



## Введение

В настоящее время каждая организация находится в условиях постоянно изменяющейся внутренней и внешней среды, вследствие чего требует от специалистов соблюдение всё более высоких требований. Существование организации, перспективы её развития напрямую зависят не только от квалификации специалистов, их деловой активности, но и от их умения взаимодействовать друг с другом, достигать социально значимого результата. Именно поэтому в организациях стал возникать интерес к использованию командного подхода в работе.

Актуальность заявленной темы объясняется тем, что в условиях сильнейшей конкуренции и стремительных изменений командная работа стала играть значимую роль в процессе достижения поставленных целей, так как она является инструментом для создания четких и слаженных действий, поддержания взаимопонимания и взаимопомощи в организации.

Исходя из этого, формулируется цель исследования – на основе теоретического и практико-ориентированного анализа исследовать систему управления персоналом в ООО «АРИОРОСА» и разработать рекомендации по внедрению командного менеджмента посредством создания управленческой и рабочих команд.

Исходя из поставленной цели работы, необходимо выделить несколько **задач**, решение которых позволит достичь поставленной цели:

1. Определить понятия «команда» и «командный менеджмент», раскрыть их сущностные характеристики;
2. Проанализировать процесс формирования команд, методы и его стадии, а также особенности ролевого подхода;
3. Выявить особенности тимбилдинга как современного метода построения командного менеджмента;
4. На основе изучения нормативно-правовой (локальной) документации представить нормативно-организационную характеристику ООО «АРИОРОСА»;

5. Проанализировать систему управления персоналом ООО «АРИОРОСА» и выявить возможности применения командного менеджмента, а также провести диагностику командных ролей сотрудников на основе методики Белбина Р.М.;
6. Выработать рекомендации по внедрению командного менеджмента в систему управления персоналом ООО «АРИОРОСА» посредством построения управленческой и рабочих команд.

Основными методами исследования послужили:

- анализ и синтез материалов научной и методической литературы;
- содержательный анализ документов (нормативных актов и организационно-правовых документов);
- качественный метод исследования, заключающийся в использовании методики Белбина Р.М. для диагностики командных ролей в организации.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является командный менеджмент, а его **предметом** – подходы и методы построения управленческих и рабочих команд. **Эмпирический объект** – Общество с ограниченной ответственностью «АРИОРОСА».

**Структура выпускной квалификационной работы** сформирована согласно поставленной в ней цели и задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, включающие шесть параграфов, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы выпускной квалификационной работы, определены объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, а также основные источники получения информации.

В первой главе анализируются теоретические аспекты командного менеджмента, в том числе определяются основополагающие понятия «команда», «командный менеджмент», «тимбилдинг», а также рассматриваются ролевые подходы к процессу командообразования.

Во второй главе представлены: организационная характеристика и нормативно-правовая база эмпирического объекта исследования; анализ результатов диагностики командных ролей.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию командной работы в организации.

В заключении выпускной квалификационной работы подведены итоги работы и сделаны выводы. Библиографический список отражает ресурсы, которые стали основными источниками информации при работе над данной темой.

Общий объём выпускной квалификационной работы – 59 страниц (без приложений).

## Основное содержание работы.

На сегодняшний день одним из главных условий продуктивной работы в организации является создание эффективной команды.

Командный менеджмент – это современный подход к созданию команд, который основан на совместном участии работников и руководителей в процессе управления организацией, при условии использования руководством потенциала отдельного работника или группы в целом.

В настоящее время существует множество методов формирования команды. Пригожин А.И., например, выделяет следующие методы: диагностика команды, командный тренинг, командная диагностика организации, командные разработки<sup>1</sup>. Автор делает особый акцент на том, что каждый из методов необходимо использовать тогда, когда он действительно необходим.

Стоит отметить, что одним из эффективных методов создания команд и развития командной работы является тимбилдинг. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. в своей работе «Теория и практика командообразования. Современная технология создания» следующее определение данному понятию: «Тимбилдинг – это мероприятия, которые направлены на создание определенной атмосферы в коллективе, способствующей достижению общих целей и сплочению персонала»<sup>2</sup>.

По мнению Сартан Г.Н. тимбилдинг представляет собой формирование единой команды, в которой эффективно используются личные качества каждого участника для достижения наилучшего общего результата, создаются комфортные условия для общения и сотрудничества, а также для получения новых знаний, навыков, развития личной гибкости, снятие усталости и стресса, улучшения настроения и командного духа<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Пригожин, А.И. Методы развития организации / А. И. Пригожин / М.: МЦФЭР, 2009. – С. 589.

