

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

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ)**

студентки 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Макшанова Елена Валерьевна

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Герчикова Е.З.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение

Актуальность темы. Одним из наиболее эффективных инструментов успеха в современном бизнесе является преобразование коллектива в сплоченную высокоэффективную команду. Под словом команда подразумевается группа людей, организованная для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющая ответственность за полученные результаты.

Ученые и практики пришли к выводу, что команды являются более результативными, чем обычные рабочие группы. Команды существуют для достижения конкретных целей, несут за это ответственность и получают коллективное вознаграждение. Члены команды взаимозависимы по отношению цели, они полагаются друг на друга. Команды обладают полномочиями для руководства административным процессом.

Как показывает отечественная и зарубежная управленческая практика, именно командная организация работы является наиболее эффективной при решении управленческих задач любой сложности.

Понятия «команда» пока четко не определены в нашей стране, ими принято называть не только группы людей, объединенных по общим признакам и представляющих структуру, способную обеспечить синергетический эффект, но и окружение какого-либо высокопоставленного чиновника. По этой причине теоретики и практики испытывают затруднения в определении типов команд, уточнении их функций, разработке технологий формирования команд и др.

Командная работа - одно из самых актуальных направлений на данный момент в современном мире менеджмента. Жизнь показывает, что для работы над тем или иным проектом не достаточно просто собрать отличных специалистов и иметь необходимые средства. Необходимо научить работников быть единым целым, создать из них слаженный механизм. Однако создать настоящую команду - это не так просто, это целая наука.

Понятно, что на основе традиционного стиля управления должен быть выработан особый стиль руководства. Ведь управление командой – это очень серьезный момент для руководителя. Именно от его поведения во время работы с командой и от его умения мотивировать людей и нацелить их на высокий результат, зависит успех того или иного дела.

Цель исследования – рассмотреть управление командами в организации.

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие команда и ее роль в организации;
- изучить типы команд;
- определить критерии оценки эффективности деятельности команд;
- выявить основные этапы жизненного цикла команды;
- показать направления по повышению эффективности деятельности команды в организации.

Объект исследования – управленческие команды в системе управления современной организации.

Предмет исследования – механизмы формирования, функционирования и развития управленческих команд.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в сфере управления командами в организации, такие как: Голов Р.С., Гостева О.В., Коваленко А.В., Лапыгин Ю.Н., Маслова В.М., Моргунов Е.Б., Русина Н.А., Тебекин А.В., Фаррахов А.Г., Фадеева В.Н., Чанько А.Д. и многие другие.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Основное содержание работы

Создание команды является в настоящее время одной из наиболее острых проблем, возникающих перед непосредственным руководством организации. Необходимо четко представлять, что является командой, каковы механизмы ее формирования.

Существует множество формулировок термина «команда». Это и несколько человек решающих одну задачу в небольшой компании, и целый коллектив в многофункциональной организации, ответственный за выпуск продукции (оборонные заводы, крупные холдинги, автомобилестроение).

Для современного этапа развития управления представляется очевидной целесообразность практики организации команд.

Важнейшими факторами для достижения командой успеха являются:

1. Полная заинтересованность и максимальная отдача каждого из членов команды.
2. Сплачивание команды вокруг общей цели.
3. Создание в команде атмосферы доверия и лояльности.
4. Умение четко и грамотно донести до подчиненных требования к их деятельности.
5. Лидерские качества каждого члена команды.

Также, для успешного функционирования команды не маловажное если не решающее значение имеет потенциал знаний и умений, которыми обладают члены команды.

Состав группы – важная составляющая для высокоэффективного функционирования.

При отборе членов команды руководителю нужно учитывать три важных фактора:

- профессиональную квалификацию каждого кандидата;
- личностные характеристики;
- способность кандидатов работать в команде.

Теоретики и практики управления из разных точек зрения рассматривают процесс формирования команд. Естественно, в зависимости от того, какие подходы будут заложены в процессе командообразования, также будут зависеть организационные процедуры реализации предлагаемых инноваций.

Дагаева выделяет четыре подхода к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и управляющий сетки подход. В первых трех подходах она рассматривает основные способы формирования команд.

