

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

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГАРАНТ»)**

студента 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Юрова Дмитрия Валерьевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Аракчеева С.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение. В современных условиях повышение конкурентоспособности предприятий, которое необходимо для их успешного функционирования в рамках движения к постиндустриальной, информационной экономике, уже невозможно осуществить только за счет материальных ресурсов. Все более значимыми ресурсами в организации становятся человеческие ресурсы.

Специалисты ищут новые подходы и методы управления персоналом, стремясь создать инструменты для роста успешности работы сотрудников и компании в целом. В системе управления человеческими ресурсами происходит переориентация методов и инструментом с индивидуальной работы на командную работу с персоналом. Поэтому перспективным инструментом управления персоналом становится – формирование команд и рабочих групп. Именно путем командной работы можно скоординировать деятельность сотрудников, сплотить их, повысить качество продукции и сервиса и добиться высоких результатов.

В связи с этим вопросы формирования и управления командами в организации имеют особую актуальность.

Командообразование как специфический подход в управлении исследуется достаточно давно, что не мешает и сегодня ученым искать и открывать новые направления в этой сфере.

Вопросы командообразования и управления командами исследуются такими зарубежными и отечественными учеными, как: И. В. Левина, А.Т. Зуб, М.В. Локтионов, Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлов, Н.Н.Смирнов, Е.Ю. Безрукова, А.В. Торгашева, К. Бланшар, Е.П. Юдина, Т.Д. Зинкевич и другие.

Информационными источниками исследования и Кодекс корпоративной культуры ООО «ЮК «Гарант», ежегодная бухгалтерская отчетность ООО «Юридическая компания «Гарант» за 2013–2017г., отчет о движении персонала на ООО «Юридическая компания «Гарант» за 2015–2017гг., а также обзоры х зарубежных и отечественных информационно-аналитических агентств.

ь выпускной квалификационной работы – исследовать теоретические и практические аспекты управления командами на примере организации ООО «Юридическая компания «Гарант».

и требуется решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие и принципы управления командами в организации;
- 2) описать методы формирования и управления командами в организации;
- 3) изучить зарубежный и российский опыт управления командами в организациях;
- 4) охарактеризовать хозяйственную деятельность предприятия ООО «Юридическая компания «Гарант»;
- 5) проанализировать методы управления командами в ООО «ЮК «Гарант»;
- 6) обосновать необходимость совершенствования командной работы системы управления командами в организации ООО «ЮК «Гарант»;
- 7) дать рекомендации по совершенствованию управления командами в организации ООО «ЮК «Гарант».

Предметом исследования в работе являются экономические отношения, возникающие в процессе управления командами в организации. Объект исследования – ООО «Юридическая компания «Гарант».

методы исследования.

Структура выпускной квалификационной работы, двух основных глав, заключения, списка использованных источников и глоссарий.

Основная часть. В первой главе были изучены понятие и принципы управления командами в организации. Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи. Командой называют небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности

и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе). Управление командой ориентирует участников на организацию работы, получение необходимых знаний и навыков, удержание целевых фокусов и структурирование деятельности. Коллективная работа позволяет открыть большие новые возможности, коллективный подход — решать проблемы сообща, тем самым, вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность, уменьшаются возможности для появления стрессовых ситуаций.

Таблица 1 - Принципы управления командами¹

| Группа | Принципы |
|---|---|
| I. Системные принципы, позволяющие структурировать разрозненные элементы знания и действий в командах | <ol style="list-style-type: none"> 1) синергизм; 2) единство целевой установки при допустимой конфликтности прочих целей; 3) процессная совместность в деятельности; 4) автономность; 5) устойчивость и способность к устойчивому развитию; 6) высокая степень личной и коллективной ответственности. |
| II. Принципы, основанные на человекоцентрическом подходе. | <ol style="list-style-type: none"> 1) признание приоритетной роли человека как главного компонента любой социальной системы, включая и отдельную организацию; 2) формирование такой стратегии развития предприятия, которая учитывала бы необходимость повышения группового капитала; 3) повышение качества мотивации персонала за счет дифференциации потребностей и возможности самореализации. |
| III. Принципы, выявляющие особенности командообразования на основе управленческих инноваций | <ol style="list-style-type: none"> 1) выявленным проблемам и вариантам развития в условиях согласованности ценностей различных социальных групп; 2) подчинение общесистемному разумному поведению предпринимательской структуры ради своей целостности; 3) деятельность команд существенно зависит от факторов восприимчивости организации к инновациям; 4) способность организации к развитию посредством выявления близких к групповым интересам новых индивидуальных капиталов |

