-вторых, выработать общее стремление к результату, в-третьих, уметь ориентироваться на конечный результат в сочетании с синергетический подходом, который позволяет использовать феномен сплоченности и самоорганизации. Также между членами команды возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство, из которого следует, что все ценности, возможности, действия, даже окружение человека формируются автоматически, как только он осознает свою идентичность в бизнесе. Интеллектуальное единство проявляется в том, что каждый член команды знает возможности других и использует их в максимальной степени

в интересах всей команды. Эмоциональное единство выражается в сопереживании участниками всех событий в коллективе, а единство воли проявляется в способности каждого участника команды подчинить личные интересы общественным интересам.

Приведенные выше механизмы создания успешной управленческой команды действительно могут оказаться эффективными при ее развитии. Однако анализ общей тенденции развития позволил разработать общий алгоритм формирования эффективной управленческой команды предпринимательской организации, способствующий совершенствованию механизма управления, а также организации в целом, так как речь идет о стратегических изменениях деятельности ООО «Томскнефтепроект». Тем не менее, бюрократическую систему нельзя полностью изменить, ее можно лишь в какой-то степени ослабевать или предотвращать некоторые негативные проявления и последствия ее господства. Вместе с тем трансформация жестких коллективистских установок топ-менеджеров позволит получить ряд важных дополнительных результатов.

Таким образом, в результате проведенного в главе анализа можно сделать следующие основные выводы:

1. Функционирование управленческой команды в деятельности ООО «Томскнефтепроект» приведет к своевременной количественной и качественной оценке эффективности, которая предполагает осуществление следующей системы критериев: поставленные цели, реализованные цели, полученный экономический результат, удовлетворение потребностей собственников, работников и самой управленческой команды, что в целом определяет репутацию организации;

2. Наличие управленческой команды позволит оценить эффективность деятельности организации ООО «Томскнефтепроект» по двум группам факторов: внешним и внутренним. К внешним факторам относятся: конкурентоспособность организации, как надежного и

эффективного участника рыночных отношений. К внутренним факторам относятся: экономические и информационные показатели.

3. Вместе с тем формирование управленческой команды позволит обеспечить изменение устоявшихся стереотипов мышления топ-менеджеров, представленного параметрами для обеспечения стратегических установок, посредством переосмысления собственного управленческого опыта. Управленческие полномочия в данном случае не мыслимы без социально-психологических знаний и навыков, позволяющих выполнять конкретную функцию не только с позиций профессиональных качеств, но и с учетом профессиональной, психологической, моральной, интеллектуальной и т.д. совместимости ее членов.

4. Специфичная выработка командных решений позволит разработать общий алгоритм действий организации, для определения всего комплекса организационных проблем и выявления их причин. Характерная особенность методов командного принятия решений состоит в том, что мнение большинства всегда принимается как истинное. Данный аспект оказывает влияние на движущую силу механизма управления, концентрированно воздействуя на компанию с целью ее преобразования.

5. В основе предложенного алгоритма лежат способы для снижения потребности в формальном авторитарном руководстве, что в значительной мере определяет снижение сопротивления бюрократии в организации, оказывая непосредственное влияние на уровень активизации деятельности аппарата управления. Также управленческая команда ведет к изменению организационной структуры, которая приобретает более диверсифицированный характер с гибким разделением функций и ответственности.

6. Командная работа обусловлена достижением максимального синергетического эффекта, который позволяет наиболее полно реализовать способности и творческие возможности каждого участника команды, а также повысить качество работы и мотивацию труда.

Вывод: На основании выявленных проблем в организационной структуре управления ООО «Томскнефтепроект», был сделан вывод, что существующий управленческий аппарат может работать более эффективно, если будет организован по принципу управленческой команды. В связи с этим, был разработан алгоритм, который будет способствовать формированию необходимых основ для успешного функционирования и дальнейшего развития управленческой команды в организации. Данный алгоритм позволил выделить пять основных этапов формирования управленческой команды: развитие каждым членом управленческой команды профессиональных компетенций; социально-психологическое воздействие, активизирующее процессы взаимодействия между руководителями; овладения новыми методами и навыками в области управления на основе механизма принятия и разработки управленческих решений; построение прочной культуры социального доверия между лидером-руководителем и участниками команды; повышения эффективности управленческой команды как единого целого.

