НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: Менеджмент/ Управление человеческими ресурсами

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Совершенствование методов командообразования в организации (на примере ИП Сускина С. А)

Студент *Базилевская Надежда Николаевна*
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель PhD Коломиец А.И.
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва
2019

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Базилевская Надежда Николаевна

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР: Совершенствование методов командообразования в организации на примере ИП Сускина С.А.

2. Структура ВКР:

Введение

1. ТЕОРИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНД
1.1 Эволюция команд в интеллектуальной сфере
1.2 Основы командообразования
1.3 Принципы командообразования в различных сферах деятельности
2. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ
2.1 Зарубежный опыт развития команд
2.2 Коллективные формы организации труда в России
3. ПРИМЕНЕНИЕ КОМАНДНОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ИП Сускина С.А.
3.1 Краткая характеристика компании
3.2 Технология подготовки команды
3.3 Анализ деятельности команды

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. В **пункте 1.1** необходимо раскрыть понятие, роль и сущность выбранной темы. В **пункте 1.2** необходимо подробно описать методы и способы внедрения отечественного и зарубежного опыта.

Глава 2 должна носить расчетно-аналитического характера. В ней на основании объекта исследования необходимо провести оценку и анализ предприятия/организации/учреждения.

В **пункте 2.1** необходимо дать характеристику предприятия, обратить внимание на его особенности и на организационную структуру. В **пункте 2.2 на** основании описанных в главе 1 методик необходимо провести подробную экономическую оценку и анализ состояния предприятия.

По окончании расчетов и анализа результатов необходимо сформулировать выводы.

В **Главе 3** на основании выводов, сделанных в результате оценки и проведения анализа выработать и сформулировать предложения, направленные на совершенствование объекта исследования. Также глава должна состоять из экономического анализа и оценки эффекта от внедренных предложений.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся расчетные таблицы и копии финансовой отчетности объекта исследования за выбранные для анализа периоды.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

Коломиец А.И. Управление персоналом. М.: ИПИ, 2013

Дополнительная литература:

Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. Олимп-Бизнес, 2017

Коломиец А.И. Система KPI. Германия, Düsseldorf, 2017 ISBN 978-620-2-38065-2

https://www.morebooks.de/store/ru/book/Система-kpi/isbn/978-620-2-38065-2

Коломиец А.И. Нестандартные теории мотивации. Германия, Düsseldorf, 2017 ISBN 978-620-2-38078-2

https://www.morebooks.de/store/ru/book/Нестандартные-теории-мотивации/isbn/978-620-2-38078-2

Руководитель ВКР: ____ _____/Коломиец А.И.

подпись расшифровка

Студент задание получил: «__27__»_____02_____ 2019г.

Студент: _____/_____

подпись расшифровка

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ.....5

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....8

1.1 Понятие, роль и сущность командообразования.....8

1.2 Методы и технологии командообразования на современных предприятиях РФ и зарубежом.....19

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ИП СУСКИНА С.А.....37

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Сускина С.А.....37

2.2 Анализ методов командообразования в организации.....46

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ИП СУСКИНА С.А.....57

3.1 Мероприятия по совершенствованию методов командообразования в организации на примере ИП Сускина С.А.....57

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....59

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....63

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....66

Приложения.....71

Приложение 1.....72

Приложение 2.....74

Приложение 3.....76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. В условиях стремительного развития общества способность действовать в команде, несомненно, является одним из наиболее востребованных личных качеств наряду с надежностью, готовностью помочь, чуткостью, широтой взглядов, терпением и самоуважением. В современных организациях для обеспечения командной работы и активного сотрудничества частое применение находит метод командообразования. Однако, способность человека эффективно работать в команде осложнена рядом факторов, как социальных, так и психологических. Проблема в том, что наша жизнь, как правило, пронизана духом соперничества. В экономике конкуренция является двигателем прогресса и гарантией существования бизнеса. Внутри организации, как правило, продвижение по карьерной лестнице также осуществляется посредством соперничества между сотрудниками. Несмотря на это, в ряде случаев именно командная работа является гарантом успешной деятельности коллектива организации. Во многом эффективность командной работы обусловлена тенденцией к осуществлению узкоспециализированной профессиональной деятельности каждым сотрудником организации в отдельности. Соответственно, для выполнения общей цели обязательным условием является объединение усилий работников, решающих профессиональные задачи различного типа.

Процесс командообразования имеет первостепенную важность в обеспечении эффективной деятельности большинства организаций. И знание секретов создания благоприятных условий для деятельности команды, способных максимально раскрыть потенциал, может помочь компаниям успешно функционировать среди большого числа конкурентов. В связи с этим, теоретическое изучение данной темы и в дальнейшем его практическое применение является всегда актуальной и значимой.

В современной жизни постоянно появляются новые веяния, тенденции или технологии. Не исключением является и командообразование или тимбилдинг. Для достижения определенных целей недостаточно владеть определенными знаниями и умениями. Какой бы талантливый не был человек, в одиночку решить все проблемы и тем более вести бизнес нереально. Поэтому актуальным считается создание сильных команд, которые способны вместе эффективно решать огромное количество сложных и многоплановых задач. Командообразование позволяет создать не только сплоченный коллектив, а сделать каждого сотрудника игроком команды.

Целью работы является изучение совершенствования методов командообразования в организации на примере ИП Сускина С.А.

Объектом работы является ИП Сускина С.А.

Предметом работы является совершенствование методов командообразования в организации на примере ИП Сускина С.А.

Задачами работы являются:

- изучение понятия, роли и сущности командообразования;

- рассмотрение методов и технологий командообразования на современных предприятиях РФ и зарубежом;

- анализ организационно-экономической характеристики предприятия ИП Сускина С.А.;

- анализ методов командообразования в организации;

- предложение мероприятий по совершенствованию методов командообразования в организации на примере ИП Сускина С.А.;

- оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Степень разработанности проблемы. В основу разработки и исследования совершенствования методов командообразования в организации, были положены труды известных отечественных и зарубежных ученых.

Практическая значимость исследования определяется тем, что его теоретические и методические результаты доведены до практических выводов и рекомендаций, используемых на практике.

Методы исследования: анализ, наблюдение, изучение и обобщение, систематизация, сравнение, измерение.

Теоретической и эмпирической базой исследования послужили данные учебной литературы, научных статей, периодической литературы, ресурсы сети Интернет.

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

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, роль и сущность командообразования

Одной из причин отставания российской экономики является недостаточная способность российских компаний адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Научно-техническая революция обусловила появление новых подходов в конкурентной борьбе, что в последнее десятилетие отражается в резком обострении конкуренции практически по всем направлениям деятельности. Все это требует поиска новых путей совершенствования систем управления предприятиями.

Как следствие последнее десятилетие в экономически развитых странах характеризуется активным применением динамических, адаптивных структур, позволяющих активно взаимодействовать с внешней средой и делегировать полномочия и ответственность на нижестоящие уровни управления. В большинстве случаев основным компонентом подобных структур становятся рабочие команды, которые способны стать средством быстрой и эффективной адаптации к постоянно изменяющимся требованиям рынка.

Что же такое команда? И в чем ее отличие от коллектива или группы? Рассмотрим определение коллектива[1]: «коллектив - группа лиц, объединенных общей работой»; «коллектив - группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития», то есть любой коллектив является группой, однако не всякая группа является командой, что позволяет сделать

[1] Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - №5 (051). - С. 99-102.

вывод, что понятие «группа» шире, чем понятие «команда». Рассмотрим теперь определения «команды» и ее признаки.

Согласно словарю С.И. Ожегова, команда — это «группа - совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т.п.».[2]

Немецкий психолог К. Фобель определяет команду как «небольшую группу единомышленников, решающих общую задачу и обладающих взаимодополняющими навыками и качествами. Для решения стоящих перед ними задач члены команды вместе формируют цели и стратегию своей работы, за которую они несут общую ответственность».[3]

Российский психолог и специалист в области психологии менеджмента Т.Ю. Базаров пишет: «Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)».[4]

И наконец, команда определяется как «группа людей, организованная для совместного решения общей задачи таким образом, что каждый ее участник отвечает за результаты работы всей группы».[5]

Резюмируя все вышеперечисленные определения, можно сделать вывод, что члены команды:

– Несут ответственность, как за свою часть работы, так и за работу, всей группы;

---

[2] Полуэктов А.А. Роль эффективного командообразования в организациях // В сборнике: Молодая наука Сборник научных трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых/. Под редакцией Н.Г. Гончарова. 2018. С. 212-213.