¹ Составлено автором

| | |
|--|--|
| <p>IV. Принципы инвестирования в групповой капитал</p> | <p>1) объект инвестирования – знания, опыт, квалификация, мотивация персонала, организационные возможности, каналы коммуникации команды, где все члены ориентированы на развитие сервисного сознания;</p> <p>2) направленность инвестиций в материальные и нематериальные вложения;</p> <p>3) цель инвестирования: увеличение знаний, опыта; направленность на повышение квалификации, улучшение мотивации персонала, на развитие коммуникации в организации;</p> <p>4) эффект сетевого взаимодействия;</p> <p>5) основной целью стратегии инвестирования в групповой капитал является создание эффективной системы коммуникаций с потребителями, поставщиками и партнерами для укрепления отношений с ними и привлечения новых постоянных клиентов;</p> <p>6) перекрестный характер инвестирования в три вида капитала предпринимательской структуры сервисного типа: организационный, групповой и потребительский.</p> |
|--|--|

Рассмотрены методы формирования и управления командами в организации. Существуют различные методы формирования эффективной команды: системный подход, экспериментально-аналитический подход, параметрический подход, блочный подход, метод моделирования, метод структуризации целей, опытный подход. Форма принятия и способ реализации управленческого решения определяют типы управления командами, основные типы: авторитарный, предпринимательский, бюрократический, демократический, диалоговая форма управления, лидерский.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки методов формирования команды²

| Подходы | Преимущества | Недостатки |
|-----------------------------------|---|---|
| 1. Системный | Концентрирует внимание на целостности структуры. Показывает взаимозависимость | Сложный подход для применения на практике. Требуется многоуровневое изучение предмета. Не дает возможности рассматривать проблему изолированно. Не учитывает развитие команды проекта |
| 2. Метод аналогий | Используется прошлый опыт для исключения проблем в будущем периоде. Формирование различных команд проектов содержит общие черты | Требуется затрачивать много времени. Легко получить ненужные и неподходящие результаты. Аналогия может быть некорректной. Не оказывает влияние на развитие команды проекта |
| 3. Экспериментально-аналитический | Комбинированный метод, дает более точный результат. Способствует формированию | При построении приходится подстраиваться под данные эксперимента, а в экспериментальных моделях заклады- |

² Торгашова А.В. Управление и развитие команды проекта: методы и алгоритмы / А.В. Торгашева // Вестник РМАТ. – 2017. – № 1. – С. 38.

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | эффективной команды | ваются априорные сведения об объекте. Не учитывает компетентности и развитие команды проекта. Необходимо мнение экспертного сотрудника. Трудность в привлечении независимых экспертов. Субъективность оценок |
| 4. Параметрический | Дает возможность подобрать команду по определенным параметрам, компетенциям и т.д. Объективный метод | Не все психологические характеристики можно выразить в виде параметров. Психологическое состояние команды проекта сложно выразить в количественном и качественном выражении. Необходимо привлечение профессионалов для получения более точного результата |
| 5. Блочный | Позволяет избежать ошибок. Ошибки будут выявлены заранее, на уровне блоков | Требуется временной ресурс для трансформации блоков в команду. Не учитывает развитие команды проекта |
| 6. Моделирование | Дает возможность сформировать сложные системы и объекты | Не учитывает развитие персонала в команде проекта |
| 7. Структуризация целей | Четко определены цели и задачи. Позволяет подобрать команду проекта исходя из целей, функциональных обязанностей | Задачи в ходе реализации проекта могут изменяться, увеличиваться, или расширяться. Не предусматривает развитие |
| 8. Опытный | Дает точный результат. Способствует формированию эффективной команды. Опирается на предыдущий опыт | Возможно использование ошибочных сведений. Руководитель может неправильно произвести оценку критериев отбора. Не упоминается развитие персонала |
| 9. Метод творческих совещаний | Учитывается мнение сотрудников. Способствует сплочению команды с самого начала | Возможны ошибки, требует времени, не учитывает развития в процессе |

Руководитель должен правильно подбирать методы управления командой: тимбилдинг, мозговой штурм и метод синектики, совещания группы, постановка задач в командном и индивидуальном режимах, задания, поручения, мероприятия, запросы на коллективное творчество и совместный поиск решений.

