

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС»)**

студентки 4 курса 421 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
Экономического факультета

Алавиной Елизаветы Михайловны

Научный руководитель

к.э.н., доцент _____

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2023

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Специфика нашего времени состоит в том, что рыночная среда за счет своей динамичности и конкуренции оказывает заметное усиливающееся воздействие на организации, и эффективное управление любым экономическим объектом предполагает наличие соответствующей организационной структуры, с одной стороны, и ее обеспечение кадровым составом – с другой.

На сегодняшний день активно развиваются производственные технологии, но наблюдается значительное отставание в развитии организационных систем, поэтому необходимо ясное понимание современных концептуальных подходов и парадигм, которые могли бы способствовать выживанию, развитию и функционированию любой организации.

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

Основой формирования такого рода концепции является возникновение новых управленческих коммуникаций и связей, что приводит к появлению коллективных форм в подготовке и принятии решений, предполагает качественно иную культурно-организационную среду, основанную на творчестве и заинтересованности каждого члена команды в общем успехе, а также эффективное использование личностного потенциала отдельных работников, их способность к саморазвитию и самоорганизации.

Особую актуальность процесс командообразования приобретает в зарубежной, и, прежде всего, американской практике, где понятие «команда», а тем более «управленческая команда» в последние годы значительно распространяется и набирает весьма заметные результаты.

Что касается российского экономического рынка, только в самое последнее время появился значительный интерес к формированию процесса управления командами, связанный с возросшим числом собственников: отдельных граждан, общественных организаций, частных предпринимателей, что порождает построение более гибкой модели, обусловленной интенсивной динамикой современной жизни.

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

Проблема исследования заключается в том, что деятельность многих российских организаций связана с нестандартными ситуациями, и действия административного характера, в большинстве случаев, становятся неэффективными.

Однако, несмотря на возрастающую потребность работы в управлении командами, потенциальные возможности команд в деятельности российских организаций до сих пор практически не используются. Причиной такого факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, как создать и правильно использовать команду.

Таким образом, выявление особенностей формирования управленческих команд, их использование для повышения эффективности организации и разработка специальных методик становятся важными для современной российской практики в управленческой сфере.

Цель работы – исследовать процесс управления командами в организации на примере АНО ДПО ПРОФИ-ПЛЮС.

Исходя из поставленной цели работы были определены ключевые задачи работы:

- дать понятие, раскрыть цели и значение управления командами в организации и рассмотреть их специфику;
- рассмотреть классификации команд в организации;
- определить подходы, методы оценки и инструменты повышения эффективности работы команды;
- дать общую характеристику деятельности АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС»;
- проанализировать виды и характеристики команд в АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС»;
- выявить проблемы управления командами в АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС»;
- рассмотреть предложение по внедрению цикла Деминга в управлении командами АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС»;
- рассмотреть предложение по внедрению модели оценки деятельности команды в АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС»;

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления командами в организации» автор рассматривает понятие, цели и значение управления командами, дает авторское определение команды, раскрывает подходы, методы и инструменты повышения эффективности работы команды.

Слово «команда» в наше время можно услышать не только из разговоров о спорте или же в контексте бизнеса, но и в разнообразных научных трудах экономистов, психологов, социологов. Такой интерес к исследованию и формализации данного понятия закономерно следует из возрастания роли командной работы в совместной деятельности людей в различных сферах жизни

общества, особенно в условиях быстроменяющейся и турбулентной экономической среды. Редкая профессия современности подразумевает преимущественно индивидуальный труд, поэтому для большинства современных компаний в приоритете всегда будет тот сотрудник, который, помимо требуемых профессиональных качеств, имеет высокий уровень социальной компетентности.

«Команда – это малая группа, объединённая общим целеполаганием, ценностями и общими подходами к реализации совместной деятельности, имеющая высокий уровень сплоченности и внутреннюю командную мотивацию».

Управление командой — это умение координировать людей и процессы так, чтобы совместными усилиями добиваться поставленного результата. Есть общие принципы

В первую очередь эффективность команды выражается в результатах ее работы. Существует ряд признаков, определяющих эффективную команду:

- сильный лидер, который объединяет участников команды и обеспечивает работу по единым правилам и ценностям;
- четкое представление участников об общекомандных целях, а также личная заинтересованность каждого из них в достижении общего результата;
- рациональное распределение ролей с учетом компетенций и профессиональных навыков;
- хорошее взаимодействие и согласованность действий внутри команды;
- устойчивость к внутренним и внешним изменениям;
- способность руководителя к дальнейшему развитию, повышению творческого потенциала и получению недостающего опыта.

