

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПОДХОДОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

УДК 005.95: 005.591.1

студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32ЭМ42	Худаяров Темур Анварович		

руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Кандидат экономических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой	Боярко Григорий Юрьевич	Доктор экономических наук, профессор		

Томск - 2016

Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

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

Институт природных ресурсов
Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Экономика и
управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»
Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Боярко Г.Ю. _____
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерская диссертация

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
32ЭМ42	Худаяров Темур Анварович

Тема работы:

Повышение эффективности деятельности организаций с использованием подходов командообразования

Утверждена приказом директора (дата, номер)	31.10.2016 г. №9237/с
---	-----------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	21.11.2016г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Объектом исследования является: группа специалистов компании ООО «Интегра-Бурение». Исследования базируются на проведение диагностической работы с целью выявления преимуществ и недостатков командообразования компании ООО «Интегра-Бурение»
---	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	• изучить теоретические основы командообразования на предприятие; • изучить на основе теоретического анализа методы командной работы; • провести диагностическую работу, выявить преимущества и недостатки командообразования компании ООО «Интегра-Бурение»; • выбор эффективного метода построения рабочей команды компании ООО «Интегра-Бурение»; • рекомендации по совершенствованию командообразование компании ООО «Интегра-Бурение».
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	2 рис, 3 табл.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2016
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Кандидат экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32ЭМ42	Худаяров Темур Анварович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 66 с, 2 рис., 5 табл., 54 источника.

Ключевые слова: командообразование, эффективность команд, предприятие нефтяной и газовой промышленности России.

Объект исследования: группа специалистов компании ООО «Интегра-Бурение».

Цель работы: изучение особенностей командной работы специалистов компании ООО «Интегра-Бурение»; проведение анализа методов командной работы; выбор эффективного метода построения рабочей команды, формирование на основе выбранного метода эффективных рабочих команд специалистов, для решений поставленных задач компании ООО «Интегра-Бурение».

В процессе исследования проведен анализ литературы, изучены теоретические основы командообразования, методы командной работы на предприятии.

В результате исследования:

- проведена диагностическая работа, а также выявлены преимущества и недостатки командообразования компании ООО «Интегра-Бурение»;
- по результатам диагностической работы был предложен выбор эффективного метода построения рабочей команды, а также рекомендации по совершенствованию командообразования компании ООО «Интегра-Бурение».

Область применения: в компаниях, в которых отсутствует командная работа, сплоченность коллектива.

Экономическая эффективность / значимость работы: в результате применения и целенаправленном использовании методов командообразования, возможно достижение высоких эффективных показателей командной работы специалистов компании ООО «Интегра-Бурение».

В будущем планируется: продолжать работу по исследованию командообразования на предприятие нефтяной и газовой промышленности.

Оглавление

Введение	7
1 Теория командообразования	10
1.1 Сущность, теория, значение команды	10
1.2 Современные подходы командообразования	14
1.3 Организация процесса командообразования	19
2 Анализ командообразования компании ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
2.1 Организационная характеристика компании ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
2.2 SWOT-анализ компании ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
2.3 Оценка процесса командообразования в компании ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
3 Рекомендации по совершенствованию командообразования в ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
3.1 Диагностика проблем командообразования в ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
3.1.1 Пример корпоративных правил компании ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
3.1.2 Тренинг: «Командообразование, эффективное сотрудничество в команде»	Error! Bookmark not defined.
3.2 Оценка эффективности метода командообразования в ООО «Интегра-Бурение»	Error! Bookmark not defined.
3.2.1 Расчет экономической эффективности	Error! Bookmark not defined.
4 Социальная ответственность	25
4.1 Анализ корпоративной социальной ответственности ООО «Интегра-Бурение»	25
4.1.1 Определение стейкхолдеров организации	26
4.1.2 Определение структуры программ КСО	27
4.1.3 Определение затрат на программы КСО	28
4.2 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	29
5 The team building theory	30
5.1 The subject matter, theory, the meaning of team	30
5.2 The modern team building approaches	34
5.3 The organization of team building process	38

Заключение	41
Список используемой литературы	43

Введение

В современном нефтегазовом предприятии, главным ресурсом эффективного хозяйствования является высококвалифицированные специалисты. В этих условиях возрастает роль менеджмента как эффективной управленческой функции. От квалификации менеджеров, их умения осуществлять управленческий процесс зависит перспектива экономического развития предприятия.

Одним из наиболее главных наряду с остальными личностными, профессиональными качествами является способность специалиста эффективно работать в команде. Ключевым фактором эффективности предприятия является способность каждого сотрудника предприятия работать на общий результат. Однако в реальной практике результат деятельности часто смещается на межличностную конкуренцию между сотрудниками, формируя напряжённость в коллективе, это не может не отражаться на эффективности работы организации в целом.

Умение менеджера создавать эффективные команды является признаком высоко эффективности организации. Поэтому навыки командообразования являются одной из ключевых задач менеджмента современного предприятия. Сотрудничество в команде дает члену группы перспективу развития личности и серьезную поддержку коллектива. Ощущение значимости и незаменимости дает человеку удовлетворенность в его профессиональной деятельности, что в свою очередь влияет на экономическое развитие предприятие.

Как показывает спортивное соревнование, результат в любой игре зависит прежде всего от командного духа. К понятию ценность команды сегодня приходят руководители и специалисты во всех ведущих предприятиях

нефтяной и газовой промышленности страны. В данной работе был рассмотрен процесс и проблемы командообразования на примере компании ООО «Интегра-Бурение», произведен анализ и представлены методы формирования команд для эффективной работы организации.

Актуальность темы состоит в том, что формирование эффективной, слаженной, четко работающей команды профессионалов является залогом успешного бизнеса в условиях жёсткой конкуренции. Современной компании для успешной деятельности и развития необходима эффективная команда, то есть группа специалистов, объединенная общей целью и настроенная на единый конечный результат.

Проблема исследования: преодоление проблем, возникающих внутри группы, достижения высоких показателей работы организации с помощью эффективной командной работы.

Объект исследования: группа специалистов компании ООО «Интегра-Бурение».

Цель исследования: изучение особенностей командной работы специалистов компании ООО «Интегра-Бурение», проведение анализа методов командной работы, выбор эффективного метода построения рабочей команды, формирование на основе выбранного метода эффективных рабочих команд для решения поставленных задач специалистов компании ООО «Интегра-Бурение».