Был охарактеризован зарубежный и российский опыта управления командами в организациях.

Таблица 3 – Опыт создания рабочих команд в организациях

| Название компании | Характеристика опыта создания рабочей команды | | |
|-------------------|---|---|---|
| AT&T | Credit | – | Корпорация использовала высокоэффективные |

| | |
|-----------------|---|
| Corporation | межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое. |
| Federal Express | – В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн дол., сократив количество потерянных почтовых отправок и неправильно оформленных счетов на 13%. |
| GE Appliance | – производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%. |
| Eli Lilly | – Компания на рынок нового лекарственного препарата. Это было сделано в рекордно короткие сроки за всю историю компании. |
| Hewlett-Packard | – Компания создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений. |
| Knight-Ridder | – Корпорация применила принципы высокоэффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство три года подряд. |
| Motorola | – Компания использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%. |
| Weyerhaeuser | – Компания использовала высокоэффективные команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок повысилась с 85 до 95% при одновременном существенном увеличении качества и производительности |

Во второй главе был проведен анализ управления командами на примере организации ООО «Юридическая компания «Гарант».

ООО «Юридическая компания «Гарант» занимает одну из ведущих позиций на рынке юридических консультационных услуг, предлагая клиентам широкий спектр консалтинговых продуктов для решения правовых задач. В сферу ответственности ООО «Юридическая компания «Гарант» входят услуги в области гражданского, арбитражного, корпоративного, административного права.

Юристы ООО «Юридическая компания «Гарант» имеют богатый успешный опыт ведения проектов для клиентов, работающих в различных сферах и отраслях экономики: машиностроении, легкой, нефтегазовой,

энергетической промышленности, недвижимости и строительстве, финансовой отрасли и банковском секторе.

ООО «Юридическая компания «Гарант» предлагает по юридические услуги по сопровождению хозяйственной деятельности предприятий, юридические услуги по ведению судебных споров, юридическую защиту при корпоративных конфликтах, комплексную юридическую проверку (Due Diligence), сопровождение крупных хозяйственных сделок, созданию предприятий, оформлению корпоративного документооборота, структурированию бизнеса, подготовке и сопровождению процедур банкротства, оспариванию кадастровой стоимости недвижимости, оформлению линейных объектов.

ООО «Юридическая компания «Гарант» имеет стабильную выручку и положительную прибыль, хотя текущая экономическая ситуация оказывает свое негативное влияние. Валовая и чистая прибыль сократились, а себестоимость услуг и коммерческие расходы выросли.

Специфика услуг юридической компании предполагает наивысшую роль сотрудников предприятия в обеспечении качественных и надежных услуг и развитии предприятия.

Таблица 4 – Численность персонала ООО «Юридической компании «Гарант» в 2015-2017 гг., чел.³

| Категории персонала | 2015 | 2016 | 2017 | 2015-2017 | |
|---------------------|------|------|------|-----------|------|
| | | | | абс. | отн. |
| Управляющие | 7 | 7 | 7 | 0 | 100% |
| Специалисты | 46 | 48 | 47 | 1 | 102% |
| Служащие | 20 | 23 | 23 | 3 | 115% |
| Всего | 73 | 78 | 77 | 4 | 105% |

На настоящий момент в ООО «Юридическая компания «Гарант» работает 77 чел., численность управляющего персонала – 7 чел., специалистов – 47 чел., численность служащих – 23 чел.

³ Отчет о движении персонала на ООО «Юридическая компания «Гарант» за 2015–2017гг.

В анализируемом периоде основную долю (51,5%) в структуре персонала организации составляют специалисты. Анализ качественного состава трудовых ресурсов организация за рассматриваемый период показал, что наибольшую долю составляет персонал в возрасте от 26 до 50 лет (70%). В численности трудовых ресурсов по уровню образования преобладают специалисты с высшим образованием - 83%, доля специалистов с незаконченным высшим образованием составляет 6%, кроме того работают специалисты со средним специальным образованием - 10%.