Подходов к эффективности управления командами на данный момент развития менеджмента несколько. Первая группа подходов – это традиционные подходы, которые определяют эффективность через производительность труда, выработку и трудоемкость. Вторая группа подходов – это современные подходы, которые определяют эффективность членов команды через личный вклад

каждого из них и общей деятельности команды с помощью специальных методик.

В главе 2 «Анализ управления командами в АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС» проанализирован процесс управления командами в данной организации, определены виды и характеристики команд, выявлены проблемы управления командами.

АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС» было создано в 2015 году. Основным видом деятельности является дополнительное профессиональное образование, всего зарегистрировано 5 видов деятельности по ОКВЭД. Связи с другими компаниями отсутствуют.

Директор - Косьянова Марина Викторовна. Компания АНО ДПО ПРОФИ-ПЛЮС принимала участие в 47 тендерах. В отношении компании было возбуждено 1 исполнительное производство. АНО ДПО ПРОФИ-ПЛЮС не участвовало в арбитражных делах.

Основной акцент в деятельности организации поставлен на краткосрочные курсы обучения, образовательные программы по которым имеют следующие сильные стороны:

Во-первых, повышение квалификации дешевле подготовки специалистов. Если не брать во внимание дорогостоящие зарубежные стажировки, то стоимость недельной программы составляет от 1500 до 8000 рублей.

Во-вторых, меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персонала. Сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства от трех дней до двух недель.

В-третьих, возможность дистанционного обучения,

В-четвертых, целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей, например, «Компьютеризация учетного процесса», «Ценные бумаги», «Стандартизация», «Качество», «Техника продаж» и т.д.

Рассмотрим команды, формирующиеся в организации в процессе ее деятельности. Для чего применим разделение на команды, название команд

возьмем через слеш по методикам Ричарда Л. Дафта и Стивена Роббинза, определение команд по указанным методикам проиллюстрировано рисунком 5.

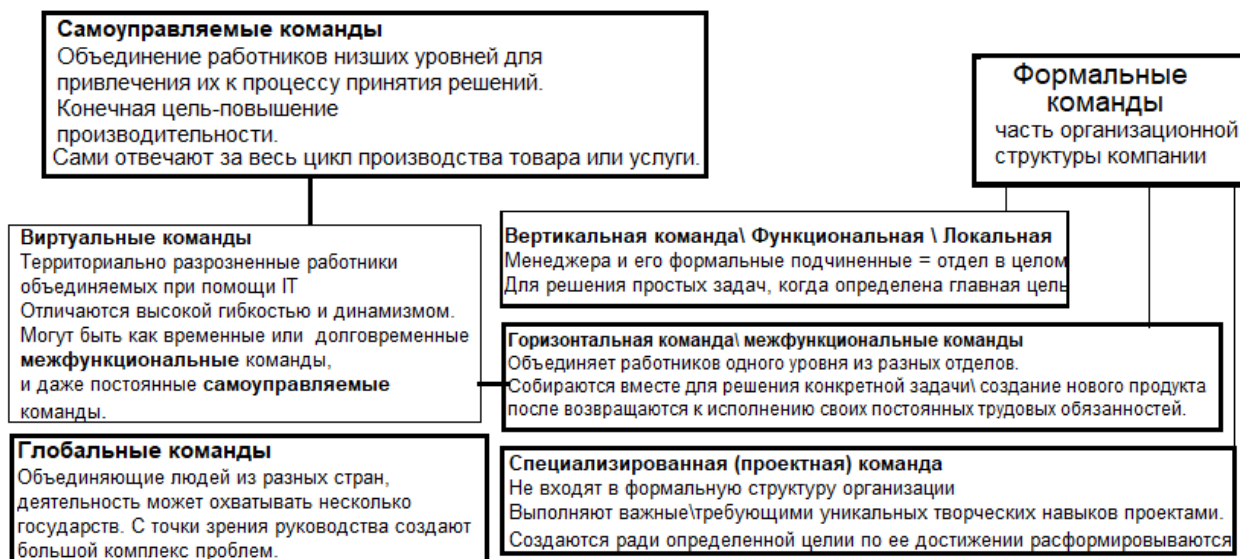


Рисунок 5-Типы команд в подходах Ричарда Л. Дафта \ Стивен Роббинз

Согласно предложенной схеме анализируемую организацию следует отнести к команде формального типа. И ее представляется возможным разбить на формальные команды вертикального типа. Первая команда вертикального типа представлена на рисунке 5.