[3] Василевская И.И., Мардыко М.Н., Тарасик М.А. Факторы успешного командообразования как инструмент эффективной деятельности организаций // Стратегии и тренды развития науки в современных условиях. 2019. № 1 (5). С. 15-17

[4] Тот же

[5] Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - №5 (051). - С. 99-102.

- Имеют взаимодополняющие навыки и качества;
- Согласовывают свои действия и имеют общее видение ситуации;
- Регулярно взаимодействуют для достижения общих целей.

Считается, что команда работает эффективно, если общая полезность работы, выполняемой командой, будет выше суммы работы каждого члена команды, взятого по отдельности. Такое явление в бизнесе называется «командными эффектами», и именно ради этих «эффектов» менеджерам и есть смысл развивать командообразование внутри организации.

Так же, как и понятие «команда» командообразование имеет несколько различных определений.

Калабин О. А. определяет командообразование как «процесс, направленный на формирование команды, в ходе которого социальной группе должен быть выделен лидер, и должны быть сформированы отношения доверия к нему со стороны других ее членов».[6]

Авторы книги «Технологии командообразования» отмечают, что «...под командообразованием будет пониматься процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации».[7]

Командообразование — это организованное усилие по созданию команды и дальнейшему повышению ее эффективности. Важным моментом тут является то, что, создав команду, нельзя считать цель выполненной. Будет решена промежуточная задача - формирование команды, но для того, чтобы созданная команда успешно достигала поставленные перед ней цели, в том числе в долгосрочной перспективе, необходимо пристальное внимание уделять

---

[6] Василевская И.И., Мардыко М.Н., Тарасик М.А. Факторы успешного командообразования как инструмент эффективной деятельности организаций // Стратегии и тренды развития науки в современных условиях. 2019. № 1 (5). С. 15-17

[7] Полуэктов А.А. Роль эффективного командообразования в организациях // В сборнике: Молодая наука Сборник научных трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых/. Под редакцией Н.Г. Гончарова. 2018. С. 212-213.

поддержанию работоспособности команды на уровне не ниже, чем того требует поставленная цель. Поэтому, полноценное командообразование можно называть не только формирование команды, но и процесс поддержания ее эффективности на уровне не ниже допустимого.

В отличие от командообразования, повсеместно распространенного на низших уровнях деятельности предприятий, квинтэссенцией внедрения командообразования в деятельность организации является формирование и развитие управленческой команды как высшего органа управления предприятием.

Управленческое - это особый процесс командообразования (создания команды управления) и дальнейшего повышения эффективности управленческой команды, где центральное место занимает развитие организационного сознания и иных качеств членов команды управления, направленных на пробуждение у всех сотрудников организации мотивации на решение специфических задач в организации.

На сегодняшний день сформировалось новое научное направление по вопросу командообразования, которое обретает все большую практическую значимость для предприятий.

Командообразование — это комплекс действий, целью применения которых является создание команды и повышение эффективности ее функционирования. Комнадообразование имеет два начала своего формирования:[8]

– вовлечение персонала компании в решение проблем, в виде предложений улучшения производственного процесса;

– создание команд и их непосредственная работа с потребителями.

На данный момент выделяют большое количество различных принципов, которые важны при работе в команде (рисунок 1):

[8] Васюта А.В., Васюта С.В. Командообразование как фактор стимулирования труда персонала организации// Правовестник. 2018. № 3 (5). С. 63-65.

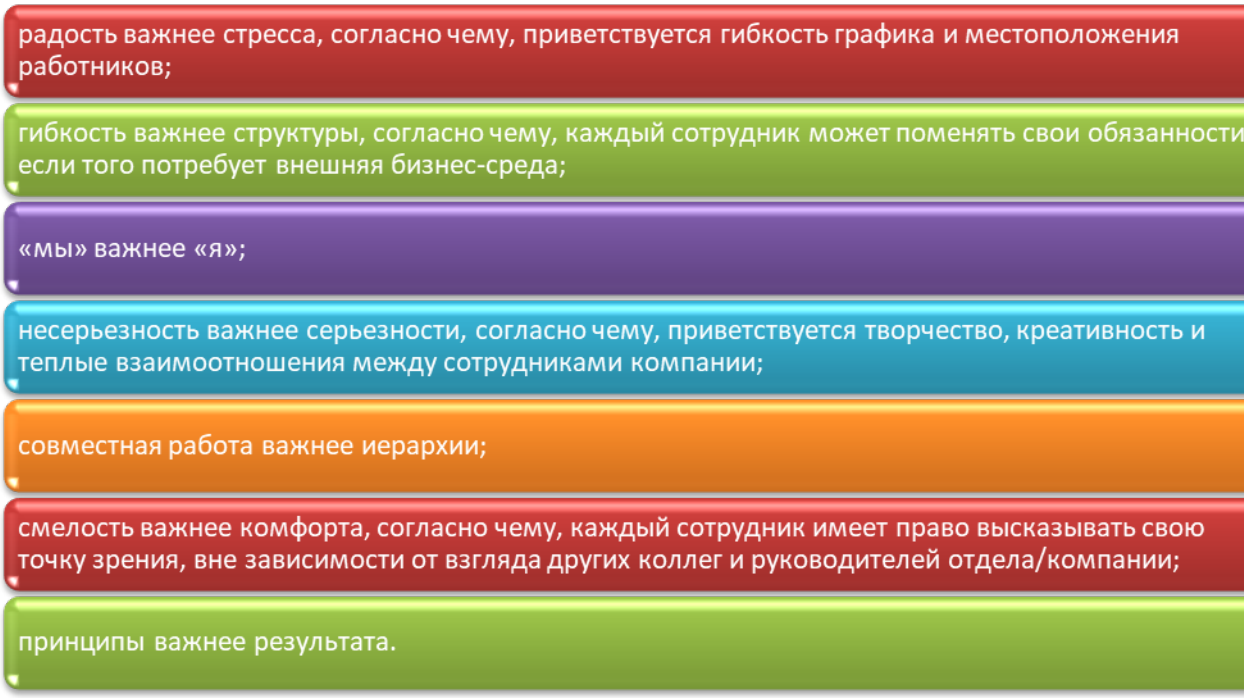


Рисунок 1. Особенности принципов работы в команде

Исходя из этих принципов, процесс командообразования обязан совпадать с их трактовкой, что в суммарном результате принесет высокий уровень производительности труда рабочего коллектива и экономическую эффективность деятельности предприятий.

Создание эффективной команды предприятия многоступенчатый процесс, состоящий из нескольких этапов:[9]

– знакомство;
– сплочение с помощью тимбилдинга;
– разработка целей и задач для команды;
– определение роли каждого человека в команде;
– разработка методов работы в спорных, конфликтных и кризисных ситуациях;
– разработка механизмов мотивации персонала;
– мониторинг продуктивности работы команды и каждого члена в ней.

[9] Полуэктов А.А. Роль эффективного командообразования в организациях // В сборнике: Молодая наука Сборник научных трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых/. Под редакцией Н.Г. Гончарова. 2018. С. 212-213.

После командообразования, могут применяться последующие методы и инструменты, целью которых является создание сплоченности рабочего коллектива, взаимосвязей между ними, общей мотивации и удовлетворения от работы друг с другом:

- тимбилдинг (построение команды, путем выполнения упражнений, который невозможно повторить в одиночке);
- тимдесинг (проектирование команды, путем распределения в ней ролей);
- ретиминг (создание задач и их дальнейшее решение с помощью участия каждого сотрудника компании, где формируется позитивное мышление в целом. Примером может служить мозговой штурм).

Среди списка вышеперечисленных методов, наибольшую роль занимает тимбилдинг, целями которого являются:

- командообразование;
- сплочение коллектива;
- выработка доверия у участников друг к другу.

