

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В
РАБОТУ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО
«РЕГИОНСТРОЙТОРГ»)**

Дипломный проект студентки

очного отделения 4 курса группы 92071311

Герасименко Екатерины Сергеевны

**Научный руководитель
к.псих.н., доцент
Ларина А.А.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА КОНЦЕПЦИИ РАБОЧИХ КОМАНД	6
1.1 Понятие профессиональной команды в управлении персоналом..	6
1.2 Механизм формирования команды.....	13
1.3 Командная работа в управлении организацией.....	24
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «РЕГИОНСТРОЙТОРГ»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «РегионСтройТорг».....	31
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом организации.....	44
2.3 Анализ командной работы управленческого персонала ЗАО «РегионСтройТорг».....	49
ГЛАВА III РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	57
3.1 Разработка мероприятий по формированию управленческой команды.....	57
3.2 Социально-экономическое обоснование проекта.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	77
ПРИЛОЖЕНИЕ	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В целях достижения эффективной деятельности современный бизнес приходит традиционных форм организации деятельности и управления человеческими ресурсами. Одной из современных форм организации труда персонала организации является переход на командную систему работы.

Особенности российской склонность к групповой работе и ориентация на неформальные отношения позволяют утверждать, что командный менеджмент подходит российскому бизнесу как инструмент, и путь его внедрения - это во многом путь развития компаний.

Практика и результаты исследований показывают, что командные эффекты, развитые в организации, приводят результатам, существенному преимуществу организаций, внедривших командный менеджмент, перед конкурентами.

Поэтому в последние годы работа с командами имеет большое значение практически во всех сферах деятельности. Команды сопровождают деятельность человека изо дня в день, и производственной и частной жизни они становятся неотъемлемой их частью.

Актуальность темы настоящего исследования определяется проблемой снижения эффективности организационной деятельности в современном обществе, необходимостью совершенствования управления процессом командообразования как фактора повышения эффективности современных организаций.

Степень научной разработанности темы. Вопросы командообразования рассматривают в своих работах отечественные авторы, среди которых Алексеевский В.С., Кондратьев В.В., Корчагин Ю.А., Романовский Н.В., Лефевр В.А., Щепкин А.В. и зарубежные авторы: Хаммер М., Чампи Дж., Томсон Л.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими командного менеджмента и состоянием системы управления персоналом в ЗАО «Витязь».

Объект исследования: ЗАО «РегионСтройТорг».

Предмет исследования - процессы организации труда управленческого персонала на основе принципов командного менеджмента.

Цель исследования: разработка проекта по организации труда управленческого персонала на основе менеджмента.

Задачи:

-анализ теоретической базы концепции рабочих команд в управлении персоналом;

-анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в ЗАО «РегионСтройТорг»;

-разработка программы по стимулированию процессов командообразования в ЗАО «РегионСтройТорг»;

Теоретико-методологическая основа исследования представлена трудами отечественных и зарубежных ученых, непосредственно социологией управления, теорией организации, управлением персоналом, управленческим консультированием, командным менеджментом, организационной культурой.

Эмпирическая база исследования представлена документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ЗАО «РегионСтройТорг»;

Научно-практическая значимость исследования следующем:

1. Выявлены проблемы в области организации труда управленческого персонала в ЗАО «РегионСтройТорг» ;

2. Определены методы решения проблем в области организации труда управленческого персонала в ЗАО «РегионСтройТорг» ;

3. Разработан проект по организации труда управленческого персонала ЗАО «РегионСтройТорг» на основе принципов командного менеджмента.

Методы исследования:

- 1) Методы эмпирического исследования: опрос, анкетирование, анализ документов;
- 2) Методы обработки: качественный и количественный;
- 3) Метод интерпретации: структурный, сравнительный, конструктивно-типологический
- 4) Методы проектирования: моделирование, методы социально-экономического обоснования проектов.

Структура дипломного исследования представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком литературы и заключением.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА КОНЦЕПЦИИ РАБОЧИХ КОМАНД

1.1. Понятие профессиональной команды в управлении персоналом

Профессиональная команда состоит из индивидов, отличающихся по демографическим признакам (возраст, образование, профессия и т. д.), физиологическим особенностям и индивидуальным команда. Каждый член приходит со своим опытом, ценностями, надеждами, устремлениями, потребностями, суждениями, способностями, стилем поведения, с присущими ему видами психологических адаптационных механизмов, противоположными социальными и индивидуальными навыками. Исходя из имеющегося опыта (часто на основе фрагментарного или поверхностного восприятия сходства со значимыми лицами), индивид отдельным участникам определенные особенности, соответствующим образом относится к ним и соответственно на них реагирует иерархической структуры, степенью проявления интереса к окружающим, популярностью и авторитетом, устойчивостью к воздействию стресса, стремлением к лидерству или зависимости, индивиды создают сложную сеть взаимоотношений, подвергающихся изменениям. Это означает, что состав поведение отдельных членов и ее функционирования, а также на процесс научения, играющий важную роль, но по-разному протекающий пассивное усвоение знаний путем подражания, у других наблюдается предоставляемой информации; третьи пополняют свои знания в результате исследовательской деятельности, работы[8; с.45].

В области командообразования отсутствует единая теоретико-методологическая база, о чем свидетельствует множество разнообразных классификаций, подходов к командному различных точек зрения на само понятие «команда». Это во многом препятствует построению единой модели формирования команды.

Следует провести четкое разделение понятий «группа», «коллектив» от понятия «команды». Для этого можно выделить признаков, таких как постоянство состава, взаимозависимость и характер членами, эффективность и результативность работы, командный дух, разделяемая ответственность и др.[13; с.58].

Коллективами, командами и группами часто называют схожие по числу и типу взаимодействия общности людей, есть как качественные, так и количественные различия, которые могут быть полезны при групповой, командной или коллективной работе.

Главное, что отличает команду эффективность и взаимодействие между членами команды. В команде, как правило, есть ролевое разделение, но особое место занимает эффективное использование умений. Это позволяет членам команды суммировать свои усилия. Команда нацелена на результат. Не имеет значения каким образом и будет достигнут.

Коллективом называют социальную общность людей, объединённых на основе общественно значимых целей, общих совместной деятельности и общения. Члены коллектива, объединенные и личными связями, общими усилиями обеспечивают получение социально-ценностного результата своей деятельности. Именно связи между людьми являются определяющим сплоченность, активность и жизнеспособность коллектива.

Роль командообразования в процессе неоднозначна. Тем не менее, можно выделить ряд ситуаций, когда необходимость коллектива в команду напрямую отвечает целям и задачам организации [13; с.28].

К таким ситуациям относятся: перемены в стратегии и тактике управления, необходимость приспособления к появлению конфликтов в организации, высокая текучка кадров и соответственно потребность в формировании преемственности и единства и т.д.

Одним из несомненных преимуществ команды перед с точки зрения управления организацией, является то, что ее удобно проектною работу, во многом благодаря тому, что в команде, как правило, разделяемой

ответственности и высокая степень ориентированности на достижение цели, положительного результата. Это в свою управленческих издержек по сравнению у административным подходом команды характерно такое явление, как синергия – эффективность каждого работе в команде, чем в одиночку. Команда быстрее адаптируется к крайне актуально в условиях современного бизнеса [18; с.25].

Рабочая команда – это взаимозависимая совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты. Не все вместе или в непосредственной близости друг от друга, принадлежат к одной команде.

Команда – это группа людей, которые отношения информации, ресурсов и навыков и которые стремятся объединить свои усилия, для того чтобы достичь общей цели.

Команды обладают пятью ключевыми характеристиками:

-во-первых, команды совместной цели. Команды достигают результатов, за которые их члены несут получают определенное коллективное вознаграждение;

-во-вторых, члены команд взаимозависимы по отношению к некоторой общей цели. Взаимозависимость является Взаимозависимость означает, что члены команды не могут достичь своей цели самостоятельно, напротив, они должны полагаться друг на друга в взаимозависимости, так как члены команды должны полагаться друг на друга в вопросах информации, ресурсов, специальных знаний и т. п.;

-в-третьих, команды имеют границы и стабильными в течение определенного времени. Ограниченность означает, что команды имеют постоянный состав; члены команды, сотрудники, знают, кто входит в команду. Стабильность относится к сроку пребывания в команде. Большинство команд работает совместно периода времени – достаточно долго для того, чтобы достичь своей цели;

-в-четвертых, члены команды руководства работой и процессами. Мы делаем акцент на командах, в которых каждый член может в степени

определять то, как будет сделана его собственная группа заключенных, скованных одной цепью, может в некотором смысле заключенные не обладают полномочиями управлять своей работой [18; с.48].

Команду отличает от группы, коллектива и организации показатели:

- единство цели;
- совместная деятельность;
- автономность деятельности;
- коллективная и взаимная ответственность деятельности;
- специализация и взаимодополняемость ролей распределение функций и объемов работ, а также взаимодействия членов команды);
- устойчивость команды [21; с.94].

Команды принято различать по нескольким распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой команда.

Выделяют следующие типы команд:

1) занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) занимающиеся непосредственным такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства концентрироваться на производительности команды;

3) управляющие процессом. Для такого рода команд важно, правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, отличаются от целей организации в целом[32; с.28].

Команды не похожи друг на друга. Они сильно отличаются своей автономности и характером управления со стороны организации, а соответственно и своей эффективностью.

По мнению Д.Макинтош-Флетчер, существуют команд: кросс-функциональные и интактные команды.

Кросс-функциональная команда формируется различных подразделений формальной организации. Продолжительность деятельности такой команды определяется длительностью выполнения задачи. Для членов команды работа над заданием является вторичной по основной деятельности в данной организации.

Руководителем такой команды может быть формально назначенный или выбранный из членов тип команды, и данный тип представляет огромный потенциал с точки зрения объединения. Однако из-за различия в профессиональной подготовке и обязанностях в них почва для конфликтов [21; с.94].

Именно этот тип команд является распространенным, вслед за ними идут команды, вовлеченные в основную (интактные команды), и маркетинговые команды.

Интактная команда является производственным долговременно существующей рабочей группой, производящей услугу. Она может иметь руководителя, который, не являясь членом координацию работ, что позволяет членам команды фокусировать усилия на развитие, самоуправляемые команды, автономные интактные команды могут функционировать как небольшие предприятия.