Для реализации цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы командообразования на предприятии;
- изучить на основе теоретического анализа методы командной работы;
- провести диагностическую работу, выявить преимущества и недостатки процесса командообразования в компании ООО «Интегра-Бурение»;
- выбрать эффективный метод построения рабочей команды в компании ООО «Интегра-Бурение»;

– дать рекомендации по совершенствованию командообразования компании ООО «Интегра-Бурение».

Гипотеза: предположение о том, что в результате целенаправленного использования методов командообразования, возможно достижения высоких эффективных показателей командной работы специалистов компании ООО «Интегра-Бурение», повышения эффективности работы организации в целом.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы выступают работы следующих исследователей: Авдеев В.В., Геллерт Манфред, Новак Клаус, Гуленко В.В., Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы.

Практическая значимость данной работы состоит в разработке рекомендаций совершенствования процесса командообразования в компании ООО «Интегра-Бурение» и как следствие повышение экономических показателей компании. От слаженной работы группы специалистов компании, от их умения работать в команде, а также от умения менеджеров формировать эффективные рабочие команды будет зависеть экономическое развитие компании.

1 Теория командообразования

1.1 Сущность, теория, значение команды

Под командой понимается группа людей, объединенная одной целью и стремящаяся к ее достижению.

Рабочая команда – это коллективная деятельность, связанная одной целью, несущая общую ответственность перед компанией за результат.

Команда – это рабочая группа специалистов, обладающая следующими качествами:

- общее видение членами команды, представление единой цели;
- полная отдача ресурсов каждого члена команды на достижения общего результата;
- самоорганизация членов команды против неблагоприятной внешней среды;
- нацеленность на личный результат сотрудников, основанный на общей цели;
- командный дух сотрудников, основанный на общих ценностях.

Рабочая команда – разумное, эффективное, коллективное средство достижения цели. Команда создается для определенного проекта, для реализации конкретных целей. После достижения целей, завершения проекта команда теряет свое предназначение.

Отличительный признак команды в том, что она имеет принципиальный характер, он важен в совокупности и определяет команду как целостность. Как только рабочие группы обнаруживают у себя наличие хотя бы одного признака команды, они сразу обозначают себя командой.

Команда является формой сплочения коллектива для достижения поставленных целей и задач. В отличие от рабочей группы, команда – жизнеспособное, разумное, эффективное средство достижения этих задач и целей. Следовательно, команда в отличие от рабочей группы обусловлена

постановкой конкретными целями и задачами, и создается она целенаправленно. Без цели команда теряет свое предназначение, становится бессмысленной. Создавая команду необходимо поставить цель, для выполнения которой она будет существовать.

Создание команды необходимо не только для эффективной работы предприятия, но и для удовлетворения потребностей сотрудников [12, с.22].

Сотрудник, состоящий в команде получает следующее:

- удовлетворение социальных потребностей;
- реализация собственных профессиональных целей;
- социально-психологическая разгрузка.

Команда может быть формальной и неформальной. Неформальная команда не входит в состав формальной организационной структуры. Возглавляют такие команды лидеры, не имеющие формальной власти, эффективность работы данной команды может быть достаточно значительна. Такие команды небольшие и имеют свои собственные признаки отличия, которые отражаются в названии, поведении, ритуалах [1, с.45].

Команды ограничивают своих членов, оказывая давление на них, заставляя соответствовать стандартам команды. Стандарты касаются деловой этики, корпоративной культуры, отношения к руководителям. Успешность и благополучие компании зависит от способности руководства воздействовать на эти стандарты. И влиять на эти стандарты изнутри, когда руководитель в составе команды. Руководителю невозможно влиять на эти стандарты из вне, не состоявшись в команде, не пользуясь авторитетом у команды.

Эффективность команды – это удовлетворение участников команды от достижения поставленных целей. Фактор, определяющий эффективность команды - это мотивация ее каждого члена, нацеленность на общий результат. Менеджер, формирующий эффективную команду должен определить: цель, поставленную перед командой; инструменты для достижения цели; компетентность членов команды; время периода существования команды [20, с.82].

Параметры команды можно разделить на 2 группы:

характеристика команды, а именно:

- командный процесс;
- композиция;
- структура.

характеристика члена команды, определяющее его положение, а именно:

- роль члена команды, его функционал;
- ожидания команды в отношении данного члена;
- иерархический статус члена команды.

Композиция команды – характеристика как самой команды в целом, так и каждого члена этой команды в отдельности [2, с.30].

К таким характеристикам относятся – возраст команды, ее численность, национальный, половой и социальный состав команды. Набор данных характеристик многообразен, выбор их производится по тем целям, которые менеджер ставит перед собою, формирую данную команду.

Стоит отметить, чем многочисленней команда, тем большей компетентностью она обладает. Компетентность команды определяют умения и навыки ее членов, задача менеджера использовать их максимально эффективно. В то же время чем больше команда, тем меньше у ее членов есть возможность оказывать влияние на процесс работы. Наиболее эффективными командами являются те, численность которых не превышает 6-10 человек. При большем количестве человек в команде возникает тенденция к распаду на подкоманды, а при меньшем количестве людей в команде не возникает связей, позволяющих чувствовать свою обособленность и свое единство [19, с.62].

Формирование команды процесс долгий и упорный, М. Бира выделяет четыре подхода к формированию команды:

- целеполагающий подход – основан на совершенствовании навыка членов команды ориентироваться в выборе способов реализации групповой цели;
- интерперсональный подход – основан на совершенствовании

взаимоотношений сотрудников внутри команды. Целью данного подхода является увеличение доверия между членами команды;

- ролевой подход – основан на распределения ролей между членами команды.

Организационная культура – это набор традиций, ценностей и символов организации. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Организационная(корпоративная) культура имеет такой компонент как «миссия организации», определяющий ее предназначение. Миссия дает каждому сотруднику предприятия ощущать себя частью целого, свою причастность к общему делу.

С помощью корпоративной культуры реализуется межличностный подход к командообразованию. Корпоративные мероприятия способствуют улучшению взаимоотношений между подчиненными и руководством, а также улучшает взаимоотношение внутри самого коллектива. Ролевой подход реализуется с помощью организационной культуры, она включает поддержание особых отношений между сотрудниками и определяет роль каждого сотрудника в организации [3, с.28].

Хорошо сформированная команда достигает поставленные цели и чрезвычайно быстро. Такой эффект достигается за счет нижеперечисленных факторов:

- команда самостоятельно определяет рабочий день исходя из сроков выполнения, поставленных перед нею цели;
- работа на опережение и сокращение времени на достижение цели за счет распределение роли участников команды;
- применение корпоративной формы принятия решения.