Внедрение модели командообразования на предприятии формирует положительные тенденции, преимущества и увеличение эффективности трудоспособности рабочего персонала. Идет увеличение активности сотрудников компании в вопросе креативного мышления и реализации общих целей/задач. Увеличивается уровень психологического климата рабочего коллектива и удовлетворение от процесса самой работы. В связи с этим, организация сталкивается с ростом производительности труда и лояльности сотрудников, формируются благоприятные условия, способствующие росту конкурентоспособности бизнеса самой компании.[10]

Кроме того, с помощью командообразования формируются новые инструменты нематериальной системы мотивации, улучшаются взаимоотношения между сотрудниками и их управляющими. В организации

[10] Василевская И.И., Мардыко М.Н., Тарасик М.А. Факторы успешного командообразования как инструмент эффективной деятельности организаций // Стратегии и тренды развития науки в современных условиях. 2019. № 1 (5). С. 15-17

уменьшается число конфликтных ситуаций, а также формируется база роста интеллектуального капитала за счет таких процессов, как:

– желание сотрудников обучаться и развиваться, участвуя в профессионально ориентированных тренингах;

– прорыв в развитии новых направлений деятельности предприятия за счет развития и профессионального роста сотрудников.

С целью увеличения эффективности процесса командообразования организации, используются различные методы тимбилдинга, основные из которых:

– обычные тренинги в виде деловых игр, участниками которых выступают команды;

– веревочные курсы, которые предполагают физические упражнения, выполняемые командами;

– технология SNED, в результате применения которой должна получиться самоорганизующаяся команда (S), нацеленная на результат (N), обладающая большим энергетическим потенциалом (E), необходимым для их постоянной динамики (D).

Нет сомнений, что для эффективной работы организации, необходима слаженная и правильно подобранная команда. В современном мире довольно остро стоит вопрос тимбилдинга (командообразования).

Руководители организаций осознают, что для более эффективной работы им необходимо более тщательно подбирать членов своей команды. Процессом создания команды в организации может заниматься либо сам руководитель, либо HR-менеджер, либо наёмный консультант.

Рассмотрим наиболее типичные ошибки тимбилдинга, с которыми сталкиваются руководители при подборе команды, и предложим пути избежания этих ошибок.[11]

[11] Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - №5 (051). - С. 99-102.

1. Отсутствие модели. Менеджеры, осуществляющие процесс командообразования, довольно часто, концентрируются только на одном аспекте функционирования команды.

Акцент делается, например, на развитии общения между членами команды, тем самым исключая возможность развития других составляющих эффективной команды.

2. Отсутствие диагностики. У каждой команды есть свои сильные и слабые стороны. Эффективный тимбилдинг должен усиливать сильные стороны и пытаться исправить слабые. Менеджеры очень часто пренебрегают процессом выявления сильных и слабых сторон своей команды, что в итоге может привести либо к бесполезному, либо неподходящему процессу тимбилдинга.

3. Пренебрежение временем. Довольно часто менеджеры пренебрегают фактором времени в процессе тимбилдинга. Они считают, что за один день смогут создать эффективную команду. Характер организации и команды формируется длительное время и вряд ли один день тимбилдинга сможет изменить, например, культуру команды, нормы или привычки уже созданной команды.

4. Отсутствие регулярной оценки. Часто в процессе тимбилдинга изменения предполагаются как само собой разумеющийся результат, и регулярная оценка функционирования команды не производится. Тем не менее, развитие команды очень редко происходит без проблем, и менеджер, осуществляющий процесс командообразования, рискует упустить эти проблемы и не замотивировать команду работать на их решение.

5. Отстраненность лидера. Довольно часто непосредственные руководители отстраняются от процесса тимбилдинга и считают, что этот процесс поможет изменить команду и она будет работать наиболее эффективно. Тем не менее, лидером в команде, очень часто является формальный руководитель, он создаёт характер команды сознательно или подсознательно.

Без участия самого менеджера в процессе тимбилдинга невозможно улучшить эффективность работы команды.

6. Попытки решения проблем только внутри организации. Как правило, тимбилдинг проходит успешно, когда все проблемы и конфликты выносятся на всеобщее рассмотрение и решаются. Для плохо функционирующей команды характерны обвинения, сплетни и неспособность разрешать конфликтные ситуации. Плохо организованные команды очень часто не способны к саморазвитию.

Таким образом, командообразование является целесообразным инструментом усовершенствования бизнеса любой организации, которая ставит перед собой цели роста своей конкурентоспособности, объема продаж и выручки на рынке.

Теперь подробнее разберемся, какими могут быть командные эффекты:[12]

– Сотрудники действуют согласованно на всех уровнях иерархической структуры, когда:

– Возникает неопределенность способа действия;

– Членам группы не до конца понятны цели деятельности;

– Возникает ситуация противоречия интересов.

– Быстрое принятие и внедрение изменений.

– Лояльность и приверженность организации:

– Уменьшение текучести кадров;

– Инициативный обмен ресурсами: компетенции сотрудников развиваются быстрее за счет наставничества и добровольного взаимообучения;

– Снижение значимости для каждого работника важности компенсационного пакета.

– Увеличение частоты принятия проработанных и качественных решений.

[12] Васюта А.В., Васюта С.В. Командообразование как фактор стимулирования труда персонала организации// Правовестник. 2018. № 3 (5). С. 63-65.

– Надежность сотрудников (особенно при возникновении форс-мажорных ситуаций) при общем снижении затрат на функции контроля:

– Повышение результативности;

– Улучшение функций самоорганизации и самоконтроля;

– Снижение зависимости группы от отдельных сотрудников (в том числе руководителей разных уровней).

– Групповой контроль (контроль внутри группы выше, чем контроль «сверху»);

– Приоритет целей совместной деятельности над личными.

– Повышение стоимости бренда (за счет согласованности представления о компании, формирующимся контактным персоналом) без дополнительных затрат на рекламу и различного рода PR-акции.

– Выработка большего количества инновационных и рационализаторских решений, благодаря инициативе, поступающей от членов команды.[13]

Командообразование - понятие, применяемое к широкому спектру действий, общей целью которых является повышение эффективности команды. Обучение коллектива командной работе помогает решать компании целый ряд бизнес-задач:

Подготовка работников к крупным переменам в компании (расширение компании или наоборот предстоящие сокращения).

Помогает удостовериться, что все члены компании понимают и разделяют ее позицию, для этого проводится «сонастройка» сотрудников, которая помогает несколько поднять моральный дух в коллективе, чтобы сократить потери на первичных этапах. Данный процесс будет являться частью программы по внедрению изменений в организации.

Появление в компании новых сотрудников (резкое увеличение численности сотрудников, реструктурирование отделов, переезд).

---

[13] Васюта А.В., Васюта С.В. Командообразование как фактор стимулирования труда персонала организации// Правовестник. 2018. № 3 (5). С. 63-65.

С приходом новых людей границы корпоративной культуры всегда несколько размываются, становятся не до конца очевидны принципы компании, начинают возникать межличностные конфликты и прения, многие люди просто не знают друг друга. В данном случае тренинг направлен на адаптацию сотрудников и их знакомство друг с другом, а также удержание философии компании и ее стандартов.

Укрепление внутренних связей (формирование команд для решения конкретных задач, сбор региональных менеджеров и т.д.).

Помогает быстро наладить взаимодействие между людьми, работающими в разных филиалах или даже между сотрудниками разных отделов, которые используют разные подходы. Командообразование помогает увидеть друг в друге не просто исполнителей каких-то ролей или функций, а членов корпоративной семьи.

Как же сформировать успешную команду, чтобы достичь всех вышеперечисленных преимуществ? Профессоры РЕУ им. Г.В. Плеханова выделили следующие аспекты, на которые следует обратить внимание при формировании команды:[14]

1. Цель. Цель команды должна быть четко и ясно сформулирована, и понятна всем ее членам. Необходимо постоянно соотносить результаты с целью и корректировать относительно нее свои действия.
2. Приверженность избранному направлению. Для достижения командных целей необходимо четкое определение направления развития и следование этому направлению.
3. Время. Необходимо учитывать, что для формирования эффективной команды потребуется достаточное количество времени.
4. Персонал. Все члены команды должны иметь возможность участвовать в обсуждении проблемных вопросов, а также быть заинтересованными в результатах своей работы.

---

[14] Технология командообразования: методы и перспективы [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/data/416/685/1219/036Bezrukova.pdf (дата обращения: 16.04.2019)

5. Навыки. В команде должны быть определены сильные стороны каждого из ее членов, чтобы знать, кто лучше всех сможет справиться с той или иной задачей или проблемой.