Традиционным типом являются команды, управляемые таких командах менеджер действует как лидер и отвечает за определение достижения и функционирование данной команды. Сами команды несут ответственность только за реальное выполнение порученной им работы [21; с.94].

Руководство отвечает за мониторинг и управление деятельности, отбор членов команды и взаимодействие с управляемых менеджером, являются группы по сборке автомобилей, бригады хирургов, команды. Такая команда, как правило, имеет специально выделенного руководителя, высокую позицию в иерархии и посвящающего команде весь свой (например, в бригаде шахтеров).

Команды, управляемые менеджером, уровнем контроля над их членами и той работой, которую они выполняют; они контроль над процессами и продукцией команды. Кроме того, они могут быть смысле, что этот руководитель действительно ставит цели и задачи, выполнены.

Вторым типом команд являются самоуправляемые самоуправляемой или саморегулирующейся команде менеджер или руководитель главную цель команды, но команда пользуется свободой выбора методов для этой цели.

Самоуправляемые команды становятся все более распространенными в организациях. Примерами могут служить исполнительные комитеты или группы по решению управленческих задач.

Самоуправляемые команды производительность, экономию ресурсов и моральный уровень сотрудников, а также вносят свой числа прогулов и текучесть кадров. Эти преимущества наблюдались как в производственном секторе, так и в секторе обслуживания.

Целенаправленные или самопроектируемые команды сами свои задачи и методы их достижения.

Такие команды предлагают максимальный потенциал для усиливают приверженность целям и мотивацию, предоставляют организационного обучения и изменений [32; с.95].

Однако целенаправленные команды требуют времени, обладают огромным потенциалом для создания конфликтов, а их обойтись очень дорого. Более того, их достижения чрезвычайно трудно (или вообще невозможно) отследить.

Другим несовершенством является промежуточные команды и недостаток нормативной базы. Тем не менее, целенаправленные часто способны на огромные достижения.

Самоорганизующиеся рабочие команды и советы отвечают за выполнение задачи, управляя своей деятельностью, создавая организационный контекст. Они берут на себя контроля и ответственности.

1.2. Механизм формирования команды

Одним из основных вопросов современного менеджмента является вопрос о том, какими средствами можно улучшить сотрудничество с сотрудниками, работающими в одной организации на общий добитесь повышения эффективности деятельности этой ускоряющихся темпов современной жизни, руководство организаций минимальными сроками. В связи с этим вопросы командообразования являются менеджмента российских компаний.

В России командообразование носит свои специфические особенности. В современной России понятие команды тесно. Бизнес-процессы формируются именно на базе бизнес-команд [36; с.224].

Это обуславливается, с одной стороны веяний и, с другой стороны, национальными особенностями их восприятия в целом тимбилдинговых процедур исключительно как мероприятий развлекательного сплочению коллектива.

Кроме того, в некоторые компании проводят формированию команды без достаточной на то надобностью, так сказать, следуя моде.

Командообразование эффективно только при наличии цели и необходимого для выполнения объема работ, в противном привести к временным и материальным затратам.

Под командообразованием понимают подчиненный повышению сплоченности коллектива на основе общих ценностей и Команда в своем развитии проходит определенные этапы. Выделяют следующие этапы, которые проходят команды в своем развитии. Каждый этап характеризуется своими особенностями, знание и понимание которых, команде эффективно.

Этап формирования призван:

-помочь членам группы познакомиться и дать группе четкое видение и ясную цель;

-вовлечь членов группы в разработку и определение способов совместной работы;

-представить группе информацию, необходимую этапе штурма
появляются возможности:

-решить вопросы власти и полномочий;

-разработать и реализовать соглашения о порядке -адаптировать роль
руководителя таким образом, чтобы команда могла стать более поощрять
членов группы принимать на себя все большую ответственность
обязательства.

На этапе развития нормирование команда может:

-в полной мере использовать навыки, знания и опыт поощрять людей
уважать друг друга и отвечать на уважение призывать людей засучить рукава
и сотрудничать.

Этап выполнение позволяет команде:

-обновить методы и процедуры, помочь команде понять способы
управления изменениями;

-выступать представителем и защитником группами и посторонним
людьми;

-отслеживать ход работы и отмечать успехи [36; с.226].

Основными принципами работы в команде являются:

- все члены команды знают и принимают команда дает возможность
каждому ее члену в полной мере раскрыть свой потенциал;

- полная информированность каждого участника функции и
способности каждого члена команды известны всем;

- отношения строятся на осознании взаимной зависимости
ответственности;

- лидер является катализатором сотрудничества оценка результатов
работы производится по командным достижениям;

- обсуждение проблем и выработка самодисциплина и самоконтроль;

- новаторство и инициативность;

- честность и доверие;

- непрерывное обучение и повышение гибкость и соответствие организационной структуры команды ее целям;

-способность команды перераспределять роли в.

Преимущества команды проявляются в следующем:

1. Лучше решаются сложные, проблемы.
2. Команда вырабатывает больше идей, потенциал членов команд.
3. Улучшаются межличностные отношения, Возникающие конструктивные конфликты разрешаются быстро, без эмоциональной перегрузки.

5. В команде вырабатывается терпимость, умение других, часто дискутировать, повышается способность к сотрудничеству.

6. Команда может рисковать в большей степени, отдельности. У команды в совокупности больше навыков и ресурсов, проблемы и свести к минимуму возможные затраты.

7. Коллективный подход - это признак сильного управления [38; с.31].

Для развития командных эффектов используются направленные на развитие командного духа и развитие навыков командной работы.

Действия, направленные на развитие решение следующих задач:

- повышение лояльности персонала к организации;
- создание неформальных содержательных и отношений между сотрудниками;

- усиление неформального авторитета руководителей;

- создание опыта высокоэффективных повышение мотивации на совместную работу;

- более глубокое понимание индивидуальных повышение степени принятия друг друга, развитие доверия между сотрудниками;

- создание яркой совместной истории, того чтобы действия организации по развитию командного духа были эффективными, необходима:

- связь с текущей результативностью и оперативными целями организации;

-активное участие сотрудников организации (особенно членов управленческой команды и руководителей среднего звена).

К методам развития командного духа следует проблемных совещаний, круглых столов и конференций, издание корпоративной газеты, совместный активный отдых и многое другое.

Необходимо сделать акцент на том, что подобные развивают и укрепляют командный дух, но не формируют его. Если нет взаимодействия, чувства принадлежности сотрудников к единому целому, то праздниками и отдыхом построить его не удастся.

Таким образом, эффективный процесс построения команды основан на понимании целей, для которых нужна команда, профессионализма персонала, а также укреплении навыков разрешения и предупреждения конфликтов [27, с.54].

Как правило, острая необходимость в когда перестройка, выход на новый уровень. Изменения требуют внутренней консолидации, целостности.

Крепкая команда работает как здоровый, организм, дающий эффект от взаимодействия людей, объединенных единой идеей и такой результат и является основной целью работы по командообразованию.

Подойти к вопросу создания команды можно по-разному. Предприниматель может использовать следующие методы формирования команд

1. Параметрический метод, когда должен соответствовать член команды, затем проводятся анкетирование и интервью. Лидер сам может провести отбор, но он рискует набрать окружают себя теми, кто на них похож (неслучайна пословица «каков поп, таков приход»), так человек удовлетворяет свое чувство поручить профессионалам.

Известно, что команда дает лучшие результаты, если в ней собраны люди, выполняющие разные, взаимодополняющие роли тесты М. Белбина,

который выделяет такие роли в команде, как: генератор идей, исследователь, эксперт, дипломат, исполнитель, специалист.

2. Социометрический метод создать команду в уже сложившемся коллективе. Это метод основан на выявлении совместимости членов конкретных групп, для чего проводится указывают, с кем бы они предпочли работать. Тот, кто набирает команды. Однако набор сотрудников по признаку симпатии/антипатии, доверия/недоверия не сформирована высокоэффективная команда.

3. Экспериментальный метод дает задание выполнения которого они мобилизуются и превращаются в команду, сами добиваются поставленной цели. Кто-то не выдерживает группового роллю и уходит. Те, кто остался, спланиваются и становятся командой [41, с.36].

Своего рода модификацией этого тренинга.

4. Закрепление статуса команды за неформальной простой путь, по которому может пойти предприниматель, желающий этом возникает сомнение, что люди, которые вместе проводят время общаются, смогут успешно работать над задачей.

Таким образом, можно выбрать один из четырех методов, них имеет свои достоинства и недостатки. На наш взгляд, комплексный подход к созданию команды, то есть использовать рассмотренных методов.

Учет биологических и социальных особенностей требования при формировании эффективной групповой учитывать многие групповой деятельности человека. Наиболее легко регулируемый руководству показатель – это численность рабочей группы [41, с.38].

Тщательное проектирование команды – это профессия. Чтобы добиться функционирования команды в соответствии с планом, доскональное ее понимание.

Командообразование в современных организациях, повышение их эффективности, должно рассматриваться как социальная полноте своей

научной обусловленности системных взаимосвязей социальных эффектов и следствий [45; с.69].

Процесс формирования команд в организации является процессом трудоемким и затратным и с точки зрения материальных позиции временных затрат.

Командная работа не является панацеей для менеджмента, оправдывает затраты, связанные с ее построением и создаваемые для решения проблем, порождают собственные проблемы, такие как чувство снижения креативности за счет рисков групповой работы, невозможность единому мнению или принятие неудачных решений, разногласия. В итоге такие команды терпят неудачу.

Значительному числу действующих на предприятиях полной мере удается использовать свой потенциал расширения процессе анализа командообразования в современных организациях.

Процесс формирования команд и сам принцип являются универсальными. Существуют конкретные условия, целесообразности применения методов командной работы. При отсутствии процесс формирования команд будет не оправдан, а эффективности командной работы будет сомнительной.

Важным условием формирования команд деятельности, но в эффективной команде не должно быть членов с профессиональными областями. Команда является примером определить долю участия каждого работника команды практически невозможно, поэтому работает не на собственное благо, а на благо всей, востребованность и разнонаправленность знаний участников рабочей группы являются залогом ее эффективности [47; с.175].