Эффект команды основывается на мотивации ее членов эффективно взаимодействовать друг с другом на достижение общего результата.

Мотивационный фон – это отражение благоприятной среды, безопасной

и в то же время насыщенной положительными эмоциями, яркими событиями, изменениями, приносящими удовольствие, – безусловно, способствующие повышению удовлетворенности сотрудников, напрямую влияющие на повышение эффективности их труда.

Мотивационный фон должен: мотивировать личную инициативу каждого члена команды; «перекрывать» внутренние и внешние риски замедления деятельности; «перекрывать» высокие требования к дисциплине.

Факторы, обеспечивающие мотивационный фон: внутри командное управление, отсутствие традиционного административного управления, материальное и не материальное стимулирование членов команды.

Одну из важнейших ролей в команде играет форма управления, правильный ее выбор является условием эффективности работы команды. Форма управления определяется членами на этапе формирования команды. Команда, принимающая форму управления, определяет для себя высокий уровень исполнительской дисциплины.

1.2 Современные подходы командообразования

Перед менеджерами встает задача в определении состава рабочей команды при ее формировании. Типология личностей Бриггса и Маерса (MBTI) может помочь при формировании состава команды. Она широко применяется в бизнесе, в частности, в ряде крупных западных компаний. В США до 70 % выпускников средних школ проходят определение типа личности с помощью MBTI для целей выбора будущей профессии. Она основана на опросе людей и предназначена для определения одного из 16 типов личности. Назначение типологии и тестов — помочь человеку в определении его индивидуальных предпочтений, установив, какие полюса шкал ему более соответствуют.

Галкина Т.П. характеризует рабочую группу как такую, «у которой нет потребностей в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой». Взаимодействия между собой членов группы

для обмена информации, опыта работы, перспективы принятия решения, для работы членов группы в пределах своей компетенции. В этом случае группа не связана общей целью и у нее нет общей ответственности за результат.

Процесс становления группы как единой команды и изменений отношений внутри группы определяет динамика развития поведения.

Групповая динамика – процессы взаимодействия членов группы, описывающие позитивные и негативные реакции, происходящие в социальной группе. Редли Бренден в процессе реализации групповой динамики выделяет пять уровней проблем [11, с.51]:

- содержательные аспекты работы группы: между членами группы на основе общего задания есть согласие относительно действий группы, и оно лишь формально;
- завуалированные и явные проблемы организации: межличностные конфликты внутри группы, взаимодействие между ее членами;
- основные и скрытые проблемы: иерархия в группе, дружба, взаимоотношения между членами группы;
- обязанности, общность убеждений и ценностей: интересы и потребности участников группы;
- подсознательные аспекты взаимодействия: фобии, симпатии и антипатии, мотивации.

Неформальная и формальная связь внутри группы представляет собою определенную структуру группы. Неформальная определяется взаимным выбором членов группы. Формальная же распределяет функциональные полномочия. Требования, предъявляемые группой к ее члену, определяют его социальную роль. При совпадении целей группы с индивидуальными целями членов группы возрастает ее сплоченность [2, с.22].

Исследования показали, что групповая норма производительности может возрастать в несколько раз, если результаты работы каждого влияют на успех остальных и зависят от их общего успеха.

Выделяют следующие основные факторы группового поведения:

- профессиональная сработанность группы, которая формируется в результате совместной работы в коллективе и проявляется в нормах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимоответственности и др.;
- морально- психологическая сплоченность: наличие норм взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе;
- межличностная совместимость: психологическая готовность работников сотрудничать друг с другом;
- целеустремленность и демократичность – в основном эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе. Например, целевая установка может навязываться руководством или вырабатываться сообща всеми сотрудниками;
- продуктивность и удовлетворенность результатами труда. Этот фактор является показателем профессионально- групповых усилий, который показывает, насколько человеческий потенциал группы воплотился в конкретные дела, насколько признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда ее работников начисляется по конечным результатам.

Факторы группового характера влияют на групповую динамику также, как и факторы индивидуального характера. Лидерство в группе позволяет завоевывать возраст члена группы [10, с.31].

Что касается пола членов группы тут нужно отметить, что он определяет поведение и логику рассуждений в группе в целом. Из психологически-индивидуальных особенностей можно выделить такую характеристику как ориентация на межличностное общение, которое влияет на групповую динамику. Состав группы является важным фактором, эффективности ее работы, те группы члены которой имеют разные точки зрения, напрямую влияет на динамику принятия решений [3, с.25].

Проанализировав отечественный и зарубежный опыт по построению эффективных команд можно выделить 4 основополагающих подхода:

- построение команды на основе психико-эмоциональной сплоченности коллектива;

- построение команды на основе ролевого подхода;

- построение команды на проблемно-ориентировочном подходе.

Рассмотрим в отдельности каждый из этих подходов, определим их положительные и отрицательные стороны.

Построение команды на основе психико-эмоциональной сплоченности коллектива – это распространенный подход к построению команд. На предприятиях часто используются так называемые «веревочные тренинги», постановочные и ролевые игры, корпоративные выезды на природу, спортивные игры. Принцип данного подхода – сплотить коллектив, улучшить коммуникации между сотрудниками. Данный подход формирует хорошую команду, если сотрудники хотят провести время в неформальной обстановке.

Положительные стороны данного подхода:

- одновременный обхват большого количества сотрудников;

- организационные вопросы не требуют предварительной подготовки сотрудников;

- отношение внутри коллектива значительно улучшаются.

Отрицательные стороны данного подхода:

- психико-эмоциональный подъем коллектива, полученный в результате прохождения тренинга требует систематического повторения через определенный период;

- эффективность данного подхода низка.

Построение команды на основе ролевого подхода. Ролевой подход имеет несколько моделей построения команды. Основная и самая распространённая из них это модель Белбина – формирование эффективной команды происходит с помощью дополнений функции необходимых для совместной деятельности сотрудников. Белбин выделяет несколько ролей:

- менеджер – контролер и реализатор;

- лидер – мотиватор и ведущий;

- интеллектуал – генератор идей и аналитик;
- переговорщик – изыскатель и гармонизатор.

Так же, как и модель Белбина, модель Базарова дает оценку через ролевой подход управленческого потенциала. Модель Базарова выделяет следующие роли:

- управленец – анализирует возможности рынка, а также слабые и сильные стороны компании, определяет стратегическое развитие компании.
- организатор – проектирует взаимодействия между подразделениями и должностями, а также бизнес-процесс и технологические нормы.
- администратор – обеспечивает организацию необходимыми ресурсами, контролирует их использование подчиненными.
- руководитель – мотивирует, обучает, грамотно расставляет подчиненных, адаптирует сотрудников и делится своим опытом с ними, так же регулирует конфликты внутри коллектива.