Обосновано, что в результате формируется профессиональный и личностный потенциал руководителей, расширяется диапазон их совместной деятельности, который будет способствовать решению управленческих проблем, а также оптимизации организационно-экономических и технологических процессов для достижения высокого уровня конкурентоспособности организации.

Заключение

Проведенное теоретическое и методологическое исследование управленческой команды как субъекта управленческой деятельности и механизмов ее формирования позволяет сделать ряд обобщающих выводов.

На основании анализа отечественной и зарубежной литературы были выявлены характеристики управленческой команды. Управленческая команда представляет собой взаимозависимую специфическую общность специалистов, которые стремятся объединить свои усилия для достижения общей цели, опираясь на собственную субкультуру (традиции, нормы), высокую степень автономности, мощный интеллект, гибкое мышление, обширные информационные ресурсы, способность наращивать и систематически обновлять свои качественные характеристики.

Было выделено два подхода к определению критериев эффективности командной работы. Прежде всего, работа управленческой команды тесно связана с эффективностью управления. Помимо этого совместная командная деятельность предполагает обеспечить позицию удовлетворенности каждого участника, устанавливая особый тип взаимоотношений, основанный на личностном принятии друг друга.

Процесс формирования команды должен быть целенаправленным и ориентированным на решение конкретных проблем, которые стоят в данный момент перед организацией. В работе показано, что наилучшим инструментом формирования, а также повышения командной эффективности следует признать командообразующие тренинги, призванные совершенствовать командные навыки и умения в сжатые сроки.

В рамках дипломной работы была произведена оценка организационной структуры управления ООО «Томскнефтепроект». В результате проведенного исследования, были выявлены следующие проблемы в структуре управления: высокий уровень централизации; затяжные темпы принятия решений; медленный и неадаптивный процесс согласования при принятии управленческих решений; перегрузка руководителей

оперативными проблемами. На основании сопоставления результатов социологического опроса с параметрами социально-статистической диагностики деятельности предприятия были выделены еще некоторые недостатки отдельных компонентов управленческой деятельности: тенденция снижения финансово-экономических показателей, связанная с отсутствием личной ответственности руководителей; слабое делегирование полномочий на нижестоящие уровни управления; необоснованное рассредоточение ряда управленческих функций по планированию, вызванное неэффективными коммуникативными процессами.

Сложнодетерминированная управленческая ситуация ООО «Томскнефтепроект» требует особого субъекта управления – управленческой команды, в основе становления и функционирования которой, лежат интеграционные процессы, нацеленные на повышение качества всей системы управления и производственной отдачи. Анализ теоретико-методологических тенденций развития управленческой команды и прикладные результаты исследования, позволили предложить алгоритм командообразования, сопровождающегося рядом рекомендаций, основу которого составляет комплекс методов функциональной, психологической и организационной диагностики. Данный алгоритм позволил выделить пять основных этапов формирования эффективной управленческой команды для ООО «Томскнефтепроект»: повышение индивидуальной эффективности, посредством развития каждым членом управленческой команды профессиональных компетенций для понимания стратегических целей; целенаправленное социально-психологическое воздействие, активизирующее процессы взаимодействия в деятельности руководителей; применение методик «мозгового штурма» и «кейс-метода» в процессе разработки управленческих решений; построение прочной культуры социального доверия, основанной на воздействии лидера-руководителя и участников команды; специфические методы обучения, такие как тимбилдинг и

тимспирит, способствующие улучшению коммуникации среди руководителей.