Организационная характеристика организации персонала показала, что в целом организационную структуру следует отнести к типу линейно-функциональных структур. Для поддержания высокой профессиональной квалификации в ООО «Юридическая компания «Гарант» разработана и внедрена собственная уникальная система менеджмента качества оказываемых услуг.

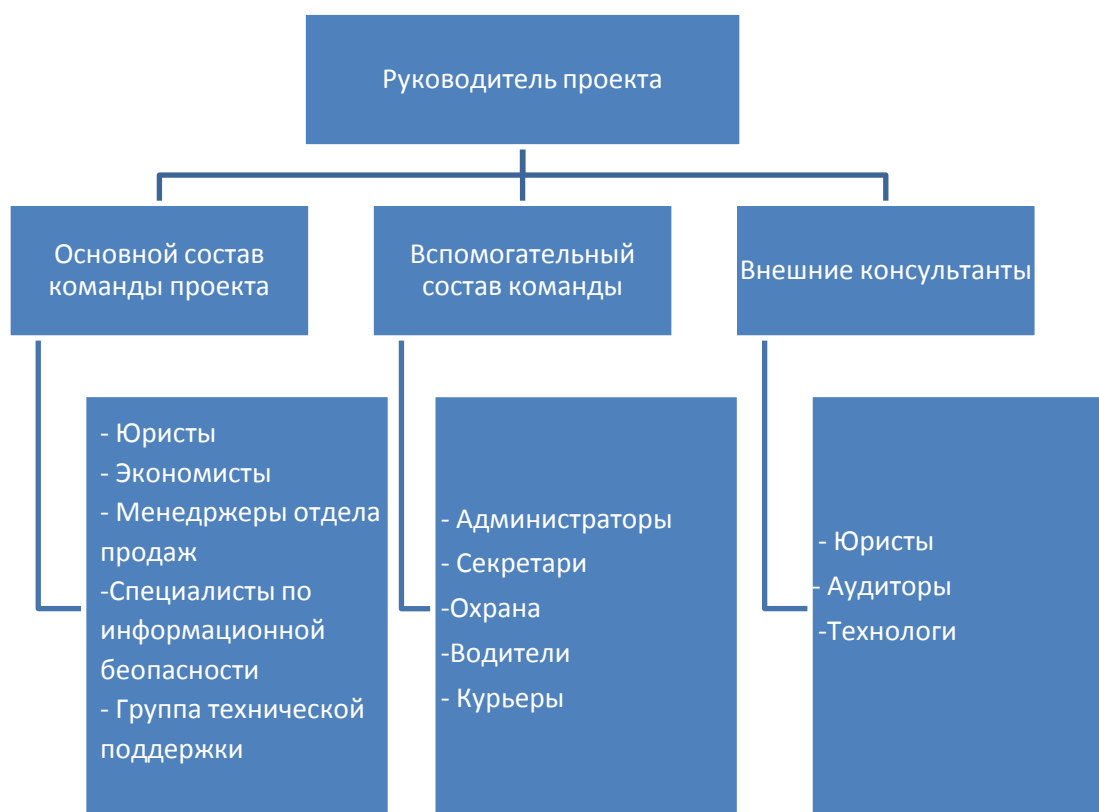


Рисунок 1 – Структура команды проектов ООО «ЮК «Гарант»⁴

⁴ Составлено автором

Были проанализированы методы управления командами в ООО «ЮК «Гарант». Очевидно, в ООО ЮК «Гарант» можно отметить развитую систему управления командами. Для работы над делами в ООО «ЮК «Гарант» формируется рабочие команды, состоящие из сотрудников нескольких отделов, например, из отдела судебной защиты, управления ИТ-технологиями, технической службы, отдела информационной безопасности, отдела продаж, отдела снабжения, финансового отдела. Состав команды делится на основной и вспомогательный, иногда привлекаются внешние консультанты. При формировании команды в компании ООО «ЮК «Гарант» применяются метод аналогий, параметричный метод и метод структуризации целей. В командной работе используются следующие методы принятия решений: синектика, метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод ментальных карт, ТРИЗ.