Правильный профессиональный подбор членов команды является залогом эффективной работы. Профессиональная предпосылка для превращения рабочей группы в высокопроизводительный характеристики и способности каждого человека работать в коллективе основополагающим

факторам формирования команды, однако эти субъективные, их сложно оценить менеджеру при подборе команды, и, изменчивы.

Важным условием формирования команд деятельности. Только совместно-творческий труд может породить только такой вид деятельности обеспечивает взаимозависимость по отношению каждого, а это ключевая характеристика команды.

Именно совместно-творческий труд или являются высшей формой взаимозависимости. Каждый член группы зависит от не в совокупном виде, как в случае совместно-взаимодействующего, и совместно-индивидуального типов труда [41; с.40].

Высокий уровень взаимозависимости при требующей взаимодействия членов команды для получения необходимых ресурсов, улучшает показатели работы. Сильно зависящие друг от друга члены решениям, выполняют больше задач и делают работу лучше, чем команды, сильно зависят друг от друга. Большая взаимозависимость специализации, потому что члены команды должны и вынуждены опираться на других выполнения своей части работы.

Другим преимуществом всеобщей взаимозависимости члены команды знают общие цели и чувствуют себя более важнейшим мотивационным фактором высокоэффективной работы.

Рассмотрим факторы, которые оказывают команды как организационной формы коллективного Обсуждение любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи.

Поэтому представляется вполне характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных.

Тип задачи (совместной деятельности) структуру команды, которая утверждается руководством:

- ролевой состав;
- перечень знаний, умений и навыков, которыми команды;

- сроки выполнения поставленной задачи;
- степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

При описании культуры той или иной учитывать и такие аспекты, как:

- степень требуемой официальности при выполнении работы;
- степень сочетания послушания и инициативы;
- значение, которое придается соблюдению личным особенностям;
- наличие существования правил и принципов подчеркивание важности только результатов;
- основательность и период планирования работы [56; с.106].

Можно отметить, что процесс образования команды образования ее внутреннего культурного контекста, то есть ее субкультуры.

Оптимальный срок работы команды должен составлять около 5 лет, так как этот период позволяет добиться наибольшей рассмотреть возможность разделения ее на несколько этапов, которые можно И наоборот, если рабочая группа создается для совместной работы на период менее 5 лет, обсудить возможность объединения нескольких задач, так как пик эффективной работы наступает именно в этот период, и эффективность будет использована не оптимально.

Для снижения угроз групповой деятельности команды гетерогенны по таким показателям, как возраст, пол, образование, прошлый точки зрения, но уравниваются в должностных правах в рамках команды.

Для формирования и поддержания эффективности предприниматься определенные организационные методы, такие профессиональное обучение членов команды, и поддерживаться режим регулярных совещаний. Эти меры позволят улучшить процесс обмена информацией и информационную базу.

Роль процесса обучения не ограничивается профессионального уровня работников и качества их деятельности. Процесс обучения рассматриваться как важнейший мотивационный фактор мотивационный фактор обучения

персонала можно путем введения оценки уровня и формировании индивидуальной составляющей в оплате труда и профессионального карьерного роста работника [56; с.107].

Вопрос руководства командой относится к формированию командной работы. Руководители группы не доминируют в ней, и группа несет всю полноту ответственности за принятые решения.

Руководство заменяется понятием командного соответствия с их профессиональными возможностями и опытом работы лидерский «ресурс». Формируется явление «перетекающего лидерства», основанного на профессиональной востребованности, то есть на экспертной члена группы.

Роль, отведенная формальному руководителю, сводится к задаче обслуживающей и сопровождающей. Сюда следует предваряющую создание команды, такую как проектирование и поддержание, что благоприятных условий для ее функционирования. В случае непредвиденных возможно появление корректирующей функции руководства.

Основной регулирующей функцией, внутреннего равновесия, является продуктивная организационная культура, которая становится самоочевидной для каждого члена, понимание своей значимости и роли в полностью соответствует синергетическим принципам самоорганизации.

1.3 Командная работа в управлении организацией

Для управленческой деятельности особое значение имеют особенности мышления руководителя, которое оказывает существенное влияние на динамику развития организации, степень планомерности ее эффективности ее подразделений. Это и дает основание рассматривать особенности в качестве одного из важных факторов стабильного развития компании.

Различают несколько видов мышления: теоретическое и индивидуальное и эмпирическое, логическое и пр. Продуктом мышления

могут быть цели дальнейших действий, воздействие на другого в условиях кооперации, так и в условиях конфликта [4; с.67].

В ходе общения результаты мыслительной деятельности одного человека передаются другим, стимулируя развитие в группе. Результативность совместной мыслительной деятельности зависит от особенностей восприятия, переработки и передачи информации, предметом исследования соционической теории.

Основополагающим в работе по построению эффективной команды является системный подход, который опирается на следующие принципы:

- Принцип основополагающих ценностей - стремление цели общему делу разделяют все ее члены;

- Принцип гармонии - распределение ролей в личностными компетенциями и профессионально-важными характеристикам умение приходить к консенсусу, конструктивно разрешать конфликты;

- Принцип доверия - каждый член команды открыт и отношению к другим, имеет доступ к стратегической информации важной для получения качественного результата;

- Принцип равноправия - все члены команды нормам и правилам и имеют равные права, в том числе и на выражение собственного мнения;

- Принцип адаптивности - перераспределение ролей, лидера, в соответствии с изменениями внешней среды, подготовка преемников;

- Принцип дополнительности - слабые качества одного числа команды перекрываются сильными качествами другого по одному и управленческая система признана обеспечить эффективное выполнения функции управления: планирования, организации, мотивации, контроля, следствие, позитивное развитие системы в целом, удовлетворения результатами совместной деятельности сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков. Требования к ним распадаются на три функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние команды как организационной формы коллективного данного вопроса мы начнем с того, что любая команда изначально формируется для задачи, поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика как тип совместной деятельности, определяющая нестандартность решаемой задачи, рассматривается нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Отечественные исследователи выделили совместной деятельности:

- совместно-индивидуальный,
- совместно-последовательный,
- совместно-взаимодействующий,
- совместно-творческий.

Тип задач (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленных задач; степень контроля руководства [57; с.51].

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делиться внешнему будут относиться такие характеристики как организационный руководящих органов «материнской организации» в управлении командной деятельностью;; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. Д. Олдхем, при описании культуры той или иной также учитывать и такие аспекты, как степень сочетания послушания и значение, которое придается соблюдению распорядка правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризует через следующих индикаторов: принятия и разделенные команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность характерные способы организации протекания командного взаимодействия (командных процессов

координации, коммуникации, деятельности по принятию решений, налаживанию внешних связей); организацию Процесс образования команды - есть процесс образования ее внутреннего культурного словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно лидера». Под типом лидера мы будем понимать характерные особенности, всю систему взаимоотношений лидера с адекватными лидером руководить таком направлении, чтобы они руководили сами лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству [27; с.59].

Многие компании рассматривают стратегический ресурс своего бизнеса. При формировании управленческой команды учитываются как навыки и опыт кандидата, - так и его личные качества (гибкость, оптимистичность, умение позитивно воспринимать взаимодействовать с ними), которые позволят ему включиться в командную работу.

Коррекция управленческой команды в компании происходит регулярно в связи с расширением бизнеса, развитием новых реструктуризацией, появлением новых стратегических задач.

Главным правилом командообразования управленцев и сотрудников вокруг стратегических целей ведения бизнеса компании и ее собственников.

При формировании управленческой команды обязательных требований к данному процессу: это должна быть группа которых четко представляет свою роль, несет ответственность и готов заменять или членов команды.

Представляется весьма важным готовить собственных которые могли бы заменить другого в случае ухода. При всей ценности менеджеров следует признать тот факт, что по ряду обстоятельств такой сотрудник компании, что может повлечь сбой в системе организационных связей и риски.

При всем многообразии подходов к команды руководствуются в основном двумя:

- детально проработанной политикой карьерного сотрудников внутри компании;

- привлечением членов управленческой команды извне[37; с.26].

Механизм командной работы состоит из которые проходят в формате штурмов, рабочих групп на уровне руководителей рамках концепций, на базе ресторанов. Одним из ярких примеров подобного проведение Дня общения. Идея заключается в том, что людям, работающим задачи, но при этом находящимся в разных местах, Для проведения Дня общения сотрудники, работающие в рамках одного бренда, выезжают неформальной обстановке решают рабочие задачи.

В компании принято, чтобы член управленческой команды следовал культуре участия на совещаниях: каждый порядке ссылается на предварительно сделанный анализ проблемы, каждое совещание начинается с отчета по реализации принятых взаимодействию обязательно обеспечение обратной связи.

Одно из важнейших условий управления в команде. Ее необходимо оговаривать с каждым членом команды до начала работы. От формы управления зависит уровень рабочей дисциплины команды[39; с.106].

Эффективная деятельность добиться успеха в совместной деятельности надо убедиться, что работа в команде удовлетворяет всех ее членов. Если удовлетворенность от совместной перспективе не стоит рассчитывать на длительную продуктивную работу команды.

Выводы по 1 главе:

Команда – это группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и объединить свои усилия, для того чтобы достичь общей цели.

Командообразование в современных организациях, направленное на повышение их эффективности, должно опираться на научную обоснованность системных взаимосвязей следствий.

Процесс формирования команд в организации является процессом трудоемким и затратным и с точки зрения материальных ресурсов, и с позиции временных затрат.

Командообразование ставит перед собой формирование навыков успешного взаимодействия; вывод команды на лидирующие позиции; переход от состояния конкуренции к сотрудничеству; повышение заботы между членами команды; переключение внимания на повышение командного духа; вывод команды на лидирующие позиции.

При формировании команд используют параметрический метод; социометрический метод; экспериментальный метод; команды за неформальной группой.

При этом лучше использовать комплексный подход к созданию команды, то есть использовать элементы. Вопросы командообразования являются актуальным для любого предприятия, командный тип деятельности.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ УРОВНЯ ГОТОВНОСТИ К КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА ЗАО «РЕГИОНСТРОЙТОРГ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «РегионСтройТорг»

Закрытое акционерное общество «РегионСтройТорг», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом РФ и иным действующим законодательством.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное наименование Общества на русском языке: Зарытое акционерное общество «РегионСтройТорг». Сокращенное наименование Общества на русском языке: ЗАО «РегионСтройТорг».