Предложенные мероприятия будут способствовать своевременной количественной и качественной оценке эффективности деятельности организации в целом; разработке общего алгоритма действий организации, для определения всего комплекса организационных проблем и выявления их причин; изменению устоявшихся стереотипов мышления, а также жестких коллективистских установок топ-менеджеров, расширяя диапазон совместной деятельности по решению управленческих проблем.

Список использованных источников

1. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.
2. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
3. Устинов А.В. Лидерство, а не авторитет должности – основной тренд десятилетия // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 13-17.
4. Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. – М.: КДУ, 2009. – 360 с.
5. Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Социально-психологические факторы организационных изменений // Вопросы психологии. – 2012. – № 3. – С. 131-143.
6. Ковтун Г.В. Команда как форма взаимодействия в различных сферах деятельности // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С.159-162.
7. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5. – С. 99-102.
8. Борисова Е.Е. Команда – не от слова «командовать» // Служба кадров и персонал. – 2011. – № 2. – С. 11-15.
9. Калинец Е.С. Теоретико-методологические основы формирования конкурентно способной управленческой команды // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 34. – С. 1-7.
10. Кахраман Е.Г. Главное в команде – наличие лидера, идеи и взаимного уважения // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 61- 64.
11. Гайда В.Л. Эффективное делегирование полномочий: 6 советов [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. – 2015. – № 4. – Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/231-red-effektivnoe-delegirovanie-polnomochiy> (дата обращения: 25.09.2015)

12. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить // Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 304 с.
13. Шустерман Д. Управленческая команда: мода? мечта? инструмент бизнеса? [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6275> (дата обращения: 28.09.2015)
14. Пак В.Д. Содержание понятия «команда» // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 2. – С. 100-103.
15. 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: 04.10.2015)
16. Кропп Р., Паркер Г. Формирование команды. – Спб.: Питер, 2002. – 160 с.
17. Стрельникова Т.В. Творческая рабочая команда организации сектора информационных технологий: специфические особенности // Социология и социальная работа. – 2011. – № 1. – С. 67-73.
18. Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_komanda.pdf (дата обращения: 11.10.2015)
19. Бессонов А.А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 3. – С. 48-55.
20. Лисицин Д.А. Команда команде – рознь // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 55- 60.
21. Папонова Е.Н. Партнерство возможностей, или инструменты формирования команды // Кадры предприятия. – 2013. – № 12. – С. 46-59.
22. Савина Н.В. Потенциал командного взаимодействия в современной организации: автореф. дис. на соискание степени канд. соц. наук / Московский гос. ун-т. – М.:, 2011. – 10 с.

23. Морозов А.Д. Создание эффективной управленческой команды: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. – 2014. – № 7. – Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/63-sozdanie-effektivnoy-komandy> (дата обращения: 15.10.2015)

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: 17.10.2015)

25. Хасина П.Л. Проблема соотношения состава рабочей команды и ее эффективности // Вопросы психологии. – 2011. – № 5. – С.132-143.

26. Фишбейн Д.Е. Способы формирования управленческой команды // Журнал руководителя управления образованием. – 2015. – №6. – С. 47-54.

27. Коллинз Д. От хорошего к великому. – Изд-во: Манн, 2006. – 320 с.

28. Лазарус Г., Шанахан Дж. Эффективная команда: американский опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/comanda5.htm> (дата обращения: 22.10.2015)

29. 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: 24.10.2015)

30. Флоровский С.Ю. Успешность в совместной управленческой деятельности как критерий эффективности руководителя // Человек. Сообщество. Управление. – 2010. – № 3. – С. 92-105.

31. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. – Изд-во: Нипро, 2003. – 240 с.

32. Молоканов М.В. О чем умалчивает Адизес // Инициативы XXI века. – 2012. – № 2. – С. 30-34.

33. Михеев В.К. Современная команда менеджмента проекта // Технологии корпоративного управления. – 2011. – № 5. – С. 3-4.

34. Никонова С.А. Оценка эффективности деятельности управленческих команд // Управление развитием персонала. – 2013. – № 3. – С. 182-191.