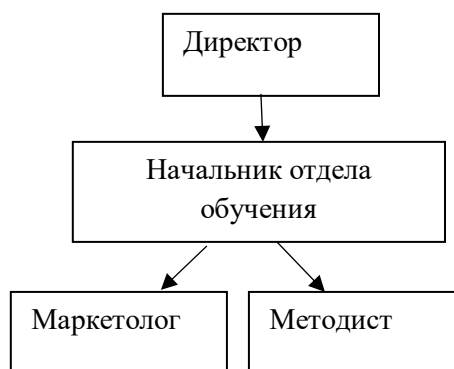


Рисунок 6 – Первая команда вертикального типа объединена общей целью выработки конкурентоспособных программ обучения

Первая команда вертикального типа объединена общей целью с формированием оптимального плана обучения, подбор ведущих преподавателей и тьюторов. Оптимальным признается наиболее востребованный на рынке план, способный привлечь наибольшее количество обучающихся.

Вторая команда вертикального типа представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Вторая команда вертикального типа объединена общей целью координации учебного процесса

Вторая команда вертикального типа объединена общей целью формирования групп, поиска обучающихся для максимального наполнения групп, координация движения групп и преподавателей обучения для чего составляется расписание, ведется документооборот, заполняются формы отчетности.

Третья команда вертикального типа представлена на рисунке 8.

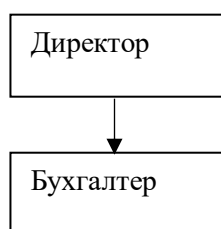


Рисунок 8 – Третья команда вертикального типа объединена общей целью управления финансами организации

Третья команда вертикального типа объединена общей целью управления финансами организации, ее материальными и нематериальными активами.

Горизонтальная команда или межфункциональные команды в данной организации собирает директора, бухгалтера, начальника отдела обучения и заведующего организацией учебного процесса для принятия и окончательного формирования конкретной программы обучения и утверждения сметы работников одного уровня из разных отделов. Она представлена на рисунке 9.

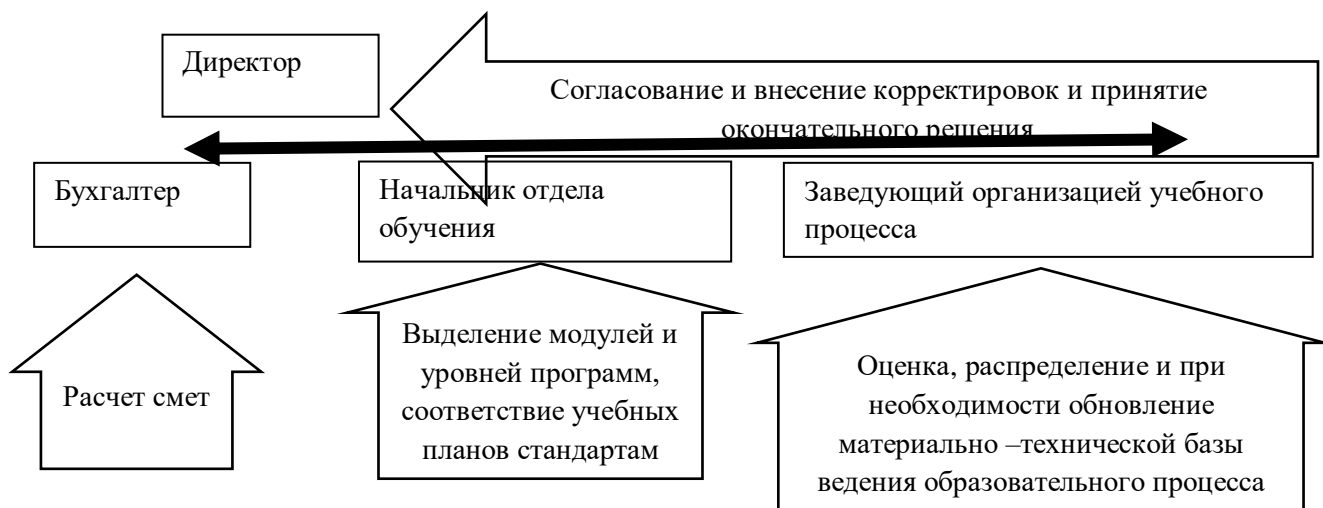


Рисунок 9 – Команда горизонтального типа объединена формированием учебного плана и распределением материально-технической базы для их реализации

Собираются вместе для составления проекта формирования учебного плана и распределения материально-технической базы для их реализации.