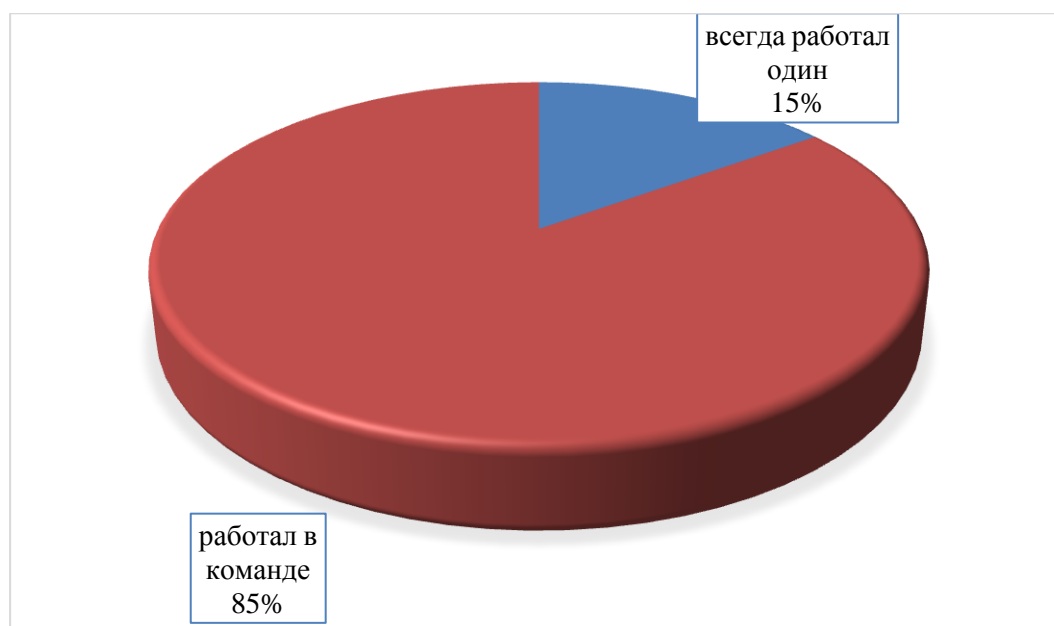


Рисунок 2 – Практический опыт командной работы, в %⁵

Большинство сотрудников (85%) имеют опыт командной работы, для 72% сотрудников коллективная деятельность облегчает процесс выполнения поставленных задач; однако существует мнение, что командная работа усложняет процесс работы и достижения цели.