<sup>2</sup> Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко / СПб.: Речь, 2004. – С.127.

<sup>3</sup> Сартан, Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – М.: Издательство «Речь», 2013. – С. 86.

Долгов М. считает, что тимбилдинг – это «определенный подход в построении системы управления организацией»<sup>4</sup>. При этом он отмечает, что тимбилдинг реализуется с помощью тренингов различных видов и направленностей.

Таким образом, тимбилдинг представляет собой комплекс коллективных мероприятий, направленных на сплочение коллектива. В процессе этих мероприятий появляется возможность создать необходимые установки или скорректировать имеющиеся у сотрудников организации, а также усовершенствовать компетентности в области командного менеджмента. Важно отметить, что основа принципов тимбилдинга – это совместное времяпровождение.

Стоит отметить, что как метод командообразования тимбилдинг позволяет добиться реализации командных преимуществ на нескольких уровнях: организационном, менеджериальном, групповом, личностном<sup>5</sup>.

Существует несколько ролевых подходов процесса формирования команды. Автором наиболее известного из них является английский исследователь Белбин Раймон Мередит. В качестве преимущества его подхода выступает доступный диагностический инструментарий для установления склонностей людей к тем или иным командным ролям.

Под понятием «Командный менеджмент» понимается современный подход к созданию команд, который основан на совместном участии работников и руководителей в процессе управления организацией, при условии использования руководством потенциала отдельного работника или группы в целом.

Одним из наиболее эффективных методов командного менеджмента является тимбилдинг, процесс проведения которого предусматривает реализацию двух стадий: тимскилс (timskils) и тимспирит (timspirit).

---

<sup>4</sup> Долгов, М. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М. Долгов, Е. Доценко, А. Нефедов, С. Зверев // Управление персоналом, 2005. – № 24. – С. 42.

<sup>5</sup> Хохлова, Т. П. Team-Building как основа современных персонал-технологий / Т. П. Хохлова // Управление персоналом. – февраль 2005. – № 3 (110). – С. 65.

Эмпирическим объектом исследования является ООО «АРИОРОСА». Это одно из лидирующих и активно развивающихся агентств недвижимости, основная деятельность которого заключается в управлении недвижимым имуществом в Волгоградской области.

В работе представлены результаты диагностики командных ролей сотрудников ООО «Ариороса». В анкетном опросе приняло участие 22 человека. Как видно из полученных данных, в организации преобладающее число сотрудников – женщины (68% от общего числа респондентов).

По возрастным группам опрошенный кадровый состав распределился следующим образом. Большинство сотрудников находятся в возрастной категории от 31 года до 40 лет (32%), а также от 41 года до 50 лет (27%).

При этом чуть менее половины сотрудников (а именно 45% от общего числа респондентов) имеют трудовой стаж в исследуемой организации в интервале от 3 до 5 лет. Стоит заметить, что среди респондентов ООО «АРИОРОСА» сотрудников со стажем работы свыше 15 лет не было обнаружено.

Полученные статистические данные также позволили сделать вывод о том, что лишь 14% респондентов занимают руководящие должности, остальные являются представителями должностной группы «служащие».

Результаты прохождения теста Белбина.Р.М. показали что в ООО «АРИОРОСА» преобладающее число сотрудников – целеустремленные и активные лидеры, способные вдохновить своих коллег на достижение высоких результатов. Также в процессе анкетного опроса было установлено, что в организации отсутствуют сотрудники- гармонизаторы, что не является серьезным недостатком. Так как каждый сотрудник может совмещать в себе несколько ролей, восполнить данный пробел сможет один из представителей роли «Мотиватор». Таким образом, рациональное использование имеющихся лидеров позволит организации достичь оптимальной рабочей обстановки. Также, следует сделать акцент на присутствие следующих незначительных

недостатков в ролевом составе команды: наличие четырех представителей роли «Генератор идей», недостаток исполнителей роли «Изыскатель».

В ходе исследования также был проведен анализ системы управления персоналом организации, на основе которого был сделан вывод о том, что на сегодняшний день можно выделить два основных компонента в ООО «АРИОРОСА», которые способствуют внедрению командного менеджмента в организацию:

1. Организационный компонент, включающий активное и компетентное руководство, отлаженную организационную структуру, а также систему ценностей, в которой обозначена важность командной работы;
2. Деятельностный компонент, включающий мероприятия, проводимые в организации HR-службой, (среди них можно выделить: стажировки, работы с наставниками, регулярные разминки для повышения эффективности работы, тренинги, практикумы, риэлторские поединки, вебинары, игру «#Бериликвид», аттестацию персонала).