Во всех моделях ролевых подходов лежит одна методология – сотрудников соединяют в команду по принципу дополняемости друг друга в зависимости от их психотипа.

Принято считать, что данный подход наиболее эффективен при формировании команд для решения краткосрочных задач.

Положительные стороны ролевого подхода:

- преодоление конфликтов при взаимодействии сотрудников;
- эффективное распределение ролей в коллективе.

Отрицательные стороны ролевого подхода:

- невозможно применить уже в работающем коллективе, состоящих из специалистов, которых нельзя заменить;
- в новой команде сложно подобрать специалистов по взаимодополняемости, с достаточным уровнем профессионализма.

Построение команды при помощи проблемно-ориентировочного подхода основывается на невозможности лидера увидеть наиболее подходящее решение в силу следующих ограничений:

- познавательно-ограниченных способностей индивида;
- организационных факторов;
- политических факторов в организации.

Данный метод хорошо реализуется в групповых обсуждениях, в проведение мозговых штурмов, и состоит из следующих этапов:

- коллективный процесс обсуждения вопросов;
- выбор лучшего решения;
- согласования решения;
- разделения ответственности между членами коллектива за

реализацию.

Метод эффективен при формировании управленческих команд при условии разделения ответственности между членами команды.

Положительные стороны проблемно-ориентировочного подхода:

- возможность решения реальных проблем компании;
- сотрудники, не отрываются от основной деятельности.

Отрицательные стороны проблемно-ориентировочного подхода:

- функции руководителя заменяются функциями внешнего модератора;
- руководитель не обучается иным стилям управления, группа управляет производственным процессом.

Руководителю необходимо учесть индивидуальные особенности своих каждого из сотрудников при выборе подхода к командообразованию, а также не забывать о возможности комбинирования данных подходов, для создания команды.

1.3 Организация процесса командообразования

В состав профессиональной команды входят индивиды, отличающиеся индивидуальностью, физиологией, демографическим признаком. Для функционирования команды особое значение имеют первые две категории.

Каждый член команды имеет свой опыт, устремления, ценности, с присущими ему видом адаптивности, противоположным психолого-социальным навыком. Член команды, на основании своего опыта приписывает участникам группы те или иные особенности, субъективно оценивает их [9, с.88].

Члены группы, отличаясь стремлением к зависимости или лидерству, авторитетом или популярностью, уровнем активности и проявлением интереса к окружающим, создают взаимоотношения, подвергающиеся изменениям. Таким образом, у членов группы наблюдается усвоение знания путем исследовательской деятельности, путем накопления и анализа информации, путем подражания и пассивного принятия информации.

Важнейшей составляющей трудового потенциала является квалификация работников. Тормозом в команде является непрофессионализм, что откладывает отпечаток на эффективности работы компании [6, с.53].

Процессы, протекающие в команде:

- процесс развития и становления команды;
- процесс реализации и выработки норм;
- процесс принятия решений;

Процесс развития и становление команды можно поделить на четыре этапа (рисунок 1).

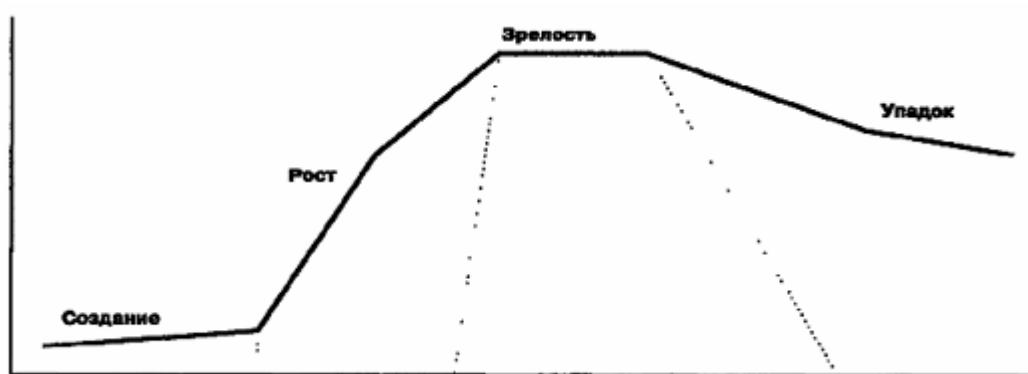


Рисунок 1 – Этапы жизненного цикла команды

- создание команды, в данном этапе команда формирует свои цели, выстраивается иерархия, члены группы устанавливают свою роль в команде;
- рост команды, на этом этапе определяются возможности команды, устанавливаются нормы, члены команды формируют взаимоотношения;

- зрелость команды, члены команды адаптированы, решают конкретные задачи, в команду приходят новые участники, некоторые члены команды могут ее покидать;

- упадок команды, в команде появляются больше людей, появляются неформальные команды, которые выполняют формальные функции, происходит распад команды и на ее основе формируются новые команды.

Если всеми участниками команды осознается цель ее работы, она четко определена, то первый этап проходит относительно в сжатые сроки.

Сплоченность команды – основа командообразования. На сплоченность влияют такие факторы как:

- индивид, его психологическая особенность;
- профессионализм участников команды;
- климат психологический между членами команды.

Все эти факторы откладывают отпечаток на общее развития каждого члена команды, на эффективность команды, и деятельность компании.

В процессе командообразования появляются нормы, которые соблюдают члены команды, при помощи этих правил строятся взаимоотношения внутри команды. Появляется система наказаний и поощрения за соблюдения норм или не соблюдения.

Таким образом, командообразование процесс сложный и имеет индивидуальный подход в каждой компании. Это процесс, объединяющий людей, стремящихся к одной цели. Признак командообразования это коллективные цели, и общая деятельность, связывающая средства и способы по их достижению.

Задание для раздела «социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
32ЭМ42	Худаяров Темур Анварович

Институт	ИПР	Кафедра	Экономики природных ресурсов
Уровень образования	Магистр	Направление	Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера	Рабочее место соответствует всем стандартам и регламентам компании, а также правилам безопасности в нефтяной и газовой промышленности от 03.2013г.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	ГОСТ 12.1.005-88 ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны СНиП II-4-79. Естественное и искусственное освещение. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и

	организации работы. ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	- материальная и не материальная мотивация работников компании; - социальные программы, направленные на дополнительную стимуляцию работников; - повышение компетенции работников, с помощью обучающих программ.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	- содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов	1. Анализ специальных нормативных законодательных актов. 2. Анализ внутренних документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).