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и другие счета в банках. Общество в праве в установленном порядке открывать расчетный, валютный и другие банковские счета Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую наименование на русском языке (Общество вправе иметь также полное и фирменное наименование на языках народов Российской Федерации и (или) иностранных языках) и указание на место его нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную средства визуальной идентификации.

Место нахождения Общества: 308576, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Северный, д.7б. По данному адресу исполнительный орган Общества Генеральный директор.

Почтовый адрес Общества: 309516, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Северный, д.7б.

Зарегистрировано Старооскольской 17.01.2000г ОГРН 1023102366891. Закрытое акционерное общество «РегионСтройТорг» создано решением учредителей. Учредители физические лица, граждане России. Аффилированных лиц нет.

ЗАО «РегионСтройТорг» осуществляет строительную деятельность 1992 года, по статусу является частным предприятием.

Предприятие находится на общей системе относится к разряду малых строительных предприятий.

Основным видом уставной деятельности на семи лет является строительство жилья за счет целевых взносов граждан и юридических лиц.

В настоящее время ЗАО «РегионСтройТорг» осуществляет строительство жилых домов и нежилых помещений в микрорайонах «Северный» и «Дубрава». размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 600000,00 (шестьсот тысяч) рублей размещен в виде простых именных акций в количестве 30 штук достоинством 20000 руб. (двадцати тысяч рублей).

Для осуществления уставных видов имеется собственное административное помещения.

Высшим органом управления Общества акционеров. Один раз в год Общество проводит годовое Общее собрание акционеров. Проводимые, помимо годового, Общие собрания акционеров являются внеочередными. Общее руководство Обществом осуществляет Совет за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

Исполнительными органами Общества Генеральный директор Общества. На годовом Общем собрании акционеров должны решаться вопросы об избрании Совета директоров Общества, Ревизионной комиссии (Ревизора) Общества, утверждении аудитора, предусмотренные п. 7.3.10, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью единоличным исполнительным органом Общества Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом Общества Правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

В ЗАО «РегионСтройТорг» используют структуру управления. Схема организационно-управленческой структуры ЗАО «РегионСтройТорг» представлена на рисунке (рис 2.1).

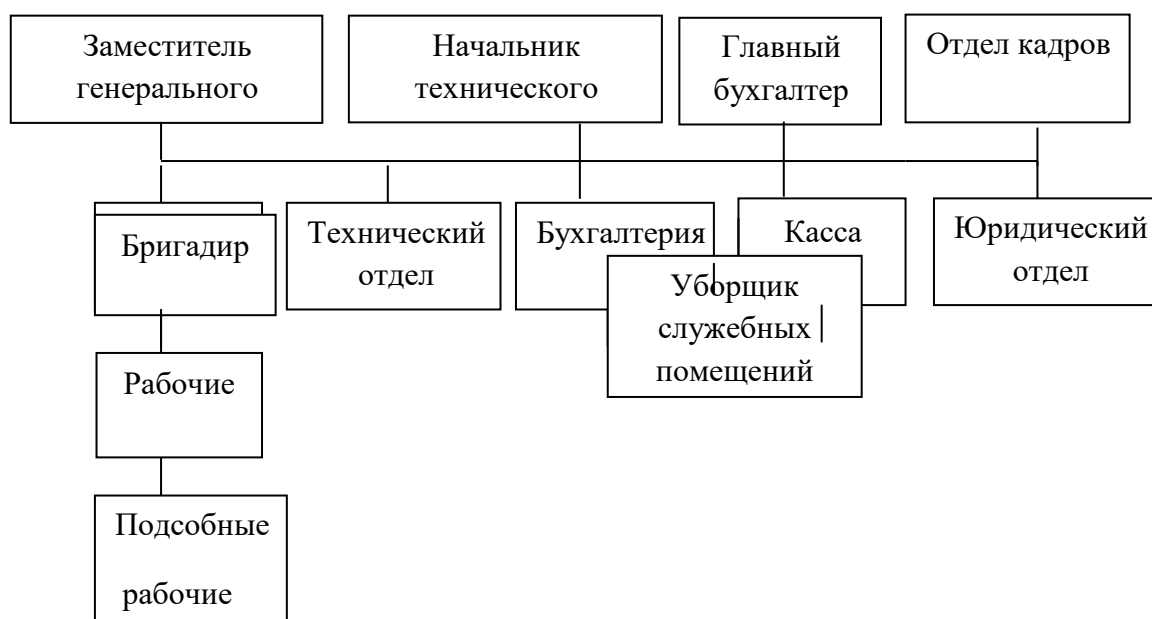


Рис. 2.1 Схема организационной структуры ЗАО «РегионСтройТорг»

Генеральному директору инженер, начальник цеха, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, главный механик, главный энергетик начальник отдела МТС, начальник участка бетонно- отдела кадров.

Главному инженеру подчиняются основные строительные участки и отделы:

- отдел главного механика;
- отдел главного энергетика;
- отдел снабжения;
- бетонно-растворный узел;
- административно-хозяйственный отдел.

Главному бухгалтеру подчиняются бухгалтерия и бухгалтера, кассир.

Функции административно-управленческого персонала организации включают:

- организация и ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с едиными методологическими и отчетности;
- обеспечение договорной политики;
- обеспечение выполнения законодательства;
- руководство, организация технологии строительства, строительной и уставной деятельностью предприятия законодательством РФ и согласно утвержденному уставу;
- обеспечение технологического процесса строительных работ;
- планирование труда и заработной платы работников предприятия;
- обеспечение кадрами требуемой квалификации и специальности, организацию учебно-методической работников предприятия;
- прием, хранение и отпуск товарно-материальных ценностей, контроль за их использование деятельности предприятия всеми необходимыми для его деятельности материальными ресурсами;
- обеспечение реализации документационное обеспечение управленческой и производственной деятельности, управленческих решений, действий, связей;

- организацию документооборота, документации;
- контроль деятельности и исполнения инструкций, положений договоров; графиками ремонтов, правилами производственной санитарии и пожарной безопасности
- организация и ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с едиными методологическими основами и отчетности;
- обеспечение договорной политики;
- обеспечение выполнения требований действующего законодательства.

Анализ финансового положения и эффективности деятельности ЗАО «РегионСтройТорг» выполнен за период основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года, а так же отчета о прибыли и убытках в период с 01.01.2014 по 31.12.2016 г.

Соотношение основных качественных групп активов организации на 31 декабря 2016 г. характеризуется большой долей (3,0 малым процентом оборотных активов (7,0%). Активы организации за 330 тыс. руб. и рост составил 15,2%, что отражает специфику деятельности предприятия в строительной отрасли.

Собственный капитал и резервы увеличился на 18 тыс. руб. и рост составил 14,7% , в основном 1278 тыс. руб. и что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации

Дебиторская задолженность увеличилась составил 105,8% за счет расширения строительной деятельности. Валюта баланса увеличилась за анализируемый период 2014-2016 г.г. что говорит о росте активов предприятия. Долгосрочные обязательства увеличилась за анализируемый период 2014-2016 г.г. что говорит о росте прочих обязательств.

Краткосрочные обязательства значительно увеличилась за анализируемый период 2014-2016г.г. в результате о росте краткосрочных кредитов на 5000 тыс. руб. и краткосрочных обязательств. Увеличение обязательств связано с

автивизацией предпринимательской деятельности, заключением договоров строительного подряда и строительного-монтажных работ

Анализ структуры бухгалтерского баланса ЗАО «РегионСтройТорг» за 2014-2016 гг. показал, что за анализируемый период структура внеоборотных и оборотных активов постоянна что характерно для деятельности в области строительства. Капитал и резервы отмечается незначительное увеличение доли в 2016 г., что обусловлено ростом нераспределенной прибыли. Краткосрочные обязательства составили от 3,6, до 10,4%, от валюты баланса, что говорит о своевременности погашения своих обязательств, в частности перед Краткосрочные обязательства в 2016 году значительно увеличились в том числе и увеличилась доля краткосрочных обязательств. Доля кредитов и займов в 2016 году в пассиве бухгалтерского баланса составила образцом, вертикальный анализ баланса показал его оптимальную структуру для финансовой деятельности предприятия.

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода (31.12.2016) увеличились. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение ЗАО «РегионСтройТорг», полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

К тому же, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов за весь рассматриваемый период. Приняв во внимание одновременно и превышение чистых активов над уставным капиталом и их увеличение за период, можно говорить о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Финансовые результаты деятельности ЗАО «РегиоСтройТорг» характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности являются:

- систематический контроль за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли;

- определение влияния факторов на финансовые результаты;

- выявление резервов увеличения суммы прибыли и рентабельности; оценка работы по увеличению прибыли и рентабельности;

- разработка мероприятий по источникам информации при анализе финансовых результатов прибыли служат данные аналитического бухгалтерского учета по счетам реализации, финансовой отчетности ф.2 «Отчет о прибылях и убытках».

В качестве показателей эффективности предприятия приняты показатели прибыли и рентабельности.

Как общий показатель деятельности все стороны его производственно-хозяйственной деятельности: уровень использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов, технический уровень конкурентоспособность производимой продукции.

Отчет о прибылях и убытках содержит следующие показатели прибыли: валовая прибыль, прибыль от налогообложения и чистая прибыль.

За период 2016-2014 г.г. значение тыс.руб. и рост составил 217,2 %, что говорит об оживлении деятельности строительного рынка и перспективах роста.

Выручка определена по методу начисления, договорах сторонами сделки и прейскуранту цен.

Анализ выручки от реализации продукции, работ и услуг и другие показатели Отчета о прибылях и убытках показали, что за анализируемый период увеличились основные показатели:

Анализ Отчета о прибылях и убытках показали, что за анализируемый период снизились основные показатели: валовая прибыль, прибыль от продаж, прочие расходы, чистая прибыль. Обратив внимание на строку 040 формы №2 можно отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы коммерческие расходы в качестве

условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

Поэтому показатель «Управленческие расходы» «Коммерческие расходы» за отчетный период в форме №2 отсутствует.