Исходя из проведенного анализа были выявлены следующие проблемы управления командами в АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС»:

- Спонтанный процесс формирования горизонтальных команд в организации (хотя должны формироваться в виде специальных групп или комитетов);
- Требуемая доработка учебных планов для перехода на систему непрерывного обучения членов команд и повышения эффективности их работы;
- Отсутствующие системы командного принятия решений и построения четкого плана работы.

В главе 3 «Направления совершенствования управления командами в АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС» обосновываются основные направления совершенствования управления командами, в качестве которых автор предлагает:

Из проведенного анализа предложенного внедрения цикла Деминга или цикла PDCA можно сделать вывод, о том, что для АНО ДПО «Профи-плюс» внедрение данной технологии поможет четко ставить задачи перед каждым

членом команды, что позволит повысить эффективность работы, а также систематизировать деятельность команд в целом.

Также стоит отметить, что в данной организации требуется провести ряд циклов для каждой из команд, так как работа ведется над разными учебными программами и разными проектами, каждый цикл позволит выявить наиболее оптимальный план действий, а регулярный анализ покажет, насколько каждая из выполненных работ соответствует стандартам.

Вторым предложенным мероприятием стал модель оценки деятельности команд в организации.

В предлагаемой модели используется 6 основных характеристик команды, определяющих их содержание:

- методически
- коммерческий потенциал
- опыт работы
- устойчивость команды
- взаимодействие с окружением
- лидерство

Из предложенного мероприятия и анализа, можно сделать вывод, о том, что подобная оценка деятельности позволит наглядной в короткие сроки проанализировать деятельность команды. Что позволит руководству оперативно исключить проблемы и выстроить работу таким образом, чтобы все показатели находились в балансе относительно друг друга.

Внедрение предложенной модели повысит эффективность работы команды в связи с оперативной адаптацией стиля работы команды к изменяющимся условиям внешней среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Внедрение командных методов работы в управление современными организациями можно соотнести с заинтересованностью руководителей в гибких и эффективных формах организации труда, связанной с влиянием факторов нестабильной внешнеэкономической среды. Объединяя индивидуальные интересы, групповые ценности и цели организации, успешное

командное взаимодействие в коллективе, безусловно, выступает в роли неоспоримого конкурентного преимущества компании.

На основании анализа отечественной и зарубежной литературы было дано авторское определение команды. Команда – это малая группа, объединённая общим целеполаганием, ценностями и общими подходами к реализации совместной деятельности, имеющая высокий уровень сплоченности и внутреннюю командную мотивацию.

Был рассмотрен вопрос классификации команд в организациях которых, является не менее дискуссионным, чем абсолютная применимость в практической деятельности существующих теоретических знаний и структурированных алгоритмов к организационному развитию в направлении создания команд. Существует огромное количество классификаций некоторые из них были рассмотрены в ходе работы.

В рамках ВКР была произведена оценка организационной структуры управления АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС» после чего было выделено три команды вертикального типа. А также в ходе работы был проведен анализ организации АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС» по модели McKinsey 7S. После проведенного анализа были выделены проблемы в управлении командами организации:

- отсутствие включенности команд в принятия решений в организации;
- недоработки в учебных программах, что дало длительные периоды выполнения задач и маленькое число потребителей;
- неграмотное распределение работ среди сотрудников, что понижает эффективность командной работы;

В третьей главе работы были предложены направления совершенствования управления командами в организации, по выявленным в ней проблемам. Первым из предложенных стало внедрение цикла Деминга или цикла PDCA который позволит структурировать работу организации, повысить эффективность работы, определить четкие задачи и сроки их выполнения и главное покажет

командам все недостатки имеющегося рабочего процесса и позволит в кратчайшие сроки их исправить.

Второе предложенное усовершенствование в управлении командами в АНО ДПО «ПРОФИ-ПЛЮС» позволяет вести постоянную оценку деятельности командной работы. Было предложено ввести модель оценки деятельности команд, которая также наглядно сможет давать анализ для руководства о слабых сторонах рабочих команд. Было выделено 6 самых важных аспектов работы, после оценки которых, по методу составления графического профиля можно также в кратчайшие сроки исключить проблемы в работе организации.

После внедрения цикла Деминга эффективность от внедрения данного мероприятия составит:

$1679:144 = 1165\%$ (данный показатель ожидается в течении года, поэтому $1165:12 = 97\%$ в месяц)

После внедрения модели оценки деятельности команд, мероприятие повысит эффективность работы команды в связи с оперативной адаптацией стиля работы команды к изменяющимся условиям внешней среды.