6. Поддержка. Руководство компании должно поддерживать и активно поощрять усилия команды, а также демонстрировать важность и значительность ее работы.

Также командообразование способствует личностному росту самих сотрудников: принадлежность к команде помогает сотруднику удовлетворить свои социальные потребности, улучшать свои коммуникативные навыки, участвовать в совместной деятельности, приносящей не только доход, но и моральное удовлетворение, максимально раскрыть свой творческий потенциал и практически его реализовать.

Подводя итоги, отметим, что все положительные эффекты, получаемые компанией с развитой системой командообразования, такие как: высокая лояльность персонала, личностный рост сотрудников, быстрая адаптация к изменениям и др., являются сильным конкурентным преимуществом, которое так необходимо российским компаниям в сегодняшних условиях быстро меняющейся внешней среды.

1.2 Методы и технологии командообразования на современных предприятиях РФ и за рубежом

На сегодняшний день все чаще при организации работы на крупных предприятиях можно услышать слово «команда». Это свидетельствует о том, что происходит переход от независимой работы сотрудников к коллективному труду. Такой подход объясняется возможностью поддерживать производительность труда на заданном уровне, используя при этом меньшее количество человеческих ресурсов и повысить производительность труда.

Командная работа по отношению к индивидуальной работе имеет следующие преимущества:

– создается естественная конкуренция между членами команды, что порождает желание каждого члена команды проявить себя;

– окончательные решения принимаются после их обсуждения и согласования внутри команды;

– члены команды дополняют друг друга;

– при обсуждении проблем и поиске их решений рассматривается более широкий спектр возможных вариантов, чем при единоличных действиях.

Рассмотрим более детально, в каких случаях важно организовать командную работу. Во-первых, при сокращении численности сотрудников в организации, что в настоящее время представляет собой довольно распространенное явление, оставшимся членам организации приходится брать на себя дополнительную ответственность. В таком случае образование команды позволит равномернее распределить ответственность между членами команды и снизить ее на каждого члена команды в отдельности. Во-вторых, командная работа становится актуальной в условиях суровой конкуренции, когда необходимо предпринимать безошибочные решения, которые предусматривают дальнейшее развитие ситуации и позволят организации улучшить или сохранить свое положении среди конкурентов. В-третьих, создание команды актуально в случае, когда организация находится в кризисной ситуации. На этом пункте остановимся более подробно.[15]

Кризис в организации может проявляться по-разному. Существуют объективные признаки кризиса: существенная потеря прибыли, снижение рентабельности компании и т. д. С другой стороны, признаками кризиса могут быть и факторы, которые проявляются лишь внутри организации: негативный морально-психологический климат, частые конфликты между сотрудниками организации, невыполнение членами коллектива поставленных задач, личная неприязнь друг к другу членов коллектива. В вышеперечисленных случаях в организации, как правило, назначается антикризисный управляющий,

[15] Хольнова Е.Г., Зиновьева Ю.Н. Программы командообразования и формирование трудового потенциала предприятий // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2018. № 1 (65). С. 67-69.

призванный восстановить позиции организации и нормализовать сложившуюся в коллективе ситуацию.

Фактически, целью антикризисного управляющего является создание сплоченной работоспособной команды. Стоит отметить, что процесс командообразования сложный и трудоемкий. Для начала рекомендуется проводить мониторинг, в результате которого будут получены такие данные, как: готовность понимать и принимать общие цели членами организации, морально-психологическое состояние коллектива, конформизм и его роль в управлении коллективом

Проанализируем существующие методы командообразования и выявим их преимущества и недостатки. Первым рассмотрим комплексный метод командообразования, предложенный в работе кандидата психологических наук Е. Ю. Безруковой.[16] Комплексный подход основан на идеях «Action Research», «Reflective Practitioner» и «Total Quality Management». Идея комплексного подхода заключается в том, что проводится исследование действий, производимых командой, оценивается их практический результат и на основе этого производится управление работой команды. Согласно вышеперечисленным компонентам командообразование представляется как циклический процесс, состоящий из комбинаций действия и анализа действия (рефлексии), которые направлены на реализацию стратегических целей команды, определение и разрешение проблем.

Очевидно, что преимуществом такого метода командообразования является его универсальность и применимость практически в любой ситуации. Однако существенным недостатком такого подхода является то, что изначально в нем не предусматриваются частные случаи и нестандартные ситуации, которые неразрешимы общими способами. Решение же таких ситуаций полностью ляжет на человека, создающего команду.

[16] Шкунова А.А., Лебедева Т.Е., Машина А.Д. Изучение ролевой структуры коллектива в процессе командообразования // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 59-4. С. 482-487.

Вторым наиболее распространенным методом командообразования является модель группового развития, которая была предложена Б. Такменом. Изначально модель группового развития основывалась в основном на анализе сущностных характеристик тренинговых и психотерапевтических групп. Позже эта модель группового развития, описывающая последовательность стадий развития, стала применяться для анализа бизнес-групп. Согласно модели Б. Такмена, процесс командообразования проходит ряд стадий (рисунок 2)

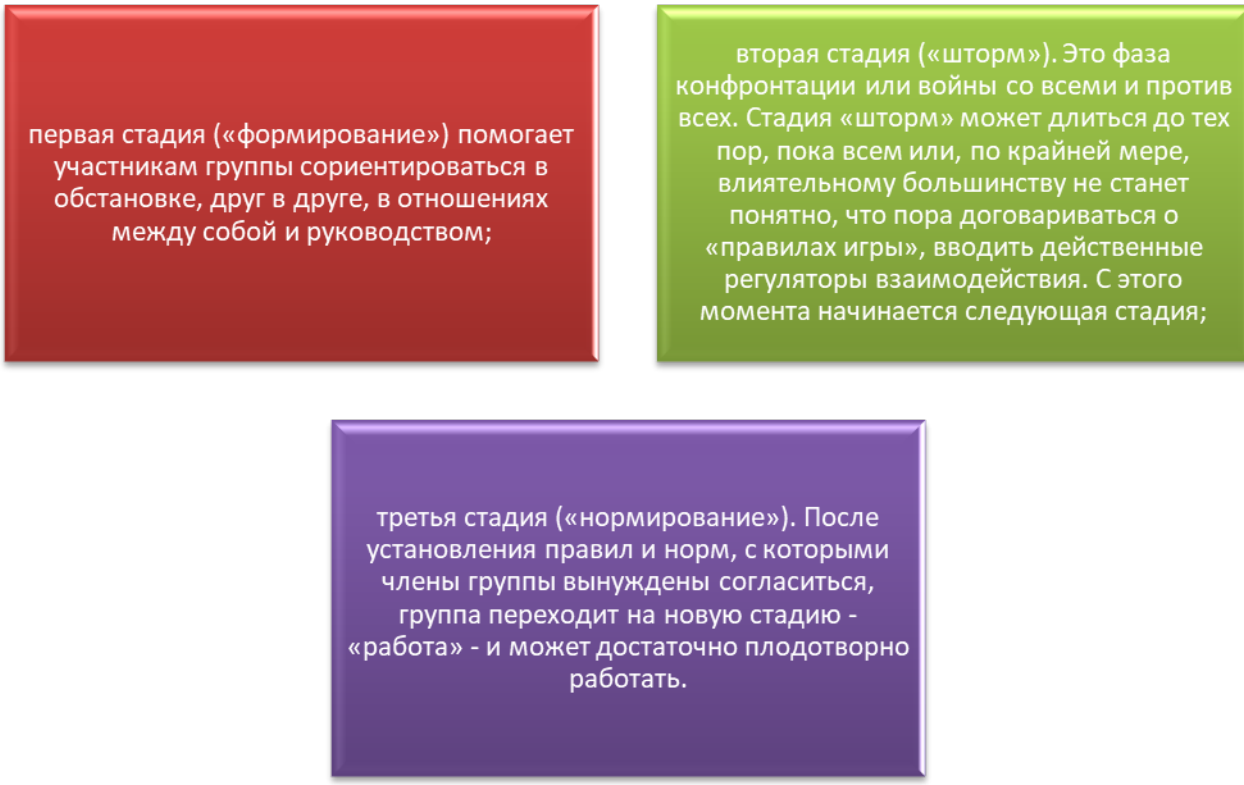


Рисунок 2. Стадии процесса командообразования

Описанная модель также является довольно универсальной, хорошо зарекомендовала себя на практике и широко применяется на сегодняшний день. Основным ее недостатком является то, что стадия «шторм» может длиться очень большое количество времени, а зачастую командообразование требуется провести оперативно.[17]

Теперь остановимся на целеполагающем методе командообразования. Этот метод позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах

[17] Черникова Е.С. Для чего нужны тренинги по командообразованию? // Управление развитием персонала. - 2019. - № 1. - С. 3-36.

выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта, который ставит конкретные цели или помогает определить направление для будущих действий. При постановке целей должно учитываться изменение внутренней среды или групповых процессов в организации.[18]

Преимуществом такого метода командообразования является ясность и обоснованность действий для членов будущей команды. Недостатком метода является то, что не всегда возможно поставить конкретные цели, что сужает границы применения целеполагающего метода. Также отметим, что на сегодняшний день цели организации могут измениться быстрее, чем сформируется команда. Поэтому при применении такого метода возникает определенный риск.

Также существует межличностный метод командообразования, сфокусированный на улучшении межличностных отношений в группе и основанный на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности и существования группы как команды. Межличностный метод направлен на увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутри командных коммуникаций и ориентация на значимых лидеров и референтов при реализации совместной деятельности.

Преимуществом такого метода командообразования является полученная в результате его применения сплоченная команда. Недостатком является то, что на его реализацию требуется большое количество времени, а в кризисной ситуации его зачастую бывает недостаточно.

Ролевой метод командообразования основывается на проведении дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей. В ролевом методе предполагается, что роли членов команды частично

[18] Петров С.В., Щербаков А.С. Предпосылки применения командообразования как способа оптимизации издержек организаций в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 2. № 4. С. 79-83.

перекрываются. Командное поведение трансформируется в результате изменения их исполнения и индивидуального восприятия ролей.

Преимуществом такого метода является знание членами команды их конкретных задач. Однако, при применении ролевого метода возможно снижение взаимодействия между членами команды, что ставит под вопрос успех создания команды и целесообразность затрат.

Результаты проведенного анализа методов командообразования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Методы командообразования[19]

Метод командообразования	**Сущность метода**	**Преимущества**	**Недостатки**
Комплексный	Командообразование представляется как циклический процесс, состоящий из комбинаций действия и анализа действия (рефлексии), которые направлены на реализацию стратегических целей команды, определение и разрешение проблем	Универсальность	Не предусматриваются частные случаи и нестандартные ситуации, которые неразрешимы общими способами

Продолжение табл. 1

Модель группового развития	Основывается на анализе сущностных характеристик тренинговых и психотерапевтическ	Универсальность	Стадия «шторм» может длиться очень большое количество времени

[19] Касимова Э.Р., Уразбахтин Р.Р. Сравнительный анализ современных методов командообразования // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 1. № 4 (21). С. 268-271.

	их групп		
Целеполагающий	Позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей	Ясность и обоснованность действий для членов будущей команды	Невозможность учесть изменение интересов организации во время процесса командообразования
Межличностный	Основан на улучшении межличностных отношений в группе	Сплоченная команда в результате применения такого подхода	На реализацию требуется большое количество времени
Ролевой	Основывается на проведении дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей	Знание членами команды их конкретных задач	Снижение взаимодействия между членами команды

Из анализа современных методов командообразования видно, что у каждого из описанных методов есть свои преимущества и недостатки. Поэтому для создания в необходимые сроки слаженной работоспособной команды необходимо использовать обобщенные методы командообразования, но при этом уделять внимание особо важным аспектам, которые изначально не оговариваются в обобщенных методах командообразования.

Альтернативой такому решению является использование при командообразовании комбинации из нескольких методов командообразований в определенной пропорции, что в результате также позволит сформировать слаженную работоспособную команду в заданные сроки.

Существует несколько способов ведения бизнеса (зачастую взаимопересекающихся и взаимодополняющих), в которых современные тренды наиболее очевидны.

1. Появление виртуальных организаций. Еще в 1990-е гг. Jan Hopland ввел в оборот термин «виртуальная организация», и была предложена

концепция «виртуальной корпорации» как организации будущего.[20] Под виртуальной организацией понимается способ организации и ведения бизнеса, при котором фирмы-партнёры, географически удаленные друг от друга, сотрудничают через глобальную сеть, причем, продукт такой компании, как правило, также виртуальный.

2. Появление продуктов — ПО, мобильных приложений, обеспечивающих возможность сформировать «виртуальный офис» — объединение в команды людей, находящихся в различных географических точках и работающих по принципу удаленного доступа. Эта система, созданная изначально для виртуальных корпораций, получила широкое распространение и в классических организациях, так как позволила внедрить такие принципы, как аутсорсинг и даунсайзинг. При этом одной из проблем аутсорсинга является интеграция в компанию «инородных» элементов и обеспечение концентрации интеллектуальных усилий людей, никогда лично не встречавшихся.[21]

3. Формирование фрилансерства как формы удаленного трудоустройства, зачастую неполного. Поиск заказа (производственного задания) и трудовые отношения фрилансер обычно осуществляет через интернет. В настоящее время уже сформировалась устойчивая прослойка фрилансеров, так как часть молодежи предпочитает именно такую форму занятости. Фрилансерство в большой степени предполагает формирование либо вполне виртуальных команд, либо команд с виртуальным участием фрилансера.

4. Развитие стартапов. Почти каждый стартап требует формирования виртуальной команды, так как у большинства начинающих компаний

---

[20] Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019). Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019).

[21] Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019). Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019).

отсутствует офис. Также многие члены стартап-команды работают по принципу фрилансерства, так как могут быть из разных городов или даже стран. Более того, как показывает опыт формирования молодежных стартапов в студенческих акселераторах и бизнес-инкубаторах, даже в том случае, если стартап создается студентами одного факультета, они предпочитают взаимодействовать друг с другом через интернет (мессенджеры, соцсети, формирование облачных хранилищ и т. д.), а не с помощью личных встреч.

Каждый руководитель стремится к тому, чтобы его команда специалистов была дружной, сплоченной и работала для достижения общих целей компании. Чтобы собрать такой коллектив, требуются знания и опыт.

Тимбилдинг в переводе с английского языка означает «командообразование, построение команды». Еще в сороковые годы прошлого века люди задумались о мероприятиях, которые помогли бы сплотить коллектив и сделать его более результативным. Одними из первых таких начинаний стали бизнес-тренинги. Со временем появились и другие виды тимбилдинга для сотрудников.[22]

Мероприятия, очень похожие на современные тренинги, начали проводиться в США в пятидесятых годах XX века. В странах СНГ и России тимбилдингом стали заниматься лишь в конце прошлого века.

Командообразование преследует следующие цели:

– выработать у членов коллектива чувства сотрудничества и единства;

– научить работников эффективному взаимодействию друг с другом;

– укрепить командный дух и сплотить коллектив;

– дать понять, что сотрудники не конкуренты между собой и должны вместе двигаться к достижению целей компании;

– развить взаимопонимание и доверие в коллективе;

[22] Что такое тимбилдинг (командообразование): идеи и сценарии + инструкция как все правильно организовать [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://myrouble.ru/teambuilding/ (дата обращения: 18.04.2019).

– отвлечься от рабочих дел, устроить психологическую разгрузку персонала;

– укрепить авторитет начальства с помощью неофициальных мероприятий.

Виды тимбилдинга:[23]

– Спортивный тимбилдинг предполагает игры в команде: футбол, пейнтбол, лазертаг, волейбол и т. п. Помимо этого, можно организовать эстафеты, подвижные квесты, полосы препятствий, а также скалолазание, парусную регату и множество других экстремальных видов отдыха.

– Творческий тимбилдинг. Например, сотрудники могут поставить пьесу или спектакль по мотивам известного произведения. Для максимального перевоплощения в роль потребуются костюмы и реквизит для воссоздания соответствующей обстановки на сцене. Более простой пример такого тимбилдинга – стратегическое моделирование и конкурс творческих работ.

– Интеллектуальный тимбилдинг – мозговые штурмы, викторины, квесты и другие интеллектуальные игры.

– Психологический тимбилдинг позволит выявить неформальных лидеров в команде и понять роль каждого сотрудника в коллективе путем создания непринужденной атмосферы. В ходе такого мероприятия формируются навыки правильного общения и умение находить компромисс.