<i>организации в области исследуемой деятельности.</i>	
<i>Перечень графического материала:</i>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32ЭМ42	Худаяров Темур Анварович		

4 Социальная ответственность

4.1 Анализ корпоративной социальной ответственности ООО «Интегра-Бурение»

Корпоративная социальная ответственность (КСО, также называемая корпоративная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности) — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это подразумевает, что организация добровольно принимает дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

ООО «Интегра-Бурение» относит защиту жизни и здоровья своих сотрудников и охрану окружающей среды к вопросам первостепенной важности. Придает огромное значение вопросам обеспечения безопасных условий труда, здоровья, промышленной безопасности и охраны окружающей среды на всех предприятиях Группы компаний «Интегра». Также компания рассматривает такую деятельность как неотъемлемую часть бизнеса и, вместе с тем, как вклад в устойчивое развитие общества.

Принципы обеспечения безопасности ООО «Интегра-Бурение»:

- все аварии и несчастные случаи можно предотвратить;
- выполнять требования безопасности — ответственность всех сотрудников Группы «Интегра»;
- соответствовать законодательным и иным требованиям, применимым к производственной деятельности;
- обеспечивать Безопасность в бизнес-единицах — прямая ответственность руководителей на всех уровнях управления;

- открыто демонстрировать цели, планы и результаты деятельности в области Безопасности всем заинтересованным сторонам.

Обязательства в области обеспечения Безопасности ООО «Интегра-Бурение»:

- устанавливать цели, планировать работу и интегрировать вопросы безопасности в систему принятия управленческих решений на всех уровнях управления;

- создавать благоприятные условия для целенаправленного выявления и снижения рисков для жизни, здоровья и окружающей среды;

- постоянно улучшать процессы и результаты деятельности;

- использовать положительный опыт конкурентов для минимизации производственных рисков, рационального использования ресурсов, при выборе поставщиков и подрядчиков информировать их о существующих в организации требованиях в области безопасности;

- устанавливать, измерять и оценивать показатели по безопасности, а также проводить самооценку соответствия установленным внешним и внутренним требованиям.

Принимая данную политику ООО «Интегра-Бурение» ставит задачу - постоянно развивать и совершенствовать систему социальной ответственности организации, а также содействовать созданию такой атмосферы в коллективе, в которой все сотрудники Группы компаний «Интегра» будут разделять приверженность, создавая благоприятные условия для целенаправленного выявления и снижения рисков для жизни, здоровья и окружающей среды.

В качестве рекомендаций можно предложить развитие внешних КСО для привлечения потенциальных клиентов и улучшение уровня жизни населения, участие в благотворительных акциях, спонсорство, работа с ВУЗами.

4.1.1 Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры – заинтересованная сторона, организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям (таблица 3).

Таблица 3 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники предприятия	1. Местное население
2. Подрядные организации	2. Представители государственной и муниципальной властей
3. Собственники	3. Экологические организации

Анализируя стейкхолдеров ООО «Интегра-Бурение» можно с уверенностью сказать о традиционности их перечня и запасов. Значительное влияние на компанию оказывают прямые стейкхолдеры (собственники), в то же время немаловажную роль играют репутация компании и ее сотрудники.

4.1.2 Определение структуры программ КСО

Структура корпоративной и социальной ответственности ООО «Интегра-Бурение» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура программ КСО

Наименование предприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
Проведение корпоративных праздников, культурно-массовых мероприятий	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Сплочение коллектива, внутренняя гармония между предприятием и персоналом
Предоставление расширенного социального пакета	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	Ежемесячно	Стимулирование и мотивирование сотрудников
Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Организации здравоохранения	Ежегодно	Пропаганда здорового образа жизни, улучшение здоровья сотрудников

Структура социальной и корпоративной ответственности компании ООО «Интегра-Бурение» направлена на развитие укреплений связей между работниками компании и руководством, создание благоприятной атмосферы внутри коллектива в том числе, путем дополнительного мотивирования работников компании.

Проводя данные мероприятия руководство ООО «Интегра-Бурение» достигает таких целей как: повышение командного духа, а также сплоченность персонала для решения поставленных целей, так же данные мероприятия позволяют увеличить уровень самоотдачи сотрудников, повышает их уровень заинтересованности и вовлеченности в рабочий процесс.

Все эти мероприятия влияют на внутренние факторы среды, а именно на эффективную работу организации.

4.1.3 Определение затрат на программы КСО

Анализируя результаты таблицы 3 определяем бюджет корпоративной и социальной ответственности компании ООО «Интегра-Бурение» (таблица 5).

Таблица 5 – Затраты на мероприятия бюджет корпоративной и социальной ответственности компании, тыс. руб.

Мероприятие	Стоимость реализации (в год)
Проведение корпоративных праздников, культурно-массовых мероприятий	470
Предоставление социального пакета	180
Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников	120
Мероприятия, направленные на охрану окружающей среды	130
ИТОГО:	900

Как показывают данные таблицы 5, затраты на мероприятия КСО компания ООО «Интегра-Бурение» составляют 900 тыс. руб.

Руководству компании необходимо дать оценку экономической эффективности реализации данных мероприятий.

4.2 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Корпоративная социальная ответственность компании ООО «Интегра-Бурение» является успешным инструментом для формирования высокого имиджа организации. Своими основными целями компания ставит укрепление долгосрочных отношений с заказчиками, непрерывное повышение качества услуг и процессов, модернизацию и увеличение производственных мощностей. Программы по повышению квалификации сотрудников компании способствует реализации данных целей.

Структура социальной и корпоративной ответственности компании направлена на развитие укрепление связей между работниками компании и руководством, создание благоприятной атмосферы внутри коллектива, в том числе путем дополнительного мотивирования работников компании. Тем самым реализуются внутренняя социальная ответственность, которая направленная на развитие социального капитала. Также реализует мероприятия, связанные с внешней социальной ответственности.

5 The team building theory

5.1 The subject matter, theory, the meaning of team

Team means a group of people united by one goal and striving to achieve it.

Working team represents collective activities linked in by one goal, taking common responsibility before company for the results.

Team is a working group of specialists possessing the following qualities and skills:

- the team members shared vision of goal;
- the total resource efficiency of each team member for achievement of common goal;
- team members self-organization against disadvantageous environment;
- team members' commitment to result based on common goal;
- team spirit inspired by shared values.