35. Емельянова С.С., Пахомов Ю. Нужна ли управленческая команда? [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/284071/> (дата обращения: 29.10.2015)

36. Новикова С.А. Формирование и развитие управленческих команд на предприятиях: автореф. дис. на соискание степени канд. экон. наук / Российская академия предпринимательства. – М.:, 2003. – 10 с.

37. Фридман А. Формирование управленческой команды: а стоит ли раздувать проблему? // «Профессия-Директор». – 2012. – № 5. – С. 1-12.

38. 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.

39. Карташевич Е.В. Командообразование как фактор повышения эффективности современной организации // Инициативы XXI века. – 2014. – № 4. – С. 69-75.

40. 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.

41. Филиндаш П.В. Социально-психологические детерминанты командообразования: автореф. дис. на соискание степени канд. псих. наук / Гос. ун-т управления. – М.:, 2010. – 24 с.

42. Ковалишина Г.В. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 7. – С. 35-42.

43. Сагинова О.В., Скоробогатых И.И., Мусатова Ж.Б. Эффективный стиль управления: «уроки скрытых чемпионов» // Инициативы XXI века. – 2012. – № 2. – С. 49-52.

44. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология. – 2011. – № 2. – С. 53-67.

45. Конев И.В., Федосюк Я.В. Технологизация формирования управленческой команды // Научный результат. Серия «Социология и управление». – 2015. – № 3. – С. 75-82.
46. Огородников П.И., Мазуренко Г.Е. Роль самомотивации при создании организационного климата управленческой команды организации // Известия Оренбургского Государственного аграрного университета. – 2014. – № 3. – С. 197-200.
47. Шмуклер А.Б. За общее дело // Бизнес-журнал. – 2015. – № 4. – С. 22-29.
48. Авдеева А.Г. Гештальт-психология [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.psychologos.ru/articles/view/geshtalt-psihologiya> (дата обращения: 13.11.2015)
49. Кошек А.Л., Моргунова Л.Д. Современные технологии создания команды [Электронный ресурс] // Pro-персонал. – 2013. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/587986-sovremennye-tehnologii-sozdaniya-komandy> (дата обращения: 17.11.2015)
50. Ипатова Н.Р. Использование методологии И. Адизеса при подготовке менеджеров всех уровней для работы в комплементарных управленческих командах // Инициативы XXI века. – 2012. – № 2. – С. 35-39.
51. Плотников М.В., Смельцова С.В. Разработка технологии диагностики ролей менеджмента // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 2. – С. 55-63.
52. Артемов О.Е. Методы формирования управленческих команд социально-экономических систем: автореф. дис. на соискание степени канд. экон. наук / Торгово-промышленная палата ВО. – Владимир, 2007. – 5 с.
53. Нежданов Д.В. Тимбилдинг на практике. Уроки сплочения коллектива [Электронный ресурс] // Генеральный директор. – 2015. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3488-red-timbilding> (дата обращения: 25.11.2015)
54. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 398 с.

55. Кугурушева Н.Д. Модель успеха: о чем говорил Стивен Кови [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://best-leadership.ru/?p=6215> (дата обращения: 02.12.2015)
56. Сидоренко Е.В. Причины и формы сопротивления в тренинге // Петербургский психологический журнал. – 2014. – № 8. – С. 1-14.
57. Золотовицкий Р.П. Социометрия Д. Л. Морено: мера общения [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: http://flogiston.ru/articles/social/moreno_zolotovitsky (дата обращения: 14.12.2015)
58. Голубева Н.В. Кейс-метод в оценке профессиональных и социально-психологических компетенций персонала // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2013. – № 7. – С. 81-92.
59. Лерер Й. Групповое мышление. Миф о мозговом штурме // Проблемы управления в социальных системах. – 2013. – № 8. – С. 105-114.
60. 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: 10.02.2016)
61. Аржанова Я.П. Тимбилдинг с риском // Бизнес-журнал. – 2012. – № 11. – С. 56-59.
62. Общество с ограниченной ответственностью «Томскнефтепроект» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tomsknefteproekt.ru/> (дата обращения: 20.03.2016)
63. Назаренко М.А., Котенцов А.Ю. Анализ организационных структур современных предприятий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 5. – С. 143-146.
64. Волошин Д.А. Совершенствование системы управленческого учета [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – 2015. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/mas_improvement.shtml (дата обращения: 28.04.2016)