– Социально-экологический тимбилдинг подразумевает субботники и благотворительные акции. К примеру, сотрудники могут заняться облагораживанием участков, посадкой деревьев и другими социально-полезными работами.

Рассмотрим необычные мероприятия по сплочению коллектива. [24]

---

[23] Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019). Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019).

[24]Примеры тимбилдинга: приемы командообразования, которые стоит взять на вооружение [Электронный ресурс] // Режим доступаhttps://practicum-group.com/blogs/stati/primery-timbildinga/ (дата обращения: 18.04.2019).

1. «Проверка на себе». Часто причиной недостаточной сплоченности коллектива является то, что персонал знает продукт только в теории или знает только часть продукта. В этом случае вам подойдет тимбилдинг «Проверено на себе», который поможет решить следующие задачи: объединить работников, улучшить знания о товаре с точки зрения покупателя, повысить лояльность команды к руководителю.

Допустим, компания занимается производством пива. Обычно вкус разных сортов этого напитка знают только покупатели. В данном случае можно организовать соревнование по определению сорта пива или пивную вечеринку с конкурсами. Заранее продумайте призы за победу, а во время состязаний донесите до сотрудников информацию о продукте компании.

Рассмотрим еще один пример тимбилдинга на природе в стиле «Проверено на себе». Допустим, предприятие продает снегоходы. Сотрудникам понравится совместный отдых за городом. Можно устроить гонки на тестовых моделях снегоходов и пожарить шашлыки. Для сплочения коллектива не всегда необходимо чему-то учить людей. Можно просто предоставить им возможность вместе отдохнуть и пообщаться на неформальные темы.

2. Дэнстерапия – довольно необычный пример тимбилдинга. Музыка сильно воздействует на ум человека, а командные физические упражнения и танцы позволяют сплотить коллектив и выработать у сотрудников гормоны счастья (эндорфины).

Иными словами, дэнстерапия – это лечение танцами. Ее смысл не в том, чтобы научить работников профессионально танцевать хип-хоп или фламенко. Чтобы превратить коллектив в сплоченную команду, дэнстерапию можно организовать следующим образом: сотрудники собираются в зале в спортивной форме, включается музыка. Водятся хороводы, выполняются задания, люди дурачатся и одновременно раскрываются в импровизации, исполняя танец дикарей или любой другой. Затем можно предложить работникам подвигаться в темноте, закрыв глаза и слушая себя.

Дэнстерапия поможет сотрудникам быть более открытыми друг к другу, меньше стесняться и преодолеть барьеры в общении между собой и с клиентами. В России этот вид тимбилдинга пока не развит, а зря.

3. Прохождение квеста. Сейчас довольно популярны квесты, для прохождения которых нужно выбраться из комнаты за один час. Есть задания, в которых надо пройти целый ряд этапов для победы. В ходе такого тимбилдинга сотрудники максимально отвлекутся от работы, поскольку будут сосредоточены на другом «реалистичном» мире. К примеру, им может быть психиатрическая больница, тюрьма, пиратский корабль, мир фильма ужасов и т. п. Сотрудники в момент прохождения квеста преследуют для себя только одну цель – поскорее выбраться любыми способами.[25]

Чем полезен такой пример тимбилдинга для коллектива? Работники получат заряд адреналина, почувствуют командный дух и проявят себя в стрессовой ситуации. Квесты подходят для небольших компаний. Специально для вашей команды специалисты могут разработать задание в определенном помещении. Как правило, люди впоследствии с восторгом описывают гамму своих эмоций после прохождения квеста.

4. «Остаться в живых». Организуйте для сотрудников тимбилдинг в духе «Выжить два дня в условиях недостатка комфорта и еды». Навыки коллектива можно проверить в непривычной обстановке. Если у вас офисные работники, которые каждый день ходят в пиджаках и галстуках, вывезите их на два дня в лес с минимальным количеством вещей: фонарь, нож, вода, крупа. Чем экстремальнее будут условия для выживания, тем лучше удастся проверить коллектив.

Если такой пример тимбилдинга кажется слишком смелым, можно просто отправиться на природу с ночевкой в палатках. Это позволит понять, что представляет собой каждый работник, и посмотреть на его поведение в команде в непривычных условиях.

---

[25] Примеры тимбилдинга: приемы командообразования, которые стоит взять на вооружение [Электронный ресурс] // Режим доступаhttps://practicum-group.com/blogs/stati/primery-timbildinga/ (дата обращения: 18.04.2019).

Если все же решиться на эксперимент по выживанию, то в качестве награды можно получить очень сплоченный коллектив. Сотрудники, прошедшие испытание, будут идти друг за другом в огонь и в воду, а лишние люди, скорее всего, после такого мероприятия уволятся сами.

5. «Диалоги в темноте». «Диалоги в темноте» – это проект немца Хайнеке, придуманный им в 1995 году. Тренинг ведут слепые преподаватели в темноте в течение нескольких часов. Участвовать могут от двух до нескольких десятков сотрудников. Тренинг поможет укрепить команду с помощью эффекта темноты. В такой обстановке восприятие обостряется, люди становятся более откровенными, лучше чувствуют происходящее.

Тренер дает участникам различные задания. Например, определить размер комнаты или решить какую-то пространственную задачу. «Диалоги в темноте» – очень необычный и продуктивный пример тимбилдинга для сотрудников. Эксперты говорят, что он также поможет руководителю выявить антилидера в коллективе.

6. «Шерстяной» тимбилдинг. Данный вариант довольно популярен в нашей стране, потому что занимает всего 15 минут и его легко организовать самостоятельно.

Ведущий с помощью клубка шерсти демонстрирует собравшимся схему создания доверительных и прочных отношений между людьми. Ведущий кидает клубок одному участнику, начав таким образом первую связь, при этом нить остается в руках бросавшего. Получивший клубок кидает его дальше, тоже держа нить у себя.

Клубки раздаются остальным участникам, которые аналогичным образом перебрасываются ими. В результате образуется шерстяное покрывало.

Помимо того, что это красиво, люди веселятся, раскрепощаются, чувствуют, что связаны каждый друг с другом. Такой тренинг подойдет в качестве завершения какого-либо мероприятия и позволит донести до сотрудников следующую мысль: успех многих зависит от действий каждого.

7. Командное творчество. То, что человек создал своими руками, очень ценно для него. Именно эта идея лежит в основе следующего примера тимбилдинга. В качестве творческого эксперимента предложите работникам создать большую картину совместными усилиями. При этом умение рисовать вовсе не обязательно.

Чтобы получить картину, участники выполняют комплекс заданий: посещают станции с творческими мастер-классами, выполняют разные упражнения и в итоге создают общее произведение искусства. В ходе тренинга будет и делегирование полномочий, и индивидуальные поручения. Картина будет рисоваться по частям: каждый отдел отвечает за конкретный участок, а в конце тренинга части собираются в одно полотно.

Командное творчество поможет отвлечь сотрудников от работы, узнать много нового и почувствовать себя творцами. Получившуюся картину повесьте в офисе, пусть она напоминает коллективу о веселом творческом тимбилдинге.[26]

8. Полевые испытания. Если нужно проверить своих людей в деле и не по боясь смелых экспериментов.

Исходные данные: отдел продаж и город, где работает компания. С собой нужно взять только самое необходимое.

Подразделение выполняет задания, раскиданные по городу. По сути, это игра на грани с реальностью, в которой люди смогут показать себя. В сценарии можно предусмотреть переговоры с подставными актерами, гонки по городу в стиле «Дозор», когда нужно найти определенную точку, и т. д.

Изначально сотрудники могут со страхом отнестись к такому тимбилдингу, но, будьте уверены, в процессе испытания они увлекутся игрой. Руководитель сможет оценить ситуацию в коллективе. Риск для получения лучших работников.

---

[26] Примеры тимбилдинга: приемы командообразования, которые стоит взять на вооружение [Электронный ресурс] // Режим доступаhttps://practicum-group.com/blogs/stati/primery-timbildinga/ (дата обращения: 18.04.2019).

Проводить тимбилдинги стоит не с целью показать, что компания круче конкурентов, а для повышения продаж. Если мероприятие на командообразование прошло удачно, сотрудники будут более эффективно взаимодействовать друг с другом и чувствовать себя комфортнее в коллективе.