Рассматривая в качестве фундамента представленные компоненты, руководству ООО «АРИОРОСА» рекомендуется:

- 1)Внести в формулировку миссии и философии организации представленные принципы;
- 2)Изменить процедуру отбора, так как целесообразно применять методики командной работы уже на начальном этапе управления персоналом.
- 3)Реализовать алгоритм проведения работы по внедрению командного менеджмента посредством создания управленческой и рабочих команд.

Следует отметить, что основной этап представленной работы заключается в проведении тимбилдинга. Сначала руководству организации предлагается определить кадровый состав управленческой команды и распределить между её членами профессиональные задачи, направления работы, обозначить состав рабочих команд на основе направлений и задач руководителя. Затем рекомендуется реализовать стадию «тимспирит»

дистанционно с помощью применения интернет-технологий в формате «онлайн-тимбилдинг».

В ходе написания данной выпускной квалификационной работы был разработан один из возможных вариантов проведения онлайн-тимбилдинга, который включает в себя несколько этапов.

Важно, что новый формат реализации стадии «тимспирит» позволит задействовать не только сотрудников, которые находятся непосредственно в помещении организации, но и тех, кто в данный момент находится на удаленной работе по каким-либо причинам, а также на больничном, в декретном отпуске.

Благодаря реализации представленного алгоритма проведения мероприятий и разработанного онлайн-тимбилдинга ООО «АРИОРОСА» сможет не только внедрить командный менеджмент в систему управления персоналом, но и повысить экономическую эффективность, а так же эффективность работы членов управленческой и рабочих команд, и организации в целом, вследствие чего закрепится лидирующая позиция на действующем конкурентном рынке недвижимости в Волгоградской области.

В рамках данной выпускной квалификационной работы ООО «АРИОРОСА» рекомендуется внедрить командный менеджмент посредством создания управленческой и рабочих команд. При этом для повышения экономической эффективности и эффективности деятельности членов созданных команд как единого целого, предлагается проведение разработанного онлайн-тимбилдинга, учитывающего специфику исследуемой организации.

## Заключение

В настоящее время в процессе достижения поставленной организацией цели главную роль играют не отдельные индивиды, а высокоорганизованные формирования — команды, преимущество которых является оптимальное использование знаний и умений существующего персонала, влияние на его мотивацию, поведение и производительность труда. Под созданием команд, основанном на совместном участии работников и руководителей в процессе управления организацией, понимается командный менеджмент. Одним из его аспектов является выделение командных ролей, определение которых возможно на основе ряда методик. Среди них особую популярность обрела модель Белбина Р.М., так как она отличается доступностью диагностического инструментария, подробным описанием возможных ролей, обозначением их потенциальных функций.

Стоит обратить внимание на то, что одним из наиболее эффективных методов командного менеджмента на сегодняшний момент является тимбилдинг, который включает в себя 2 стадии: тимскилс и тимспирит. Причем на первой стадии происходит создание самой команды, формирование нацеленности и ответственности за результат у её участников, условий для конструктивного взаимодействия и самоуправления. Тогда как на второй – усиление устойчивого чувства «мы», создание мотивации совместной деятельности, основанной на взаимном доверии членов команды, повышение неформального авторитета руководства, развитие лояльности и приверженности команды целям организации.

В качестве объекта исследования выступало ООО «АРИОРОСА», основная деятельность которого заключается в управлении недвижимым имуществом в Волгоградской области. Было выявлено, что в данной организации существуют два основных компонента, которые способствуют внедрению командного менеджмента: организационный компонент (активное и компетентностное руководство, хорошо отлаженная организационная структура, система ценностей, в которой обозначена

важность командной работы) и деятельностный компонент (мероприятия, проводимые в организации HR-службой). Исходя из созданных условий, было предложено внедрить командный менеджмент в систему управления персоналом организации посредством создания управленческой и рабочих команд.

Важно заметить, что сам процесс их создания рекомендовано проводить на основе диагностики командных ролей по методике Белбина Р.М., результаты которой представлены в рамках данной выпускной квалификационной работы. Таким образом, для повышения эффективности деятельности участников новообразованных команд и эффективности организации в целом предлагается проведение онлайн-тимбилдинга, в ходе которого произойдет сплочение участников команд, закрепление знаний об организации, её ценностях, знакомство с характеристиками действующего персонала, определение стиля поведения каждого. Реализацией данных мероприятий будет заниматься действующие сотрудники HR-службы при поддержке руководителя организации.