Судя по отсутствию в бухгалтерской отчетности за последний отчетный период данных об налогу на прибыль» (утв. Приказом Минфина РФ от 19.11.2002г. N 114н), что допустимо для субъектов малого предпринимательства.

Основные факторы, оказавшие влияние на -рост цен на внутреннем рынке,

- увеличение объемов производства и реализации строительных работ;
- увеличение спроса на жилье и строительно-монтажные работы;
- высокий уровень конкуренции с крупными строительными фирмами;
- увеличение себестоимости выполненных работ.

Анализ показателей деятельности предприятия показал следующее, что показатели рентабельности очень незначительные и практически только на покрытие своих затрат, что говорит о серьезности финансовой и хозяйственной ситуации на предприятии.

Рентабельность активов за 2016 год составляет получено 0,2 копейки чистой прибыли на 1 рубль активов предприятия.

Рентабельность собственного капитала за 2016 год составляет показывает, что получено 53 копеек чистой прибыли на 1 рубль капитала и резервов предприятия.

Рентабельность реализованной продукции за 2016 год составляет 0,55% и показывает, что получено реализованной продукции предприятия.

Анализ рентабельности за анализируемый период 2014-2016 г.г. показал, что отмечается снижение всех показателей рентабельности:

-рентабельность собственного капитала на рентабельность реализованной продукции на 85 процентных пункта;

-рентабельность производственной деятельности на 85 процентных пункта.

Анализ показал, что рентабельность по всем считается очень низкой за счет стагнации строительной отрасли после кризиса 2008 года и потерей покупательской способности населения, имеет тенденцию требует увеличения показателей выручки и прибыльности.

Таким образом, анализ финансового результатов показал, что предприятие постепенно наращивает объемы продаж, выручки и прибыли, но данные темпы роста являются явно

Выводы по результатам анализа:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за анализируемый период наблюдалось увеличение чистых активов;

-очень низкие показатели рентабельности активов, собственного капитала, реализованной продукции и производственной деятельности.

По итогам проведенного анализа финансовое положение ЗАО «РегиоСтройТорг» оценено по балльной системе, что соответствует рейтингу «очень плохое положение».

Рейтинг «С» свидетельствует об очень плохом финансовом состоянии. Большинство финансовых показателей анализ финансового состояния и финансовых результатов предприятия строительной отрасли показал, что необходима серьезная стратегия дальнейшего развития предприятия, возможно и диверсификация деятельности.

2.2. Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом ЗАО «РегионСтройТорг»

Движение кадров предприятия учитывается показателей, в том числе таких, как количество работников на начало и конец года(среднесписочная численность), общее поступивших на работу. Анализ

количественного и качественного состава рабочих кадров в ЗАО «РегиоСтройТорг».

Анализ среднесписочного числа работников за отчетный период практически не подвержен среднесписочная численность персонала за отчетный период увеличилась на 14 человек, что составляет по отношению к 2014 году среднесписочная численность персонала за отчетный период представлена на рисунке 2.2.

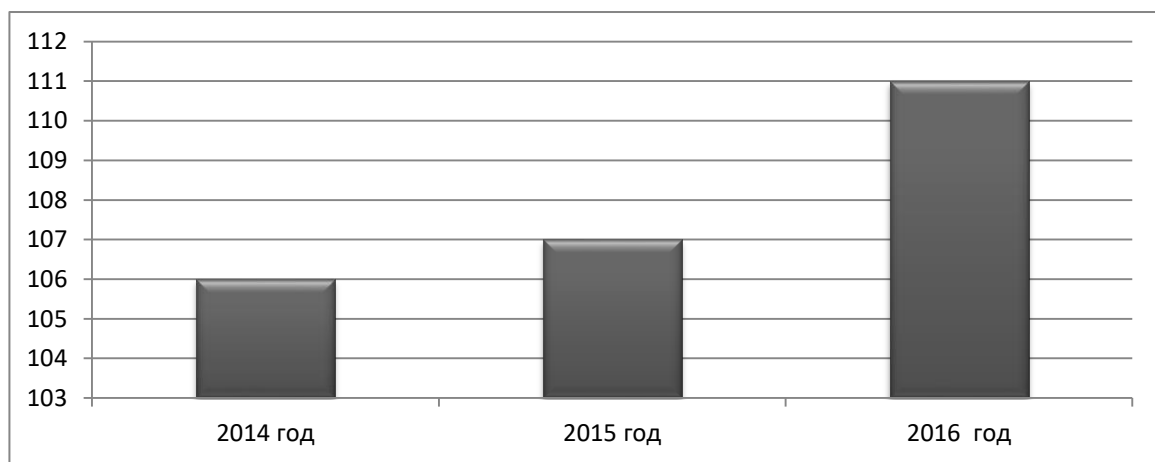


Рис.2.2 Среднесписочная численность персонала ЗАО «РегионСтройТорг»

Анализ кадрового состава персонала ЗАО «РегионСтройторг» в % соотношении представлена на рисунке 2.3.

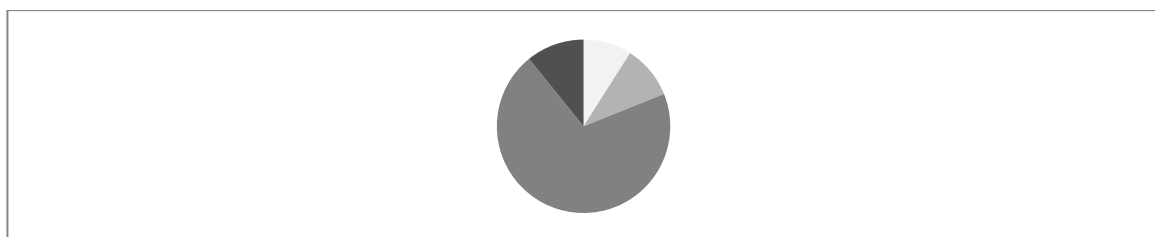


Рис. 2.3 Анализ кадрового состава по категориям ЗАО «РегионСтройТорг»

На основании данного рисунка можно заключить, что самая многочисленная группа работников представлена производственным персоналом, что общей численности персонала; вспомогательные рабочие общей численности, специалисты составляют 10% и руководители 19 %.

Показатели движения персонала имеют трудовых показателей с помощью разных показателей в том числе таких, как количество работников

на начало и конец года (среднесписочная численность), общее число уврленных и поступивших на работу и др.

Важным показателем является гендерный анализ кадрового состава предприятия, который представлен на рисунке 2.4.

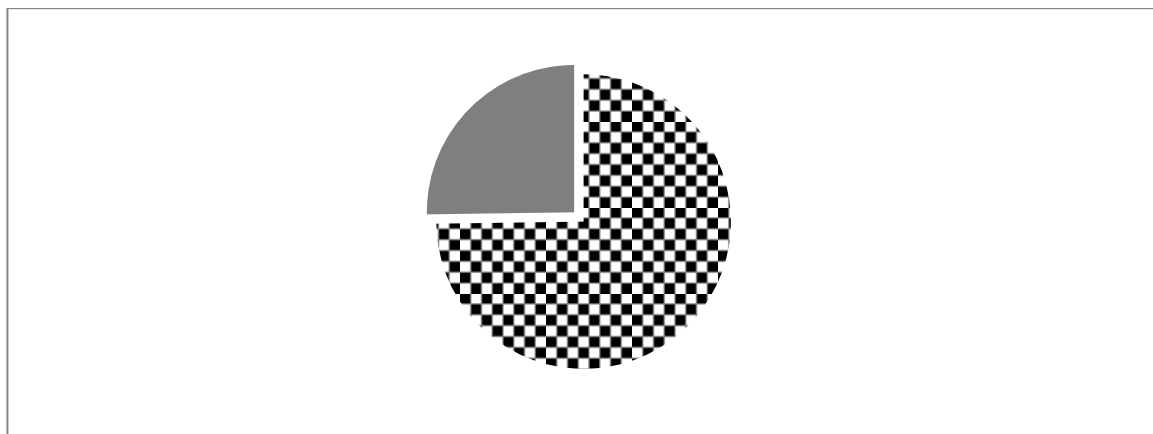


Рис.2.4. Гендерный анализ кадрового состава

Анализ данных рисунка показал что основная доля работников предприятия представлена мужчинами –женщин составляет от общего числа работников. Данное соотношение работников женского и мужского пола объясняется тем, что предприятие ЗАО «РегионСтройТорг» является предприятием строительной отрасли. В связи с этим работников из-за специфики отрасли представлена работниками мужского пола, что высшее образование имеют руководители и специалисты, а также человек производственного персонала, среднее профессиональное образование в основном имеет производственный персонал и человек вспомогательного персонала, начальное профессиональное образование в основном производственный персонал и человека вспомогательного процентном

отношении анализ персонала по образованию.

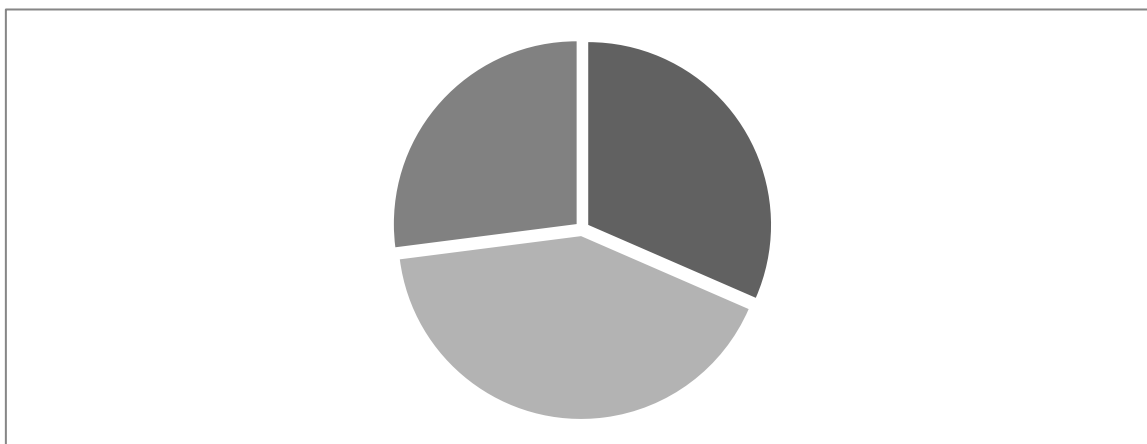


Рис 2.5 Распределение персонала по образованию в %

Как видно из рисунка высшее образование имеют работники, начальное профессиональное и среднее профессиональное образование.