Существует доказанный факт, что чем лучше атмосфера на работе, тем выше рентабельность бизнеса, ниже текучка кадров и крепче имидж организации. Недооценивать тимбилдинг неправильно. [27]

Команда - группа людей, специалистов, объединенных общей целью и обладающих необходимым набором знаний и навыков для достижения поставленной цели. В отличие от группы людей команда обладает следующими характеристиками:[28]

– наличие определенных и утвержденных целей, принципов и ценностей у каждого члена команды;

– сплоченность коллектива, гибкая структура и умение каждого члена адаптироваться по отношению к другим;

– развитая сеть коммуникаций внутри команды и команды с окружающей средой;

– гибкая ролевая структура, в которой любой член команды может выполнять роль другого, тем самым подменяя его. В какой-то степени каждый член команды является универсальным;

– высокий уровень ответственности каждого члена команды и общей группы, распределение ответственности.

Процессом создания и формирования команды называют командообразование. Под командообразованием понимается процесс целенаправленного построения команды, позволяющего эффективно

---

[27] Что такое тимбилдинг (командообразование): идеи и сценарии + инструкция как все правильно организовать [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://myrouble.ru/teambuilding/ (дата обращения: 18.04.2019).

[28] Технология командообразования: методы и перспективы [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/data/416/685/1219/036Bezrukova.pdf (дата обращения: 16.04.2019)

реализовывать знания и навыки каждого члена команды, раскрывать его потенциал и направлять на достижение цели.

Различают три уровня процесса формирования команды: индивидуально консультирование, непосредственное формирование команды и построение межкомандных взаимоотношений. Первый уровень предполагает управление возникающими сложностями в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятия. Второй уровень - внедрение в командную структуру для начала планирования изменений в организации, а затем построение отношений внутри команды или между несколькими командами.

Существует несколько технологий командообразования:[29]

1. Основанная на подходах к формированию команд. Целеполагающий подход - основан на способности группы формулировать цели, согласовывать и достигать их. Межличностный подход - ключевой фактор, на который опирается успех группы - межличностные отношения. Формирование команды невозможно без определенных отношений между членами группы. Ролевой подход - основан на правильном распределении ролей. Проблемно-ориентированный подход - ключевой подход к эффективности команды - решение проблем, возникающих при выполнении задач, в группе.

К преимуществам такой технологии можно отнести - затрагивает самые важные аспекты команды - роли участников, их отношение между собой и решение проблем, мешающих эффективной работе.

Из недостатков - не учтены внешние факторы влияния на команду.

2. Технология формирования команды, основанная на подборе определенных членов команды. По этой технологии команда должна включать в себя следующих членов:

– председатель - определяет направление движения команды к достижению цели, при оптимальном использовании ресурсов и потенциалов каждого члена команды;

---

[29] Куликова Т.И. Технология командообразования в современной организации // Концепт. - 2018. - №9. - С. 1-6.

– оформитель - «воображаемая» роль - задача которого придать лоск результатам деятельности команды;

– генератор идей;

– критик;

– рабочая пчелка;

– опора команды - такой член команды обеспечивает поддержку и поднимает командный дух;

– добытчик - человек, который налаживает внешние контакты, позволяющие добывать новые идеи;

– завершающий - его роль - поддержание настойчивости при достижении цели.

К преимуществам этой технологии можно отнести четкое распределение ролей, в результате которого каждый член команды выполняет свою работу и несет за нее ответственность.

К недостаткам можно отнести - отсутствие гибкости и взаимозаменяемости, при которой роли членов команды могут меняться в зависимости от ситуации.[30]

3. Технология, основанная на применении моделей командообразования (линейный подход, нелинейный подход, циклический подход). Каждый из этих подходов рассматривает закономерности и механизмы формирования команды.

Линейный подход предполагает, что наступает определенный момент зрелости команды, формируется стабильная система распределения ролей, при котором вмешательство компании в ее дальнейшее развитие не потребуется. К таким моделям можно отнести теорию А. В. Петровского и М. Йенсона.[31]

Недостаток подхода - организации с высокоразвитой компанией предполагают, что если команда достигла такого уровня, то это будет всегда. Мало предпринять один раз усилие и ожидать больших результатов.

---

[30] Васюта А.В., Васюта С.В. Командообразование как фактор стимулирования труда персонала организации// Правовестник. 2018. № 3 (5). С. 63-65.

[31] Петров С.В., Щербаков А.С. Предпосылки применения командообразования как способа оптимизации издержек организаций в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 2. № 4. С. 79-83.

Нелинейный подход - предполагает, что развитие команды всецело зависит от контекста. Границы команд представлены условно. В этой ситуации рациональнее рассматривать в качестве команда - широкие сети сотрудников, связанных совместной работой или целями. В следствие чего появляется необходимость развития межличностных отношений. К таким моделям можно отнести - модели Дж. Мак Грейта и Э. Сджеволда.[32]

К преимуществам можно отнести - учет влияния внешних и внутренних факторов влияния на команду.

Циклический подход. Жизненный цикл команды - циклический процесс. На каждой из стадий происходит наблюдение за динамикой развития группы. Процесс командообразования строиться на динамики стадий ЖЦ команды и корректируется направление ее поведения и состояния к продуктивности и эффективности. К таким моделям можно отнести модель В. Сатир и модель Т. Рикардса.[33]

[32] Куликова Т.И. Технология командообразования в современной организации // Концепт. - 2018. - №9. - С. 1-6.

[33] Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019). Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019).

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ИП СУСКИНА С.А.

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Сускина С.А.

Индивидуальный Предприниматель Сускина Софья Андреевна действует с 2015 года. Основной вид экономической деятельности торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет.

Дополнительные виды деятельности:

- Торговля оптовая неспециализированная;
- Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров;
- Торговля оптовая прочими бытовыми товарами;
- Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков;
- Предоставление займов и прочих видов кредита;
- Деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями;
- Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха;
- Торговля оптовая текстильными изделиями;
- Торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами;
- Деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

ИП Сускина С.А. является микропредприятием. Численность сотрудников до 20 человек.

Рассмотрим организационную структуру организации на рисунке 3.



Рисунок 3. Организационная структура предприятия ИП Сускина С.А

Организационная структура предприятия ИП Сускина С.А является линейно-функциональной.

Директор – ключевое звено на предприятии. В его обязанности входит добиваться поставленных целей предприятия ИП Сускина С.А –увеличение объемов продаж. Директор распределяет обязанности между сотрудниками, занимается подбором персонала и атмосферой в коллективе.

Бухгалтер занимается правильностью оформления сделок купли-продажи, и своевременной сдачей финансовой отчетности.

Программист отвечает за бесперебойную работу интернет-магазина, и в случаи сбоев устранения неисправности в кратчайшие сроки.

Отдел продаж отвечает за работу с клиентами, предоставления полной информации о товаре, и своевременной отправки товара покупателю.

Далее для анализа основных показателей работы предприятия ИП Сускина С.А. составим таблицу 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели предприятия ИП Сускина С.А. в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (+/-)		Темп роста, %		
				2017 к 2016	2018 к 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Выручка от продаж, тыс. руб.	13955513	20559311	28399115	6603798	14443602	147,32	138,13	203,50
Себестоимость, тыс. руб.	7043124	17397827	23762713	10354703	16719589	247,02	136,58	337,39
Валовая прибыль, тыс. руб.	6912389	3161484	4636402	-3750905	-2275987	45,74	146,65	67,07
Прибыль от продаж (+), убыток (-), тыс. руб.	-623514	559634	1227047	1183148	1850561	211,41	219,26	150,81
Прибыль до налогообложения (убыток)	-1456038	392794	985488	1848832	2441526	470,69	250,89	247,75
Чистая прибыль (+) / убыток (-), тыс. руб.	-1316163	288781	740139	1604944	2056302	555,77	256,30	277,83
Рентабельность продаж, %	-4,47	2,72	4,32	7,19	1,60			
Расходы на 1 руб. продаж	0,51	0,85	0,84	0,34	0,33	167,67	98,88	165,80

Увеличивая количество продаж в течение анализируемого периода, предприятия ИП Сускина С.А. увеличило выручку в 2,03 раза. В 2017 году объемы продаж увеличились на 47,32 %, а в 2018 году - на 38,13 %.

На рисунке 4 изображена динамика выручки от реализации предприятия ИП Сускина С.А. в денежном выражении.