⁵ Составлено автором

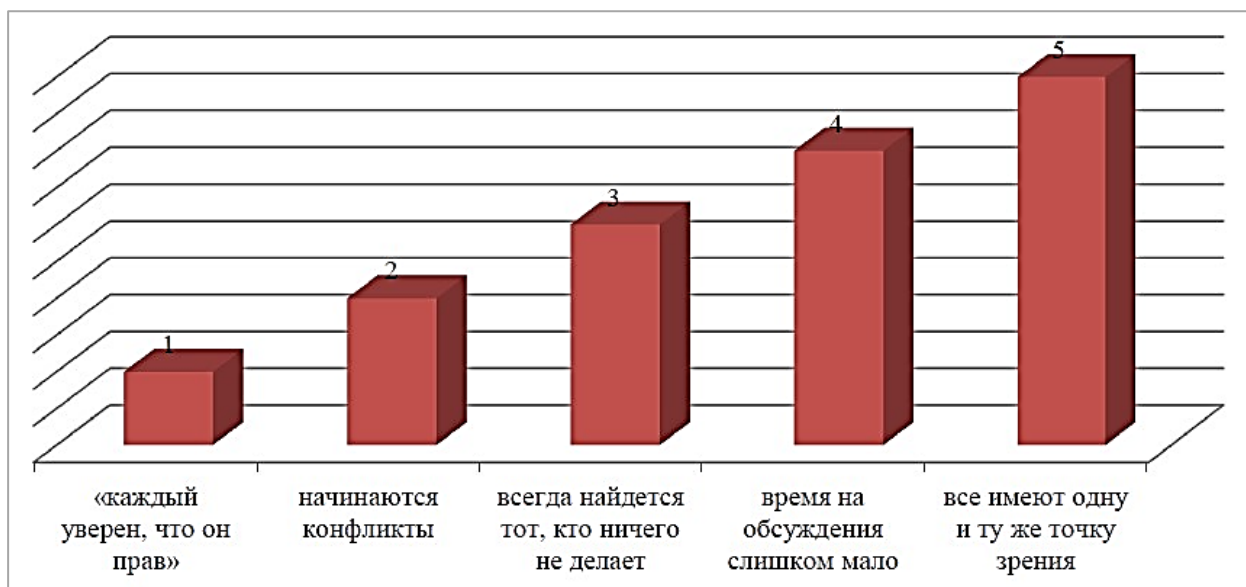


Рисунок 3 – Ранжирование показателей, сдерживающих командную работу, в %⁶

В третьей главе были дан обоснованы и даны рекомендации по совершенствованию командной работы в ООО «ЮК «Гарант». В компании иногда наблюдаются конфликты между представителями юридического и других отделов. Большинство из сотрудников не отрицают наличие конфликтных ситуаций с руководителем организации. Конфликты не дают проявиться творческому, созидательному характеру решений.

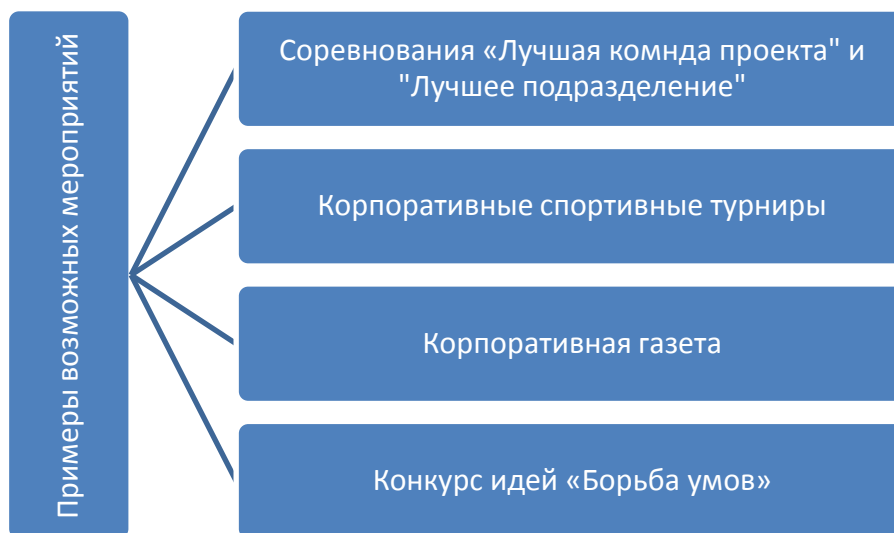


Рисунок 4 – Примеры возможных способов совершенствования управления командами в организации⁷

⁶ Составлено автором

⁷ Составлено автором

Были даны рекомендации по совершенствованию управления командами в организации ООО «ЮК «Гарант». Можно выделить и предложить три основных направления совершенствования управления командами в организации:

- совершенствование внутрикорпоративных отношений;
- развитие системы управления конфликтами;
- повышение роли руководителя в командах.

При единовременном проведении всех мероприятий затраты составят 200 тыс. руб., при этом предложенные мероприятия можно проводить и выборочно или последовательно в течение нескольких кварталов.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет 45%. Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также сокращения отрицательных с социальной точки зрения характеристик системы мотивации персонала. Таким образом, разработанные мероприятия эффективны и могут быть рекомендованы к внедрению на предприятии.

Заключение. Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи. Руководитель должен правильно подбирать методы управления командой: тимбилдинг, мозговой штурм и метод синектики, совещания группы, постановка задач в командном и индивидуальном режимах, задания, поручения, мероприятия, запросы на коллективное творчество и совместный поиск решений.

В ООО ЮК «Гарант» можно отметить развитую систему управления командами. Однако в ООО «ЮК «Гарант» иногда наблюдаются конфликты между представителями юридического и других отделов. Были даны рекомендации по совершенствованию управления командами в организации ООО «ЮК «Гарант». Разработанные мероприятия эффективны и могут быть рекомендованы к внедрению на предприятии.