Определение качества персонала предприятия невозможно без определения соответствия образования работников занимаемой образом, работники имеют образование соответствующее занимаемой должности. Данный показатель является достаточно высоким, что говорит о высоком качестве персонла ЗАО «РегионСтройТорг».

2.3 Уровень групповой готовности к командообразованию персонала ЗАО «РегионСтройТорг»

Командная работа – это деятельность группы единомышленников, которые сотрудничают друг с другом для имеют возможность достичь гораздо более высоких результатов, работая в команде, чем поодиночке. В команде у всех ее членов своя роль. Исходя из теории Р.М. Белбина, в команде чаще всего люди исполняют следующие роли:

- Координатор;
- Мотиватор;
- Генератор идей;

-Критик;

-Финишер[13; с.108].

Таким образом, одни занимаются генерацией идей для дальнейшего роста организации, другие продумывают потенциальными партнерами и клиентами, четвертые мотивируют других. В команде каждый привносит в деятельность команды то, что у него получается лучше всего и дополняет другого. В результате получается единая команда, в которой недостатки навыков компенсируются коллегиальными условиями.

Как показал анализ категорий персонала ЗАО «РегионСтройТорг» в организации работают 10 человек руководящего состава.

Очень важным для является создание эффективной команды руководителей организации. В этих руководителях ЗАО «РегионСтройТорг» по методике Р.М. Белбина, Т.Ю. Базарова, Д.Кейрси (Приложение 3).

Как отмечалось выше в основе данной методики лежат роли, которые исполняют в команде люди. На диаграмме командных ролей видно, что индекс сбалансированности составляет 46% от возможных показателей.

Как видно из рисунка мало неактивны команды, критик, генератор идей и координатор, показатели неэффективных ролей позволяют сделать вывод, что команда руководителей не является эффективной, так как команда эффективна только тогда, когда все. Команду характеризуют следующие важные аспекты:

-взаимозависимость – каждый вносит свой вклад в общую работу;

-ответственность – каждый понимает и разделяет цели команды;

-результат – все члены группы результат и фокусируют свою активность именно на нем.

Результаты исследования, направленные на определение уровня основных параметров, характеризующих, что среди руководящего состава ЗАО «РегионСтройторг» недостаточно представлен такой командной

работы как ответственность и продуктивность работы. Данный факт говорит также о низком уровне командного ЗАО «РегионСтройТорг».

Для дальнейшего исследования взаимодействия в коллективе было проведено исследование на выявление способности работать в тесно взаимодействующей группе факторов, позволяющих сотрудникам ЗАО «РегионСтройТорг» работать в условиях команды показал, что самым низким показателем является как раз командный дух, которые участвовали в анкетировании ответили на вопрос «Считаете ли Вы, что в вашей компании сформирован командный дух» следующим образом:

-3 сотрудника считают, что руководителей присутствует;

-5 сотрудников отрицают отсутствие командного духа среди руководителей и стремление иметь индивидуальную независимость, при этом, сотрудников высказались за необходимость плодотворной работы.

Таким образом, стоит отметить, что несмотря на то, что факторы определяющие готовность к командной работе уровне, при этом основная масса руководящего персонала видит ценность говорит о желании такой организации работы, которая позволит плодотворно должностные обязанности.

Важной предпосылкой для формирования организации является показатель уровня лояльности персонала.

Уровень лояльности управленческого персонала в ЗАО «РегионСтройТорг» можно определить по следующим параметрам:

-уровень мотивации управленческого персонала;

-степень удовлетворенности работой.

Влияние на мотивацию трудовой только используемые на предприятии методы стимулирования, но и возможность продвижения по службе, возможность повышать квалификацию и то, что время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает персонала считают необходимым иметь высокий уровень заработка, 100% опрошенных считают, что работа должна

оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что факт косвенно указывает на то, что руководители ЗАО «РегионСтройТорг» имеют ненормированный рабочий день и высокую интенсивность 50% руководителей является важным возможностью периодически повышать квалификацию.

Степень удовлетворенности управленческого персонала производилась посредством анкетирования. Текст анкеты содержал вопросы на которые должен был ответить респондент. Как видно из рисунка, совсем недовольных работой руководителей нет, работой 10 % работников руководящего состава (1 работник), вполне довольны работника); скорее довольны работой этом стоит отметить, что 2 сотрудника отказались от ответа на данный вопрос, что составило 20% от общего числа руководящих работников. Таким образом, можно заключить, работников довольны своей работой.

Таким образом, обобщение полученных данных в ходе настоящего исследования, направленного на определение управленческого персонала к командной работе показало, что:

- среди руководителей ЗАО «РегионСтройТорг» не сформирован «командный дух» работы, руководители имеют день и высокую интенсивность работы;

- не все сотрудники имеют возможность уровень своего профессионализма;

- незамотивированность помехой в любых мероприятиях, связанных с формированием команды.

Выводы по 2 главе:

ЗАО «РегионСтройТорг» в исследуемый период произошло существенное увеличение величин показателей хозяйственной деятельности предприятия в сравнении с 2014 годом. Особенно продаж в 2015 году – на 52 тыс. руб. или более чем в о положительной динамике в развитии предприятия. В 2016 г. рост прибыли от продаж столь значительными

темпами: всего в сравнении с 2014 г. выросли коммерческие расходы предприятия – на 880 тыс. руб., в ЗАО «РегионСтройТорг» уровень рентабельности продаж в отчетном году составил против прошлого года - на 0,01%.

За рассматриваемый период не произошло резких скачков основных показателей хозяйственной деятельности ЗАО «РегионСтройТорг». В целом же, деятельность ЗАО «РегионСтройТорг» -хозяйственные показатели, которые могут способствовать перспективным тенденциям в дальнейшем развитии.

Основной целью кадровой политики в ЗАО «РегионСтройТорг» является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной рабочей силы.

Общая численность персонала организации составляет 111 человека.

Коэффициент оборота по приему составляет оборота по выбытию – 0,09, коэффициент постоянства кадров –равен 0,09.

Персонал ЗАО «РегионСтройТорг» имеет высокий уровень соответствия образования занимаемой должности и достаточный уровень профессионализма. Все эти и другие о достаточном уровне развития человеческих ресурсов в организации.

В результате исследования уровня готовности к формированию командного типа совместной деятельности среди руководителей ЗАО «РегионСтройТорг» не сформирован «командный дух»;

-труд руководителей не является эффективным, полная ответственность и продуктивность работы;

-руководители имеют ненормированный рабочий не все сотрудники имеют возможность повышать квалификацию и уровень своего профессионализма;

- незамотивированность высшего звена руководства является серьезной помехой в любых мероприятиях, связанных с формированием команды.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Разработка мероприятий по формированию управленческой команды

В целях формирования современной системы управления персоналом и в частности формирования команды в ЗАО «РегиоСтройТорг» принято решение о разработке проекта по переходу на командный тип работы управленческого персонала.

Прежде чем решать, как осуществлять построение командного менеджмента в организации, целесообразность его применения. То есть, определить его возможности и ограничения применительно к существующей ситуации в ЗАО «РегионСтройТорг».

Формирование эффективной команды в организации – главная цель ее корпоративной культуры, которая факторов: особенностей организации работы и взаимодействия сотрудников, их отношения к клиентам и партнерам. Она проявляется в совокупности, норм, регулирующих деловые отношения и политику группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и

Единая команда отличается устойчивыми неформальными отношениями и стабильной групповой позитивной психологической атмосферой, положительными взаимными оценками людей.

Консолидированная команда будет готова действиям в напряженных, кризисных и форс-мажорных обстоятельствах, когда получение эффективного результата должно то она способна к серьезному прорыву в развитии в условиях жесткой конкуренции и лимита времени.

Таким образом, преимущества сплоченной команды управленческого персонала налицо.

В результате исследования командного типа совместной деятельности было выявлено, что:

- среди руководителей ЗАО «РегионСтройТорг» не сформирован «командный дух»;
- труд руководителей не является эффективным, так как отсутствует полная ответственность и продуктивность работы;
- руководители имеют ненормированный интенсивность работы;
- не все руководители имеют возможность и уровень своего профессионализма;
- незамотивированность высшего звена руководства помехой в любых мероприятиях, связанных с формированием команды.

Основанием для командообразования, способного эффективно организовать работу организационной системы, являются стратегии коммуникативного взаимодействия – характерные последовательности действий.

Эффективность деятельности организации может быть достигнута путем подбора сильного (успешного, эффективного) руководителя, так и мировоззренчески совместимой с руководителем команды подчиненных.

Таким образом, перечисленные недостатки кадровой работы в целях эффективного управления человеческими ресурсами. Возможные управленческие решения по совершенствованию системы персоналом.

Таким образом, для устранения недостатков кадровой работы и для внедрения принципов управленческих кадров необходимо ввести следующие направления работы:

- создание яркой совместной истории, усиливающей принятие философии компании.
- создание обстановки доверия и взаимопомощи, содержательных и полезных для компании отношений между сотрудниками;
- формирование высокой личной ответственности за достижение общей цели отдела, службы, компании;
- формирование навыков самостоятельной и

- введение командной карты;
- создания процедур и стандартов взаимодействия;
- инициативный обмен ресурсами ради достижения разработка графика прохождения курсов повышения квалификации управленческих кадров;
- повышение мотивации на совместную деятельность;
- формирование системы нематериальной мотивации организации.

На основании определенных направлений, которые позволят устранить недостатки кадровой работы были разработаны способствующие формированию работы управленческого персонала ЗАО «РегионСтройТорг» на принципах кадрового образом, методами формирования и развития командных эффектов станут:

1. Разработка истории организации, не противоречащей миссии;
2. Разработка и введение командной карты;
3. Проведение проблемных совещаний;
4. Создание процедур и стандартов документооборота;
5. Разработка графика прохождения курсов управленческих кадров;
6. Формирование нематериальной мотивации персонала;
7. Разработка цикла корпоративных мероприятий;
8. Проведение цикла тренингов по командообразованию.