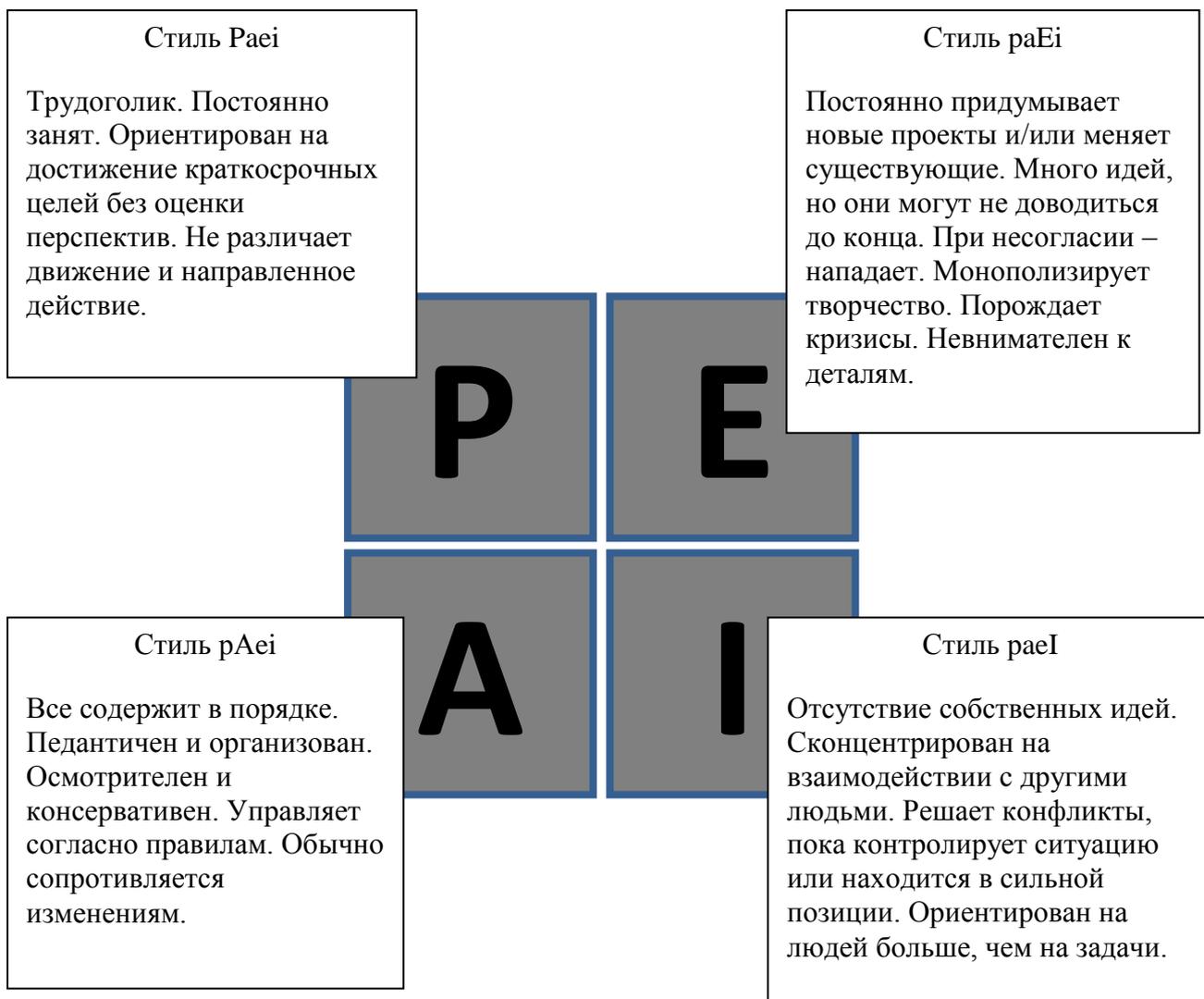
Приложение А

Выраженные роли менеджмента по И. Адизесу



Приложение Б

Выраженные стили менеджмента по И. Адизесу



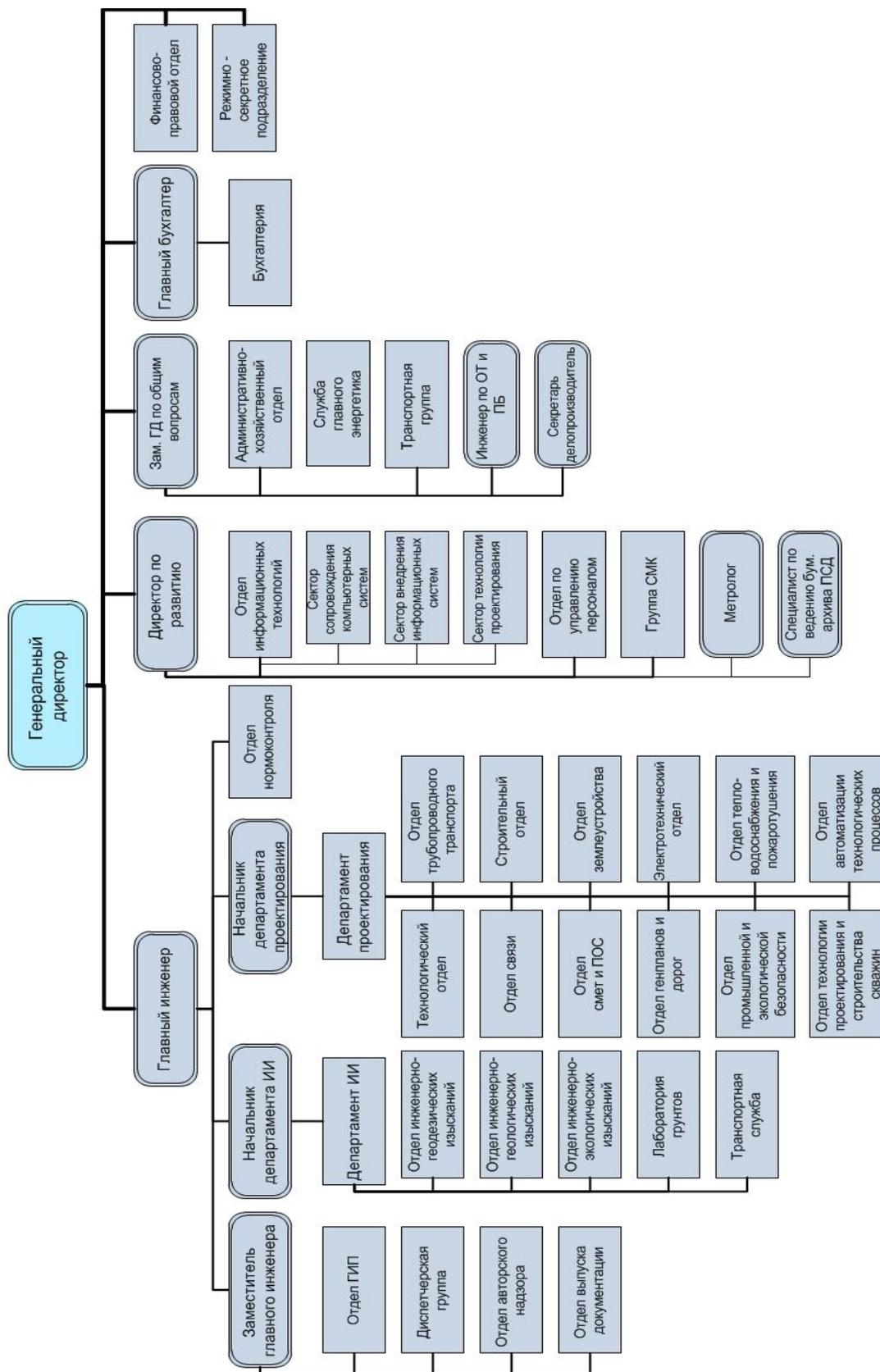
Приложение В

Девять командных ролей по версии Р. М. Белбина

Командные роли	Позитивные качества	Негативные качества
Генератор идей 	<ul style="list-style-type: none"> • Креативный, с богатым воображением; • Талантлив; • Обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуалист; • Недооценивает практические детали
Специалист 	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает глубоким знанием предмета и снабжает им всю команду; • Целеустремленный 	<ul style="list-style-type: none"> • Чрезмерно сосредоточен на технических деталях
Исследователь 	<ul style="list-style-type: none"> • Экстраверсия; • Энтузиазм 	<ul style="list-style-type: none"> • Чрезмерный оптимизм; • Быстрая потеря интереса к изученному объекту
Командный игрок 	<ul style="list-style-type: none"> • Охотно сотрудничающий; • Умеющий слушать 	<ul style="list-style-type: none"> • Нерешительный в сложных ситуациях
Координатор 	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенный в себе; • Передает полномочия; • Доверяющий 	<ul style="list-style-type: none"> • Прибегает к манипуляции; • Стремится снять с себя ответственность