1. Целеполагающий подход (основанный на задачах). Этот подход основан на улучшении способности членов группы ориентироваться в процессах отбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своему характеру или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение производительности или уровня продаж. Цели могут также задаваться как изменение внутренней среды или любых процессов.

2. Межличностный подход. Он фокусируется на улучшении межличностных отношений в группе и основывается на том факте, что межличностная компетентность повышает эффективность существования группы как команды. Его цель - повысить доверие к группе, поощрить совместную поддержку и увеличить внутрикорпоративную связь.

3. Ролевой подход. Этот подход предполагает обсуждение и обсуждение среди членов команды относительно их ролей. Этот подход основан на предположении, что команды в плане ролей состоят из перекрывающихся областей ролей. В командном поведении многое можно понять и изменить, изменив их производительность, а также индивидуальное восприятие этих ролей.

Сегодня для повышения эффективности профессиональной деятельности специалисты часто обращаются к развитию командного

подхода в управлении. Это необходимо для решения бизнес - задач в новых быстро меняющихся условиях. Такой подход предполагает участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, общие ценности и цели, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Предприятий, заинтересованных в этом становится все больше. Это, прежде всего, проектно-ориентированные предприятия, предприятия, использующие командный подход для решения отдельных задач и малые предприятия, численность работников в которых соответствует команде.

Совершенствование рабочего процесса для повышения его эффективности - отличный способ сплотить членов команды. Обсуждая различные точки зрения и идеи, члены команды одновременно находят лучшие пути выполнения работы и учатся эффективному взаимодействию.

Направления повышения эффективности деятельности команды представлены на рис. 1.



Рисунок 1 - Направления повышения эффективности деятельности команды

Итак, направлениями повышения эффективности команды являются:

а) повышение индивидуальной эффективности деятельности членов команды, включающее замену членов команды или развитие профессиональных компетенций членов команды;

б) обучение членов команды – развитие профессиональных компетенций (личные характеристики, особые навыки и опыт, специальные знания);

в) постоянный мониторинг и уточнение целей, стратегии, задач, командных норм управленческой команды, т.е. основных элементов командной работы.

г) командное обучение, тренинги, мероприятия по обучению работе в команде и повышение командного взаимодействия.

Подводя итоги по второй главе можно сделать следующие выводы. Любая команда в процессе своего существования проходит 5 стадий: формирование, становление, утверждение, функционирование и роспуск. На этапе формирования все только начинается. Люди приглядываются друг к другу, ведут себя осторожно. На этапе становления резко возрастает социальная активность людей. Они становятся более открытыми, легче начинают контактировать друг с другом. Все разногласия и недопонимания всплывают наружу, что проявляется в виде конфликтных ситуаций. Члены команды учатся доверять друг другу. Если на предыдущем этапе формировались социальные отношения, то на этапе утверждения команды налаживаются ее рабочие отношения, закрепляются профессиональные роли ее членов. На данном этапе развивается сотрудничество, взаимная поддержка, обратная связь между членами команды. Функционирование это самый продуктивный этап команды, ее «золотой век». Люди работают в приятной, вдохновляющей атмосфере, а сама команда больше напоминает отлаженный часовой механизм. На этом этапе все мысли людей направлены на то, как повысить качество продукта, что нужно сделать для повышения своих возможностей, как эти возможности использовать для достижения общей цели.

Направлениями повышения эффективности команды являются: повышение индивидуальной эффективности деятельности членов команды, включающее замену членов команды или развитие профессиональных компетенций членов команды; постоянный мониторинг и уточнение целей, стратегии, задач, командных норм управленческой команды; командное обучение, тренинги, мероприятия по обучению работе в команде и повышение командного взаимодействия и др. Осуществление данных мероприятий будет способствовать повышению эффективности работы команды, повышению навыков, развитие компетенций, сокращение текучести кадров и высокой производительности труда, что особенно важно в современных условиях.