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости предложенных мероприятий.

Очень важно суметь создать привлекательный и образ организации, отраженный в ее истории, причем такой образ должен являться мотивацией сотрудников для работы на полную силу с полной самоотдачей. Это эмоциональный подъем и ожидание будущих успехов, которые мотивируют к эффективной работе. Созидательная гордость самоуважения, сопричастности к группе профессионалов и удовлетворение от личного развития. Этим должен заняться непосредственно руководитель.

При обсуждении проблем командной инфраструктуры акцент на так называемых границах ответственности или рамках этих целях необходима

разработка командной карты в которую заносится мера каждого члена управленческой команды.

Проведение проблемных совещаний позволит работникам развивать навыки совместного решения проблем.

Создание процедур и стандартов документооборота. Данные стандарты позволят улучшить, позволят освободить работников от оформления ряда документов, которые занимают много времени и не являются принципиально необходимыми для организации, позволят определить стандарты согласования и принятия управленческих решений.

Повышение квалификации управленческих неотъемлемым условием эффективной деятельности организации и профессионального роста персонала.

Система мотивации должна быть настроена на командную стимулировать не индивидуальные достижения, а общую эффективность.

В формировании командной работы необходимо мероприятий совместного отдыха, направленных на снятие , конфликтных ситуаций, что позволит получить опыт совместной работы на общую цель и создаст длительный эффект позитивного эмоционального заряда.

Особое внимание уделяется работе с руководителями, их последовательную подготовку, как в области регулярного и в области командного лидерства.

Основным методом развития навыков командной работы является групповой тренинг, поскольку именно он созданию и коррекции установок сотрудников организации и выравниванию компетентности в области командного менеджмента. Важным условием объединения является поддержание коммуникаций, в основе которых лежат коллег.

Тренинги по командообразованию создают общее коммуникативное и эмоциональное пространство, снижают уровень нормализуют социально-психологическую атмосферу, способствуют раскрытию личностных и профессиональных качеств людей, развитию их перечень предполагаемых

изменений можно использовать для управляющей команды в ЗАО «РегионСтройТорг».

Анализ затрат на проведение предложенных для предприятия мероприятий потребуются следующие средства:

-на повышение квалификации руководителей структурных подразделений потребуется 100 тыс руб. Анализ рынка дополнительных образовательных услуг показал, что стоимость квалификации колеблется от . в зависимости от продолжительности обучения и формы обучения. Организации следует повысить управленческого профиля, таким образом, потребуется 100 тыс. руб.; персонала потребует затрат в размере 150 тыс. руб.

-проведение цикла тренингов по командообразованию обойдется ЗАО «РегионСтройТорг» в 60 тыс руб:

Таким образом, внедрение и проведение предложенных мероприятий потребует затрат в размере 1270 тыс. руб.

В ходе реализации проекта возможно Проблемой, которая чаще всего встречается при создании и формировании команд, является возникновение межфункциональных конфликтов между членами портятся взаимоотношения между людьми, и они попросту перестают верить в новую идею самой команды.

Снижение мотивации и как показателей эффективности. Неэффективность персонала, риск неиспользования полученных знаний в практической деятельности. Риск того, что по своим индивидуальным особенностям подходят для работы в условиях индивидуального соперничества, что влечет за собой утаивание информации, дезинформирование, конфликты. В результате составлен проекта, который представлен в предупреждения возникновения рисков необходимо провести их оценку.

Таким образом, идентификация и оценка реализации проекта избежать негативных проявлений последствий рисков и наметить мероприятия по их нейтрализации.

Следующий этап реализации данного определении экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий по организации труда управленческого персонала на основе принципов командного менеджмента.

3.2 Социально-экономическое обоснование проекта

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления стоимостной оценки результатов и затрат используются базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены.

где V_p – выручка от реализации продукции, руб.;

\mathcal{E} – эффект от внедрения мероприятий определяемый от выручки, %

Z – затраты от внедрения мероприятия, руб.

Выручка от реализации продукции в 2016 году составила 185 тыс. руб.

Предположим, что выручка от внедрения мероприятий данного проекта увеличится на 14%.

На основании плана – графика было определено, что на реализацию мероприятий данного проекта требуется 12270 тыс. руб. Таким образом, эффект от внедрения мероприятий составит:

Рост производительности труда рассчитывается по следующей формуле:

$$ПТ = \frac{ПТ_2 - ПТ_1}{ПТ_1} \times 100\% \quad (3.2)$$

т на 3,8 %.

Выполнение всех требований по данному проекту приведет к:

- увеличению объема продаж на 124%, что составит 45,4 тыс. руб;
- увеличению, что составит 11 94,4 тыс. руб;
- увеличению производительности труда на 0,8%.

Реализация мероприятий данного проекта позволит:

- повысить качественный уровень принятия управленческих решений;
- повысить оперативность в решении социальном плане реализация

мероприятий проекта позволит :

- повысить лояльность персонала;
- раскрыть творческий потенциал снизить уровень конфликтности в организации уровень мотивации персонала.

В результате определения социально – экономической эффективности данного проекта, управленческого персонала на основе принципов командного менеджмента можно заключить, что данный проект можно считать эффективным и целесообразным для реализации в условиях ЗАО «РегионСтройТорг».

Выводы по 3 главе:

На основании проведенного исследования организации системы управления персоналом в разработаны мероприятия, способствующие формированию работы управленческого персонала ЗАО «РегионСтройТорг» на принципах кадрового менеджмента:

Для реализации намеченных мероприятий разработаны маршрутный график и план – график внедрения риски.

Проблемой, которая чаще всего встречается при создании и формировании команд, является конфликтов между членами группы, как следствие, портятся взаимоотношения между людьми, и они попросту перестают верить в новую идею самой команды.

Снижение мотивации и как следствие показателей эффективности.

Неэффективность обучения неиспользования полученных знаний в практической деятельности.

Риск того, что по своим индивидуальным руководителям не подходят для работы в условиях команды.

Проявление индивидуального соперничества, что влечет за собой утаивание информации, дезинформирование, конфликты.

Идентификация и оценка рисков позволит избежать негативных проявлений последствий рисков и наметить мероприятия по их нейтрализации повысить качественный уровень принятия управленческих решений, в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые трудно оценить количественно.

В результате определения социально – экономической эффективности данного проекта, направленного на организацию труда управленческого персонала на основе менеджмента можно заключить, что данный проект можно считать реализации в условиях ЗАО «РегионСтройТорг».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Команда – это группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и которые стремятся объединить свои усилия, для того чтобы достичь общей цели.

Командообразование в современных условиях повышение их эффективности, должно рассматриваться как социальная технология, во всей полноте своей научной обусловленности системных взаимосвязей социальных эффектов и следствий.

Процесс формирования команд в трудоемким и затратным и с точки зрения материальных ресурсов, и с позиции временных затрат.

Командообразование ставит перед собой формирование навыков успешного взаимодействия; вывод команды на лидирующие позиции; переход от состояния конкуренции к сотрудничеству; заботы между членами команды; переключение внимания участника с себя на команду; повышение командного духа; вывод команды на формирование команд используют следующие методы: параметрический метод; социометрический метод; экспериментальный метод; закрепление статуса команды за неформальной группой.

При этом лучше использовать комплексный команды, то есть использовать элементы каждого из перечисленных методов. Вопросы командообразования являются актуальным для любого предприятия, ориентированного на командный тип деятельности.

ЗАО «РегионСтройТорг» в соответствии с розничной и комиссионной торговлей компьютерами и периферийными устройствами, программным обеспечением, техническим обслуживанием и ремонтом вычислительной техники.

Организации удалось занять лидирующие высокие технологий Белгородской области, завоевать авторитет и доверие многочисленных партнеров и клиентов.

За исследуемый период произошло существенное показателей хозяйственной деятельности предприятия в сравнении с 2014 годом. Особенно возросла прибыль от продаж в 2015 году или более чем в 2 раза. Это свидетельствует о положительной динамике в развитии предприятия. В 2016 г. рост прибыли от продаж продолжился. Хотя и не столь значительными темпами: всего на с 2014 г. выросли коммерческие расходы предприятия, а в 2016 г. в сравнении с 2015 г. – уменьшились.

В ЗАО «РегионСтройТорг» уровень рентабельности продаж в отчетном году составил 0,98 % и уменьшился против прошлого года.

За рассматриваемый период не произошло резких скачков основных показателей хозяйственной деятельности ЗАО «РегионСтройТорг». В целом же, деятельность ЗАО «РегионСтройТорг» имеет положительные финансово-хозяйственные показатели, которые могут тенденциям в дальнейшем развитии.

Основной целью кадровой политики в ЗАО «РегионСтройТорг» является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной рабочей силы.

Общая численность персонала организации составляет 11 человека.

Коэффициент оборота по приему составляет оборота по выбытию – коэффициент постоянства кадров, коэффициент текучести кадров равен 9.

Персонал ЗАО «РегионСтройторг» имеет высокий уровень соответствия образования занимаемой должности и достаточный уровень профессионализма. Все эти и другие факторы достаточном уровне развития человеческих ресурсов в организации.

В результате исследования уровня готовности к формированию командного типа совместной деятельности было выявлено, что

-среди руководителей ЗАО «РегионСтройТорг» не сформирован «командный дух»;

-труд руководителей не является полная ответственность и продуктивность работы;

-руководители интенсивность работы;

-не все сотрудники имеют возможность повышать квалификацию и уровень своего профессионализма;

- незамотивированность высшего звена руководства является серьезной помехой в любых мероприятиях, основании проведенного исследования организации системы управления персоналом недостатков кадровой работы разработаны мероприятия, способствующие формированию работы управленческого персонала ЗАО «РегионСтройТорг» на кадрового менеджмента: разработка цикла корпоративных мероприятий; проведение цикла тренингов по командообразованию.

Для реализации намеченных маршрутный график и план – график внедрения проекта, определены риски.

Проблемой, которая чаще всего встречается при создании и формировании команд, является конфликтов между членами группы, как следствие, портятся взаимоотношения между людьми, и перестают верить в новую идею самой команды.

Снижение мотивации и как следствие показателей эффективности.

Неэффективность обучения управленческого персонала, риск неиспользования полученных знаний в практической деятельности.