Working team is a rational, effective, collective means to achieve the goal. Team is created for some definite project, for realization of specific goals. After achieving the goals, completing the project the team loses its mission.

An identifying feature of team is essential and it is important in conjunction and defines team as a whole. Once working groups reveal the presence of at least one feature of team, they readily define themselves as a team.

The team is a form of team building to achieve the expected goals and objectives. In contrast to the working group, the team is a viable, rational, effective means to achieve these goals and objectives. Therefore, a team in contrast to working group is conditioned by formulation of specific goals and objectives, and it is created intentionally. The team loses its mission without a goal, it becomes meaningless. In creating a working team it is necessary to set a goal, the achievement of this goal is

the reason of team existence.

Teams need to be developed, since after creating project teams the managers face some difficulties: team members cannot always realize the goals. In this case, the managers' task is to bring the team together by common goal.

Teams should be created, most of employees' needs can only be realized in team [12, p.22].

The employees involved in team receive the following:

- satisfaction of their social needs;
- the realization of their own professional objectives;
- social and psychological relief;
- joint activities bringing results have a positive impact on employee.

The team can be formal and informal. Informal team is not a part of formal organization.

These teams are headed by leaders who do not have formal authority, but the influence of these teams on the result can be significant. Such teams are small and have their own distinction features, which can be shown in title, behavior, rituals [1, p.45].

Teams restrict their members by putting pressure upon them, forcing them to meet the team standards. The standards involve business ethics, corporate culture, and attitude towards management. The success and prosperity of company management depends on manager's ability to control these standards. It is easier to control these standards being within the team. The team manager cannot control these standards, unless he took place in team, got team respect.

Team Effectiveness means the goal achievement satisfaction of team members. Team motivation and functioning determines the effectiveness of teams. The manager creating effective team should take into account: the goal set for the team, tools for achieving the goal, competence of team members, the period of team lifetime [20, p.82].

Team parameters can be divided into two groups:

Team characteristics, more specifically:

- team process;
- composition;
- structure.

Team member characteristics defining its position, more specifically:

- the role of team member, his functionality;
- team expectations in relation to the actual team member;
- hierarchical position of team member.

Team composition is a characteristic of the team as a whole as well as of each member of the team individually [2, p.30].

These characteristics include age of the team, its strength, national, sex and social composition of the team. The set of the given characteristics is diverse; the manager chooses them according to the goals set in creating the team. One important characteristics is worth to be noted, that is the strength of team.

The larger the team, the more competent it is. And the manager task is to use the knowledge and skills of team members. But at the same time in large team, each of its member possesses less opportunity to influence the process.

It appears that the strength of the team is a compromise between the result and the wish of its members. The most effective teams comprise not more than 6-10 members.

If team has more members, the tendency to be broken up into sub-teams can rise. And if there are fewer members in team, there is no connections between members, allowing to feel their apartness and their unity [19, p.62].

Team building process is long and hard, M. Bira highlights four approaches to team building:

- goal-directed approach is based on the improvement of team members skills to choose the way of implementation of group goal;
- interpersonal approach is based on the improvement of employees relationships within the team. The aim of this approach is to increase the trust among team members;
- role-based approach refers to the distribution of roles among team

members.

Organizational culture has such component as the "Mission of organization", which defines its purpose and allows to observe the company activities from the top-down. The Mission allows each employee to feel like a part of a whole and to realize his or her involvement in the common goal.

The interpersonal approach is also implemented by the corporate culture. Corporate events contribute to the improvement of relationships between employees and management, as well as improve the relationship within the collective body.

Team building and role-based approach is implemented by the organizational culture, it involves maintaining the special relationship between the employees and defines the role of each employee in the organization [3, p.28].

Well-build team achieves its goals and is extremely effective. The effect can be achieved due to the following factors:

- the team determines the working day based on the terms of the goals to be achieved;
- proactive performance and cutting time to achieve the goal by distribution of roles of team members;
- the use of the corporate form of decision-making.

All these factors increase the commitment and motivation of all team members. The team effect is based on the motivation of its members to interact effectively with each other to achieve common result.

Motivational background should:

- motivate personal initiative of each team member;
- "overlap" internal and external risks in activity delay;
- "overlap" high demand for discipline.

Factors providing motivational background:

- team internal management, the absence of the traditional administrative management;
- financial and moral encouragement of team members.

The form of team management plays one of the important part, it conditions

the effectiveness of the team and team members should choose it during the team-building period.

The team choosing the form of management reveals its high level of performance discipline.

5.2 The modern team building approaches

The managers face the problem of working team strength. Myers-Briggs Type Indicator can help in team building. Galkina T.P. characterizes working group as "which has no need for increasing the effectiveness of cooperation or has no possibility to become a team." Group member's interaction for exchanging information, experience, prospects for decision making, for the work of group members within the scope of their competence.

In this case, the group is not linked with common goal, and it does not have common responsibility for the outcome.

The dynamics of the behavior development defines the process of establishing the group as a team and the change of relationships within the group.

Redley Brenden distinguishes five levels of problems in the process of group dynamics implementation [11, p.51]:

- substantive aspects of the group work: there is an agreement about group activity among the members of the group on the basis of the common task and it is only formal;
- unrevealed and obvious problems of the organization: interpersonal conflicts within the group, interaction between its members;
- main and underlying issues: hierarchy in the group, the friendship, the relationship between members of the group;
- obligations, common beliefs and values: interests and needs of the group members;

- subliminal aspects of interaction: phobias, likes and dislikes, motivation.

Informal and formal communication within the group forms a certain structure of the group. Informal is determined by mutual choice of group members.

Formal distributes functional authority.

The requirements put forward to a member by the group relate to the social role. The struggle for power and competition takes a significant place in the group. The informal and formal leadership is not stable, subject to changes related to the goals.

In coordination of the group goals with individual goals, the group cohesion increases [2, p.22].

The group character factors affect the group dynamics as well as individual character factors.

The age of group member allows to win leadership in a group [10, p.31].

As for the gender of group members, it should be noted, it explains the behavior and logic of reasoning. As for distinguished psycho-individual features, the focus on interpersonal communication affects the group dynamics. The economic and social status reflects the position of group members and allocates responsibilities and rights. The size of the group defines decision-making. The composition of the group is an important factor, in effective groups, people have different points of view, affecting the dynamics of the decision-making [3, p.25].

After analyzing the domestic and foreign experience in effective team building, we can distinguish four basic approaches:

- Team building on the basis of psycho-emotional cohesion of the group;
- Team building on the basis of the role-based approach;
- Team building based on problem-oriented approach.