Приволжская железная дорога – филиал ОАО «РЖД» является обособленным подразделением открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Филиал не является юридическим лицом и осуществляет деятельность от имени ОАО «РЖД». Филиал в своей деятельности руководствуется Конституцией, федеральными законами, актами Президента и Правительства Российской Федерации, актами федерального органа исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, внутренними документами ОАО «РЖД» и «Положением о Приволжской железной дороге».

В настоящее время сформирована корпоративная вертикаль, включающая правление, совещательные органы, аппарат управления, железные дороги. Формирование вертикали предполагает делегирование железным дорогам и их руководителям части функциональных задач руководства компании и подразделений аппарата управления с наделением их полномочиями и ответственностью за разработку, совершенствование и контроль исполнения сквозных бизнес-процессов и процедур эффективного взаимодействия между подразделениями ОАО «РЖД» и ДЗО на региональном и линейном уровнях.

Совет директоров компании состоит из высококвалифицированных профессионалов широкого профиля, обладающих необходимыми знаниями и компетенциями для решения долгосрочных стратегических задач развития и имеющих значительный опыт работы в коллегиальных органах корпоративного управления. В его составе действуют комитеты по стратегическому планированию и по аудиту, рискам и вознаграждениям, которые осуществляют подготовку решений по наиболее важным вопросам деятельности. При этом обеспечивается защита прав акционера за счет расширения полномочий Совета директоров по одобрению совершения сделок.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества «РЖД» осуществляют Ревизионная комиссия, независимый аудитор и служба внутреннего аудита компании. В ОАО «РЖД» принята практика проведения тендеров на поставку товаров и услуг, что повышает защищенность интересов акционера и сохранность активов, а также способствует снижению риска возникновения конфликта интересов при осуществлении закупок. Кроме того, обеспечивается информационная прозрачность деятельности и надлежащее раскрытие информации, что особенно важно в кризисный период для установления атмосферы доверия в отношениях с инвесторами.

Железные дороги в новой системе управления следует рассматривать прежде всего как центры «приближенного» корпоративного контроля и мониторинга внутренней и внешней среды. При построении системы управления на региональном уровне эффективным инструментом выступают региональные оперативные комиссии, действующие в качестве совещательных органов при начальниках железных дорог. В их структуре образованы профильные рабочие органы – комитеты по стратегическим инициативам, безопасности движения поездов, бренду и информационной политике, кадровой и социальной политике. Площадку для эффективного диалога на полигоне железных дорог с региональными властями и

потребителями услуг железнодорожного транспорта обеспечивают региональные и межрегиональные координационные советы.

Работа начальников железных дорог в координационных советах позволяет получить дополнительный канал обратной связи не только с участниками транспортного рынка, но и с органами власти субъектов РФ, использовать полученную информацию для дальнейшей работы в области совершенствования законодательства железнодорожного транспорта, а также повысить качество транспортных услуг. Сохранение единого технологического процесса в холдинге обеспечивается целым комплексом мер. Так, в компании сформирована вертикаль технологической координации. Её основными задачами являются обнаружение узких мест, разработка мер по оптимизации работы путем формирования новой нормативной базы, объединение деятельности всех причастных к перевозкам подразделений для достижения заданного эффекта.

Сегодня особого внимания требуют горизонтальные хозяйственные связи региональных подразделений филиалов компании. Эти взаимодействия технологически остаются очень тесными и их нельзя разорвать. Эффективная координация деятельности множества организационно и юридически обособленных бизнес-единиц невозможна путем прямого руководства. Поэтому основой для успешного управления в холдинге является переход на принципы процессного управления. В этих целях в компании развивается управленческая отчетность по объемным и качественным показателям деятельности подразделений ОАО «РЖД» в разрезе статей затрат и производственных операций и формированию системы расчета затрат в разрезе бизнес-процессов.

В работе была проанализирована деятельность коллектива станции Саратов-III. В заключении исследования удовлетворенности персонала железнодорожной станции Саратов – III можно сделать вывод, что для повышения удовлетворенности до высокой степени нужно разработать

мероприятия по повышению роли социального сектора и изменению стиля руководства.