Исполнитель 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственный; • Доводит дело до конца; • Дисциплинирован 	<ul style="list-style-type: none"> • Неохотно делегирует полномочия; • Склонен к беспокойству
Аналитик 	<ul style="list-style-type: none"> • Критичность мышления; • Наблюдательность; • Беспристрастность 	<ul style="list-style-type: none"> • Равнодушность; • Незаинтересованность
Контроллер 	<ul style="list-style-type: none"> • Организованный; • Стремится получить наилучший результат из возможных 	<ul style="list-style-type: none"> • Тревожность; • Беспокойство по мелочам
Мотиватор 	<ul style="list-style-type: none"> • Способность вдохновлять; • Использует разнообразные подходы к делу 	<ul style="list-style-type: none"> • Склонность к недовольству; • Раздражительность

Приложение Г

Организационная структура управления ООО «Томскнефтепроект»



Приложение Д

Вопросы интервью для определения оценки эффективности и степени оптимальности структуры управления ООО «Томскнефтепроект»

- Можете ли Вы дать характеристику экономической эффективности деятельности организации за последние 3 года?
- Назовите долгосрочные цели организации?
- Как долго проходит в организации процесс принятия управленческих решений?
- Какое количество времени, по Вашему мнению, должен занимать в организации процесс принятия управленческих решений?
- Какое количество времени занимает в организации процесс реализации конкретных мероприятий, направленных на исполнение принятого решения?
- Сколько, по Вашему мнению, должен занимать процесс реализации конкретных мероприятий, направленных на исполнение принятого решения?
- Какие факторы препятствуют:
 - а) Своевременному процессу принятия управленческого решения;
 - б) Своевременному исполнению принятого решения.
- Присутствуют ли в организации формальные правила, регулирующие процесс взаимодействия между руководителями, участвующими в процессе принятия решений? Способствуют ли эти правила своевременному взаимодействию руководителей?
- Каким образом, по Вашему мнению, должен быть организован процесс взаимодействия между руководителями?
- Несут ли члены руководства персональную ответственность за результат принятых решений? В чем это проявляется?
- Способствует ли (будет способствовать) персональная ответственность за результат принятых решений их эффективности?

Приложение Е

Логические взаимосвязи корневых проблем организации ООО

«Томскнефтепроект»