We shall consider each of these approaches separately, identify their positive and negative sides.

Team building on the basis of psycho-emotional group cohesion is a common approach to team building. Nowadays, "ropes courses", staged and role-playing games, corporate field trips, sport games are widely used by enterprises. The main principle of all these approaches is to put the collective body together, to improve communication among employees. The present approach of team building is useful, if employees want to spend time in informal settings.

The positive aspects of this approach:

- the simultaneous inclusion of a large number of employees;
- organizational matters do not require prior training of employees;
- the relationships within the collective body improve significantly.

The negative aspects of this approach:

- the collective psycho-emotional uplift resulting from the training requires a systematic repetition after a certain period of time;
- the possibility to use positive results during the training is low.

We can apply several models of role-playing approach for team building. The main and widespread is the Belbin's Team Roles. The building of effective team is performed by means of additional functions necessary for the joint activity of employees. Belbin proposes several roles:

- A Manager is a controller and implementer;
- A leader is a motivator and a lead;
- An intellectual is idea provider and analyst;
- A Negotiator is an investigator and harmonizer.

As Belbin's model, Bazarov's model provides an estimate of management potential through role-playing approach. Bazarov's Model identifies the following roles:

1. A Manager, who analyzes the market opportunities, as well as the strengths and weaknesses of the company, defines the strategic development of the company.
2. An Organizer, who designs the interaction between departments and positions, as well as business process and technological standards.
3. An Administrator, who provides the company with the necessary resources, controls their use by subordinates.
4. A Leader, who motivates, educates, competently arranges subordinates, adapts employees and shares his experiences with them, also he resolves conflicts within the group.

The basis of all models of role-based approach is the same methodology. The

employees are joined into one team according to the complementary principle depending on their psychological type.

This approach is the most effective in building teams for the solution of short-term objectives, because there is the probability not to get the desired result in achieving strategic goals.

The positive aspects of role-based approach:

- conflict management in employees interaction;
- the efficient distribution of roles in-group.

The negative aspects of role-based approach:

1. It is not possible to apply in the working team, consisting of irreplaceable specialists;
2. The newly formed team it is difficult to find specialists in complementarity with a sufficient professional level of professionalism.

Team building by means of task-oriented approach is based on the leader failure to see the most suitable solution in view of the following restrictions:

- limited cognitive abilities of an individual;
- organizational factors;
- political factors in the organization.

This method is implemented well in-group discussions, brainstorming sessions, and consists of the following steps:

- collective process of issues discussion;
- choosing the best solution;
- agreement of the solution;
- the division of responsibility for implementation between the members of the team.

The method is effective for building management teams, provided the responsibilities be divided between team members.

The positive aspects of the task-oriented approach:

1. The possibility of solving real problems of company;
2. The employees can apply this approach without interruption of their

main activities.

The negative aspects of the task-oriented approach:

1. The manager functions are replaced by the functions of the external moderator;
2. The manager does not learn other management styles, the group manages the production process.

The manager should take into account all specific features of his employees when selecting the mentioned team building approaches, as well as he should take into account the tasks he faces. The team could solve production issues combining these approaches.

5.3 The organization of team building process

The professional team includes individuals different by their personality, physiology, demographic characteristic. The first two categories are of particular importance for team operation. Each team member has their own experience, aspirations, values, inherent adaptivity, opposite to psychological and social skills. The team member, based on his/her experience attributes some specific features to other team members, responding to them and treating them appropriately [9, p.88].

The team members distinguished by the desire for dependence or leadership, authority or popularity, level of activity and interest in others, create relationships undergoing changes. Thus, the team members acquire knowledge through research, through information accumulation and analysis, through imitation and passive acceptance of information.

The employee's qualification is the most important component of the labor potential. Unprofessional performance slows down the team activity and influence the effectiveness of the company [6, p.53].

The processes occurring in team:

- the process of team development and establishment;
- the process of standards implementation and development;

- the process of decision-making;

The process of team development and establishment can be divided into four stages (Figure 1):

Figure 1. Stages of team lifetime

- team building, at this stage, the team creates its goals, built a hierarchy, the members establish their roles in the team;
- the growth of the team, at this stage, the team potential is determined, the rules are set, team members form their relationships;
- the maturity of the team, the team members are adapted, solve specific problems, new members come to the team, some team members may leave it;
- the decline of the team, more people join the team, there are informal teams that perform formal functions, the team breaks down and new teams are formed on its basis.

If all team members realize a goal and the goal is defined, the first stage takes relatively short time.

Team Cohesiveness is the basis of team building. Such factors may influence the cohesiveness:

- individual, his psychological characteristics;
- the professionalism of team members;
- psychological climate among team members.

All these factors impact the general development of each team member, the team efficiency and the company performance.

The team cohesiveness is based on the joint activities of its members.

Standards and rules to be observed by team members are established during team building. These rules allow building relationships within the team. The system of punishment and rewards for compliance or non-compliance of rules is developed.

Thus, team building is a complex process and demands for individual approach in each company. The process unit's people achieving the same goal. The main team-building characteristic is common goals and common activities connecting means and ways to achieve them.

Заключение

В результате исследования данной работы была достигнута цель -изучен теоретический материал, проведен анализ процесса командообразования компании ООО «Интегра-Бурение», выбран эффективный метод формирования рабочих команд во главе с менеджерами проектного управления.

Посредством написания данной работы были достигнуты такие результаты как:

- изучена теоретическая основа командообразования на предприятие, проведена диагностическая работа, выявлены преимущества и недостатки командообразования в ООО «Интегра-бурение», проведен SWOT-анализ компании ООО «Интегра-Бурение»;
- на основании изученного теоретического материала и проведенной диагностической работы, был выбран эффективный метод командообразования на предприятие, были даны рекомендации по совершенствованию командообразования в компании ООО «Интегра-Бурение».

Вместе с тем, были сделаны следующие выводы:

- за неэффективную работу в организации отвечают внутренние факторы среды, а именно слабый командный дух в коллективе компании, и как следствие низкий уровень самоотдачи сотрудников при выполнении трудовых обязанностей, вследствие чего компания несет убытки. Данная проблема была решена путем внедрения методов командообразования, создавались рабочие группы квалифицированных сотрудников, объединенные общей целью, предназначенные для совместного решения поставленных задач, управляемые менеджером проекта.
- разработаны и внедрены мероприятия, позволяющие увеличить эффективность производства за счет повышения уровня производительности труда работников и снижения времени, потраченного на строительство скважин. Проводя данные мероприятия, компания стала в срок выполнять обязательства перед заказчиком, и вследствие стала нести меньше убытков.