Риск того, что по своим руководителей не подходят для работы в условиях команды.

Проявление индивидуального соперничества, что влечет за собой утаивание информации, дезинформирование, конфликты.

Идентификация и оценка рисков избежать негативных проявлений последствий рисков и наметить мероприятия по их нейтрализации.

Эффективность проекта отражающих соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации затраты всех участников осуществления проекта. Для стоимостной оценки используются базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены.

Для экономического обоснования введения данного проекта необходимо рассчитать экономическую эффективность (Эф):

$$\text{Эф} = (\text{Вр} + \text{Э}) / 3$$

На основании плана – графика было определено, что на реализацию мероприятий данного проекта требуется 11270 тыс. руб. Таким образом, эффект от внедрения мероприятий составит 25,2%

Рост производительности труда рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ПТ} = \frac{\text{ПТ}_2 - \text{ПТ}_1}{\text{ПТ}_2} \times 100\% = 3,8\%$$

Таким образом, рост производительности труда произойдет на 3,8 %.

Выполнение всех требований по данному проекту приведет к:

-увеличению производительности труда на 3,8%.

Реализация мероприятий данного проекта позволит:

- повысить качественный повысить оперативность в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые в социальном плане реализация мероприятий проекта позволит:

-повысить лояльность персонала;

-раскрыть творческий потенциал управленческого персонала;

-снизить уровень конфликтности в организации;

-формировать благоприятный коллективе;

-повысить уровень мотивации персонала.

В результате определения управленческого персонала на основе принципов командного менеджмента можно заключить, что данный проект

можно считать эффективным и целесообразным для реализации в условиях ЗАО «РегионСтройТорг».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2007. – 168с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология [Текст] /В.В. Авдеев, М.:Финансы и статистика, 2014, 256 с.
3. Андреева, И.В. Организационная культура [Текст] / И.В. Андреева, О.Б. Бетина, СПб: СПбГИЭУ, 2011.
4. Антипова, Д. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] /Д. Антипова// Кадровик.-2014.-№12.-С.101-107.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов, М.: ТК Велби, 2012, 432 с.
6. Балабанова, Е.С. Организационная культура [Текст]/ Балабанова Евгения Сергеевна; М.: ЛИКА, 2013.
7. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] /Е.И. Балашов.- СПб.: Питер, 2012. 320 с.
8. Башмакова, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмакова, Е.В. Тихонова.-М.: «Академия», 2014.-240 с.
9. Говард, Б. Корпоративная культура [Текст]/Б. Говард, М.: Альпина Паблишер, 2013, 186 с.
10. Гусарова, Е.Н. Технология обучения персонала: семинары – тренинги для менеджеров, руководителей, студентов и преподавателей гуманитарных специальностей [Текст] /Е.Н. Гусарова.-М.: АПКИПРО, 2015.-152 с.
11. Голви, Т. Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра [Текст]/Т. Голви, М.: Паблик Бизнес Букс, 2014, 286 с.

- 12.Грошев, И.В. Организационная культура[Текст /И.В. Грошев, М.: Юнити, 2013, 535с.
- 13.Гуленко, В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей [Текст]/В.В. Гуленко, М.: Астрель, 2010, С.288.
- 14.Демин, Д. Корпоративная культура[Текст]/Д. Демин,М.: Альпина Паблишер,2015, 138 с.
- 15.Денисон, Д. Изменение корпоративной культуры в организации[Текст]/Д. Денисон, К. Лиф, И. Лэйн, Р. Хойшберг, Спб.: Питер, 2013, 192 с.
- 16.Захаров, Н.Л. Управление настроем персонала в организации[Текст]/Н.Л. Захаров, М.: ИНФРА-М, 2014, 287 с.
- 17.Зленко, Н.Г. Управление неуправляемыми / Н.Г. Зленко // Справочник кадровика. - 2011. - № 5. - С. 137-140.
- 18.Исхакова, М. Тимбилдинг. Раскрытие ресурсов организации и личности[Текст]/М. Исхакова, М.: Речь, 2010,256 с.
- 19.Калмыкова, Е. Управление конфликтами[Текст] /Е. Калмыкова// Кадровик.-2014.-№6.-С.99-109.
- 20.Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Кафидов, СПб.: Питер, 2012, 208 с.
- 21.Карташевич, Е.В. Совершенствование управления процессом командообразования как фактор повышения эффективности современной организации [Текст]/ Е.В. Карташевич // Социально-гуманитарные знания. -2015. -№8. –С.94-98.
- 22.Колесникова, А.В. Корпоративная культура современной организации [Текст]/А.В. Колесникова, М.: Альфа Пресс, 2011,
- 23.Коновалова, В.Г. Управление организационной культурой[Текст]/В.Г. Коновалова. – М.: Проспект, 2014, 302 с.
- 24.Костромина, Е. Сопровождение изменений в компании средствами внутреннего PR[Текст]/Е. Костромина// Кадровик.-2013.-№11.-С.71
- 25.Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст]/А.И. Кочеткова, М.: ЗЕРКАЛО, 2011, 520 с.

- 26.Летуновский, В. Наука побеждать. Менеджмент по Суворову[Текст]/ В. Летуновский, М.: Альпина Паблишер, 2014, 238 с.
- 27.Леонтьева, О. Командообразование в кризисе [Текст]/О. Леонтьева// Управление персоналом.-2015.-№13.-С. 54-59.
- 28.Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации[Текст] /В.А. Макеев, М.: Либроком, 2012, 370 с.
- 29.Невраева, И.В. Соционический подход к формированию управленческой команды [Текст]/И.В. Невраева//Томский журнал лингвистических и антропологических исследований.-2015.-№7.-С.26-32.
- 30.Оксинойд, К.Э. Организационное поведение[Текст]/К.Э. Оксинойд, М.: Кнорус, 2013, 472 с.
- 31.Паринова, А. Обучили! А как измерить результат? [Текст] /А.Паринова// Управление персоналом.-2014.-№2.-С.32-34.
- 32.Петров, С.В. Принципы формирования команд управления инновационными организациями [Текст]/ С.В. Петров// Креативная экономика.-2012.-№11.-С.28-32.
- 33.Резник, С.Д. Управление персоналом: Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Текст]/С.Д. Резник, М.: ИНФРА-М, 2012, 212 с.
- 34.Рудавина, Е.Р., Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу [Текст] / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов, Спб.: Питер, 2011.-368 с.
- 35.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/ Г.В.Савицкая, М.: ИНФРА – М, 2012, 300с.
- 36.Самоукина, Н.В Настольная книга директора по персоналу[Текст]/Н.В Самоукина, Ростов н/Д.: Феникс, 2013, 331 с.
- 37.Самоукина, Н.В. Сплоченная команда: когда это хорошо и когда это плохо? [Текст]/Н.В. Самоукина// Управление персоналом.-2015.-№4.-С.26-31.

- 38.Сафина, Д.М. Формируем штат работников как команду единомышленников[Текст]/Д.М.Савина//Российское предпринимательство.-2011.-№1.-С.31-36.
- 39.Семушкин, С.Р. Организационное поведение[Текст]/ С.Р. Семушкин, М.: Московский университет, 2013, 204 с.
- 40.Сидорова, В. Некоторые аспекты формирования эффективной команды[Текст]/В. Сидорова, Ю. Одегов//Управление корпоративной культурой.-2012.-№3.-С.
- 41.Смирнов, Р.В. Корпоративная культура и ее влияние на командообразование[Текст]/Р.В. Смирнов// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки.-2012.-№5.-С.36-40.
- 42.Смородинова, Д.Г. Формирование эффективной команды инвестиционного проекта [Текст]/Д.Г. Смородинова// Молодой ученый.-2012.-№5.-С.215-217.
- 43.Поршнев, А.Г Управление организацией[Текст] /А.Г. Поршнев.-М.: Инфра –М, 2015.-439 с.
- 44.Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст]/ Н.В. Пошерстник, СПб.: Издательский дом Герда, 2011, 656 с.
- 45.Птуха, Н.И. Условия и фактор формирования управленческих команд [Текст]/ Н.И. Птуха// Экономический журнал.-2014.-№ 19.-С.69-78.
- 46.Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О. Г. Тихомирова Москва: ИНФРА-М, 2012, 285 с.
- 47.Томпсон, Л. Создание команды[Текст]/Л. Томпсон, М.: Вершина, 2015, 544 с.
- 48.Третьякова, Е. Оценка трудового потенциала организации[Текст]/Е. Третьякова// Кадровик.-2014.-№6.-С.42-49.
- 49.Ульянов, Ю.А Совершенствование кадровой политики сложнопостроенной хозяйственной структуры[Текст] /Ю.А. Ульянов//Вестник магистратуры.-2013.-№9.-С.77-83.

50. Филиппов А.В. Работа с кадрами [Текст]/А.В. Филиппов, М.: Экономика, 2010, 348 с.
51. Фокин, К. Управление кадровым резервом [Текст]/ К. Фокин// Кадровик.- 2015.-№11.-С.52-55.
52. Харитонов, Е. Корпоративная культура и управление изменениями [Текст]/Е. Харитонов, М.: Юнайтед Пресс, 2014, 192 с.
53. Хохлова, Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития [Текст]/ Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 2. - С. 123-129.
54. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст] /В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2014. - 160 с.
55. Чернов, Е.С. Проблемы формирования команды в многофункциональных организациях [Текст]/ Е.С. Чернов // Экономика и менеджмент инновационных технологий.-2013.-№11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/11/3214> (дата обращения: 16.12.2013).
56. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/Н.А. Чижов, М.: Экзамен, 2014, 351с.
57. Шамарова, Г.М. Проблемы управление человеческим потенциалом [Текст]/Г.М. Шамарова //Управление персоналом.- 2014.- № 8.- С.50-54.
58. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст /Э.Шейн, СПб.: Питер, 2013, 352 с.
59. Шеремет Н.М. Управление знаниями как фактор успеха компании [Текст]/ Н.М. Шеремет // Железнодорожный транспорт. - 2011. - № 5. - С. 71-72.
60. Яхонтова, Е. Управление талантами в экономике знаний [Текст]/Е. Яхонтова// Кадровик.-2013.-№7.-С.74-80

ПРИЛОЖЕНИЕ