На руководящих должностях станции должен работать персонал изначально «выросший» на предприятии, то есть человек с большим опытом, полностью владеющий всеми тонкостями специфики работы станции, лично хорошо знающий персонал и пользующийся высоким авторитетом в коллективе. На самом деле на станцию зачастую присылаются молодые кадры, мало ориентирующиеся в особенностях работы. Также из устного анкетирования было выявлено негативное отношение к методу и стилю руководства: часто некорректные указания, иногда несдержанное поведение. В этой связи было бы правильным проведение тренингов с администрацией станции по стилю и поведению руководства по отношению к подчиненным.

Относительно уровня социальной защищенности персонала предприятия, следует отметить, что он зависит от социальной политики руководства железнодорожного транспорта, а также от активности профсоюза, главной задачей которого является социальная защита сотрудников. У работников железнодорожной станции Саратов – III имеется минимальный социальный пакет – это оплата больничного листа, индивидуальная медицинская страховка (ЖАСО) по линии ДМС, оплата отпусков, возможность льготного ипотечного кредитования. Но остаются сложности с возможностью оформления детей в детские дошкольные учреждения, так как в последние годы при формировании ОАО «РЖД» количество социальных учреждений было резко сокращено, а именно на Саратовском отделении – 3 детских сада; также дела обстоят с базами отдыха, спортивными секциями (из 3-х спортивных баз на Волге осталась 1), стадион «Локомотив», с находящейся на его территории детской юношеской спортивной школой, снят с баланса. Крайне сложно получить санаторно - курортное лечение. Все это негативно сказывается, в конечном счете, на уровень удовлетворенности сотрудников.

Отсюда следует сделать выводы, что для повышения уровня сплоченности коллектива станции необходимо:

- увеличить сеть детских дошкольных учреждений;
- расширить возможности для качественного отдыха работников железнодорожного транспорта, используя местные базы и санатории;
- возобновить возможность посещения спортивных секций.

Заключение

Команда – это группа людей, организованная для совместного решения общей задачи таким образом, что каждый ее участник отвечает за результаты работы всей группы.

Цель деятельности команды - производительность, и здесь главная задача направлять и вести команду к высокой производительности, начиная с этапа постановки задач и целей и заканчивая получением отличного результата.

Чтобы качественно выполнять свою работу и добиваться хороших результатов, командам нужны сильные командные игроки. Во-первых, любую команду объединяет четко поставленная цель, принимаемая всеми ее членами. В настоящей команде обязательно наличие постоянного лидера. Члены команды доверяют и помогают друг – другу. Они взаимосвязаны. Они обучают друг друга. Суммарный результат их совместной работы многократно превышает сумму отдельных результатов каждого члена команды (эффект синергии).

Сегодня для повышения эффективности профессиональной деятельности специалисты часто обращаются к развитию командного подхода в управлении. Это необходимо для решения бизнес - задач в новых быстро меняющихся условиях. Такой подход предполагает участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, общие ценности и цели, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Предприятий, заинтересованных в этом становится все больше. Это, прежде всего, проектно-ориентированные предприятия, предприятия, использующие командный подход для решения отдельных задач и малые предприятия, численность работников в которых соответствует команде.

В профессиональном отношении эффективность команды обычно характеризуют, как нацеленность команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Управление командой, прежде всего, подразумевает, что известно управляющее воздействие, обратная связь и показатель эффективности, который эту связь характеризует. Оценка эффективности работы команды должны определяться и использоваться как входы процесса развития команды. Оценка деятельности важна для изменения поведения, поддержки карьерного роста и для поддержания процесса непрерывного улучшения через обучение в организации.

Как показывает анализ научной литературы количественно определить эффективность деятельности команды достаточно сложно. Это связано со сложностью оценивания индивидуального вклада каждого участника команды. Для определения эффективности предлагаются ряд показателей, ориентированные на проверку реализации целей. Показатели группы не являются суммой показателей членов группы, а внешние условия могут влиять на результат команды (кризис, дефолт и т.д.), занижая ее результаты. Кроме того эффективность команды должна учитывать и психологические аспекты. Поэтому эффективность деятельности команды необходимо рассматривать с разных сторон.