Благодаря эффективному взаимодействию сотрудников, в результате применения целенаправленного использования методов командообразования, компания ООО «Интегра-Бурение» достигла высоких показателей командной работы специалистов, что положительно сказалось на экономическом развитии компании.

Команды сформировались в компании для решения определенных задач. Сотрудники, совместно привлекавшиеся к работе – «общество», которое работает в определенном месте, соблюдая правила компании, достигали результаты. Задачей руководства являлась выявить тот момент, когда необходимо было формировать команды. Формирование эффективных команд позволило выстроить успешный бизнес, и с помощью членов команды стать более успешными.

Менеджерам проектов задавались нормы в командной работе, особенности решаемых задач. Они контролировали выполнения принятых решений. Таким образом, руководитель возглавлял команду, и он обладал всеми нужными для этого компетенциями, и именно он формировал команду, и заставлял ее эффективно работать.

В результате применения целенаправленного использования метода командообразования были достигнуты эффективные показатели командной работы специалистов компании ООО «Интегра-Бурение», что положительно сказалось на деятельности организации в целом.

Список используемой литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. Пособ. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 300 с.
2. Алиев В.Г. Управление персоналом / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян. - М.: Экономика, 2011. – 312 с.
3. Аверин А.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 206 с.
4. Аверин А.Н., Никонова О.В. Управление персоналом (человеческими ресурсами): учебно-методический комплекс. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 154 с.
5. Аверин А.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 206 с.
6. Альтшуллер А.А. Практическая психология для менеджера, М.: Феникс, 2011. – 384 с.
7. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. 3-е изд. Издательский дом «Питер», 2009. – 200 с.
8. Балдин И.В., Петрович М.В., Загорец В.С. Управление организацией, М.: РИЦ Академия управления, 2012. – 432 с.
9. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. 2-е изд., М.: Современная школа, 2010. – 448 с.
10. Брасс А.А. Кадровый менеджмент, М.: Юрайт, 2010. – 159 с.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. / 10-ое изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 224 с.
12. Базаров Т.Ю., Еремина Б.А. Управление персоналом. Учебное пособие. - Издательство: Академия, 2013. – 245 с.
13. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М.: Премиум, 2013. – 423 с.
14. Бусов В.И. Управленческие решения, учебник, М.: Юрайт, 2012. –

254 с.

15. Буянов В.И., Дружинин Е.С. Профессиональные стандарты управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 160 с.

16. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. 3-е изд-е. – М.: Гардарики, 2009. – 200 с.

17. Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена: учебник. – М.: Вершина, 2013. – 577 с.

18. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. – Л.: ЛГУ, 2011. – 322 с.

19. Граждан В.Д. Теория управления. – М.: Гардарики, 2013. – 416 с.

20. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. - М.: РАГС, 2012. – 560 с.

21. Галкина Т.П. Социология управления: От группы к команде: Учеб. Пособ. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 288 с.

22. Геллерт Манфред, Новак Клаус. Все о командообразовании: руководство для тренеров: Пер с нем. – М.: Вершина, 2010. – 160 с.

23. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителей. – М.: ООО АСТ, 2009. – 244 с.

24. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 224 с.

25. Дятлов В.А. Управление персоналом. - М.: Издательство ПРИОР, 2014. – 190 с.

26. Данькова Е.В. Управление деловой карьерой: учеб. пособие в схемах и комментариях. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 122 с.

27. Ермаков В.П. Менеджмент для студентов вузов: Учебник 4-е издание – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 184 с.

28. Жмалум В.В. Практический HR-менеджмент: деловые игры // Кадровый вопрос. – 2013. – №10. – С. 50-64.

29. Жук С. Методы оценки менеджеров по продажам // Кадровик. ру. –

2012. – №10. – С. 76-83.

30. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования: Современная технология создания команд. – СПб.: Речь, 2009. – 180 с.

31. Карякин А.М. Командная работа: Основы теории и практики. – М.: Эконом-Про, 2011. – 126 с.

32. Крюгер Вольфганг. Руководство командой: Перс англ. – М.: Омега-Л, 2011. – 450 с.

33. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА, 2012. – 235 с.

34. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М.: Проспект, 2010. – 321 с.

35. Литвинюк А. Управление персоналом. Учебное пособие. М: Юристъ, 2014. – 380 с.

36. Либерман К. Оценка результатов труда персонала // Кадровый вопрос. – 2012. – № 12. – С. 71-76.

37. Ляшедько Е.М., Михайлова В.А. Управление человеческими ресурсами: библиографический научно-вспомогательный аннотированный указатель / под общ. ред. И. В. Чигаревой. – СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. – 430 с.

38. Лапыгин Ю.Н., Петров С.В. Управленческая команда. – Владимир: ВГПУ, 2010. – 170 с.

39. Ленсиони Патрик М. Пять пороков команды: Притчи о лидерстве: Пер с англ. – М.: Вильямс, 2010. – 122 с.

40. Меньшова В.Н. Формирование профессиональной команды. – Новосибирск: СибАГС, 2013. – 123 с.

41. Мередит Белбин Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: Пер с англ. – М.: НИРРО, 2010. – 315 с.

42. Миронов Е. Прагматика сотрудничества. Технологии сотрудничества в менеджменте. Речь, 2013. – 200 с.

43. Одегов Ю.Г., Руденко Г.В. Управление персоналом. Учебное

пособие для ВУЗов - М.: Издательство: Юрайт, 2014. – 288 с.

44. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. – 2012. – № 3. С. 53-59.

45. Резник С. Д. Персональный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2012. – 390 с.

46. Слиньков В. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. Учебное пособие. - М.: Издательство: КНТ 2013. – 450 с.

47. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях. – М., 2011. – 252 с.

48. Талицына О. Должности анфас и профиль // Консультант. – 2013. – №5. – С. 56-58.

49. Тебекин А. В. Управление персоналом. Учебное пособие. - Издательство: КноРус, 2014. – 624 с.

50. Чендлер С., Ричардсон С., 100 способов мотивации персонала, серия: Начальная школа бизнеса, М.: Гранд – Фаир, 2014. – 235 с.

51. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности. // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11.

52. Торн Кей, Маккей Дэвид Тренинг. Настольная книга тренера. 2-е изд. Издательский дом «Питер», 2009. – 142 с.

53. Вольфганг Крюгер Руководство командой Омега-Л, 2006. – 200 с.

54. Шейн Эдгар Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент—консультант» Издательский дом «Питер», 2009. – 156 с.