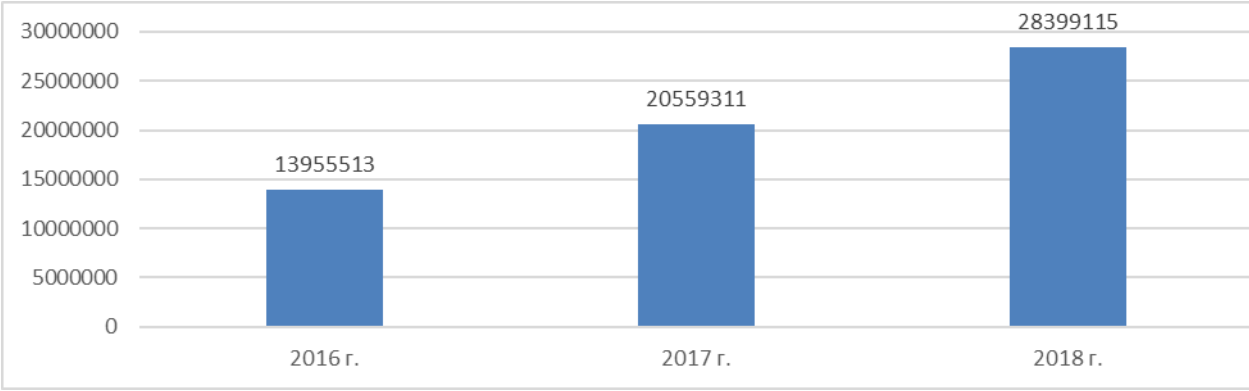


Рисунок 4. Динамика выручки предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

В 2018 году пропорционально объему реализации изменяется себестоимость - на 36,58 %. Однако, в 2017 году она увеличилась 2,47 раза. За исследуемые три года расходы уменьшались более стремительным темпом, ввиду этого прибыль от продаж увеличивается более быстрыми темпами, чем выручка.

По данным таблицы 2, чистая прибыль предприятия ИП Сускина С.А. в течение анализируемого периода имеет тенденцию к росту. В 20167 году прослеживается увеличение чистой прибыли в 5,56 раз, в 2018 году - в 2,56 раза и принимает значение 740139 тыс. руб.

В течение анализируемого периода увеличилась рентабельность продаж: на 7,19 % в 2017 году относительно 2016 года и на 1,6 % в 2018 году сравнительно 2017 года. Повышение произошло по причине увеличения прибыли от продаж более быстрыми темпами, чем выручки.

При анализе финансовых показателей предприятия ИП Сускина С.А. просматривается негативная тенденция. Расходы на 1 руб. продаж в течение анализируемого периода растут, но и не превышают выручку от продаж, что следуют оценить положительно.

Таким образом, эффективность деятельности предприятия ИП Сускина С.А. в течение анализируемого периода 2016-2018 гг. улучшается.

Далее проведем экспресс-анализ финансового состояния предприятия ИП Сускина С.А. по данным финансовой отчетности за 2016-2018 гг. по данным Приложения 1 и 2.

Начнем с анализа коэффициентов ликвидности предприятия в таблице 3 и динамики показателей ликвидности на рисунке 5.

Таблица 3

Коэффициенты ликвидности предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Нормативное значение	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент текущей ликвидности	от 1,5 до 2,5	1,86	0,76	0,80
Коэффициент быстрой ликвидности	более 0,8	1,57	0,57	0,55
Коэффициент абсолютной ликвидности	более 0,2	0,50	0,25	0,14



Рисунок 5. Динамика показателей ликвидности предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Коэффициент текущей ликвидности находится в пределах нормы. Это говорит о низком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент быстрой ликвидности также соответствует нормативному значению. Показывает возможность предприятия своевременно оплатить все имеющиеся на данный момент обязательства при условии отсутствия просроченной дебиторской задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности соответствует нормативному значению. При нормальной платежеспособности предприятию достаточно

иметь не менее 20% свободных денежных средств для расчетов по текущим долгам.

Проведем оценку финансовой устойчивости предприятия в таблице 4.

Таблица 4

Оценка финансовой устойчивости предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	**Нормативное значение**	**2016 год**	**2017 год**	**2018 год**
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	от 0,5 до 0,7	0,14	0,14	0,17
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	до 0,7	6,22	5,92	4,76
Коэффициент маневренности собственных средств	от 0,2 до 0,5	-3,30	-3,99	-3,38
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	более 0,1	-1,13	-2,07	-2,44

Рассмотрим динамику показателей финансовой устойчивости на рисунке 6.

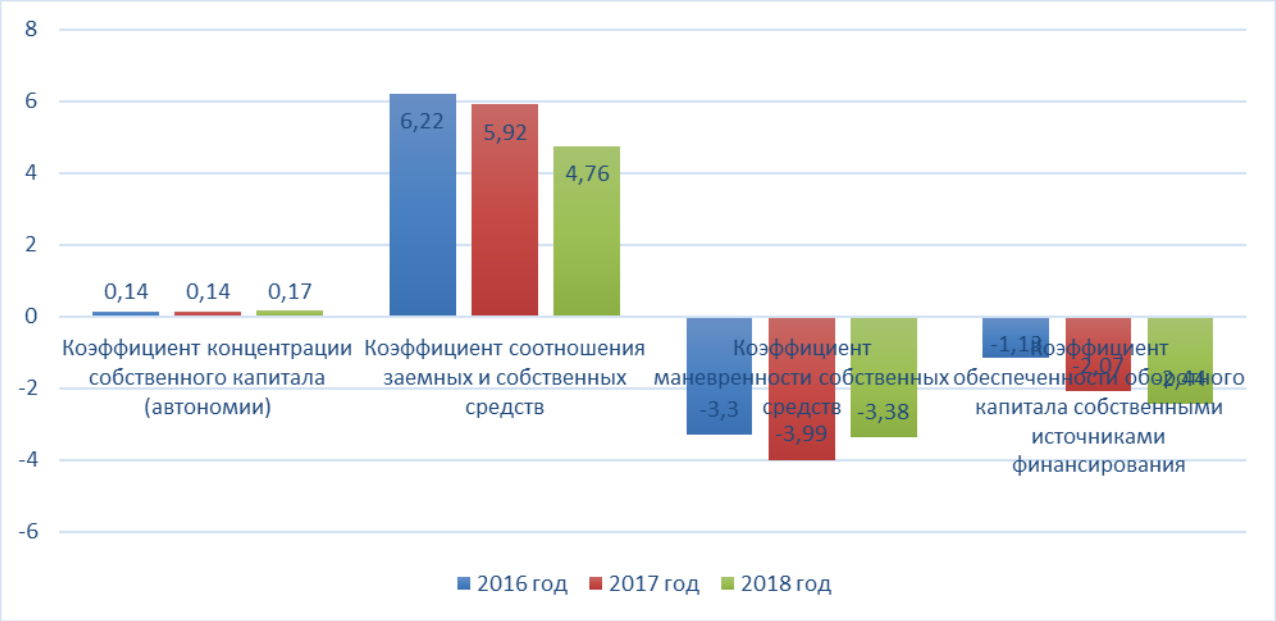


Рисунок 6. Динамика показателей финансовой устойчивости предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии) ниже порогового значения, что значит, что возможен прирост активов, приобретенных в долг, финансовая устойчивость организации падает.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств значительно выше нормы, это свидетельствует о потенциальной опасности возникновения недостатка собственных денежных средств, что может служить причиной затруднений в получении новых кредитов.

Коэффициент маневренности собственных средств ниже нормы. Отрицательный Коэффициент маневренности означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования отрицательный. Чем меньше значение коэффициента, тем неустойчивее финансовое состояние организации. Организация достигает критического финансового состояния, когда коэффициент имеет значение 0,1.

Далее проведем оценку рентабельности предприятия в таблице 5 и на рисунке 7.

Таблица 5

Оценка рентабельности предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
Рентабельность продаж, %	-4,5%	2,7%	4,3%
Рентабельность основной деятельности, %	-4,3%	2,8%	4,5%
Коэффициент рентабельности продаж (ROS), %	-9,4%	1,4%	2,6%
Рентабельность активов предприятия (ROA), %	-18,3%	3,6%	7,1%
Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE), %	-132,5%	22,2%	36,3%
Период окупаемости собственного капитала, раз	-0,8	4,5	2,8

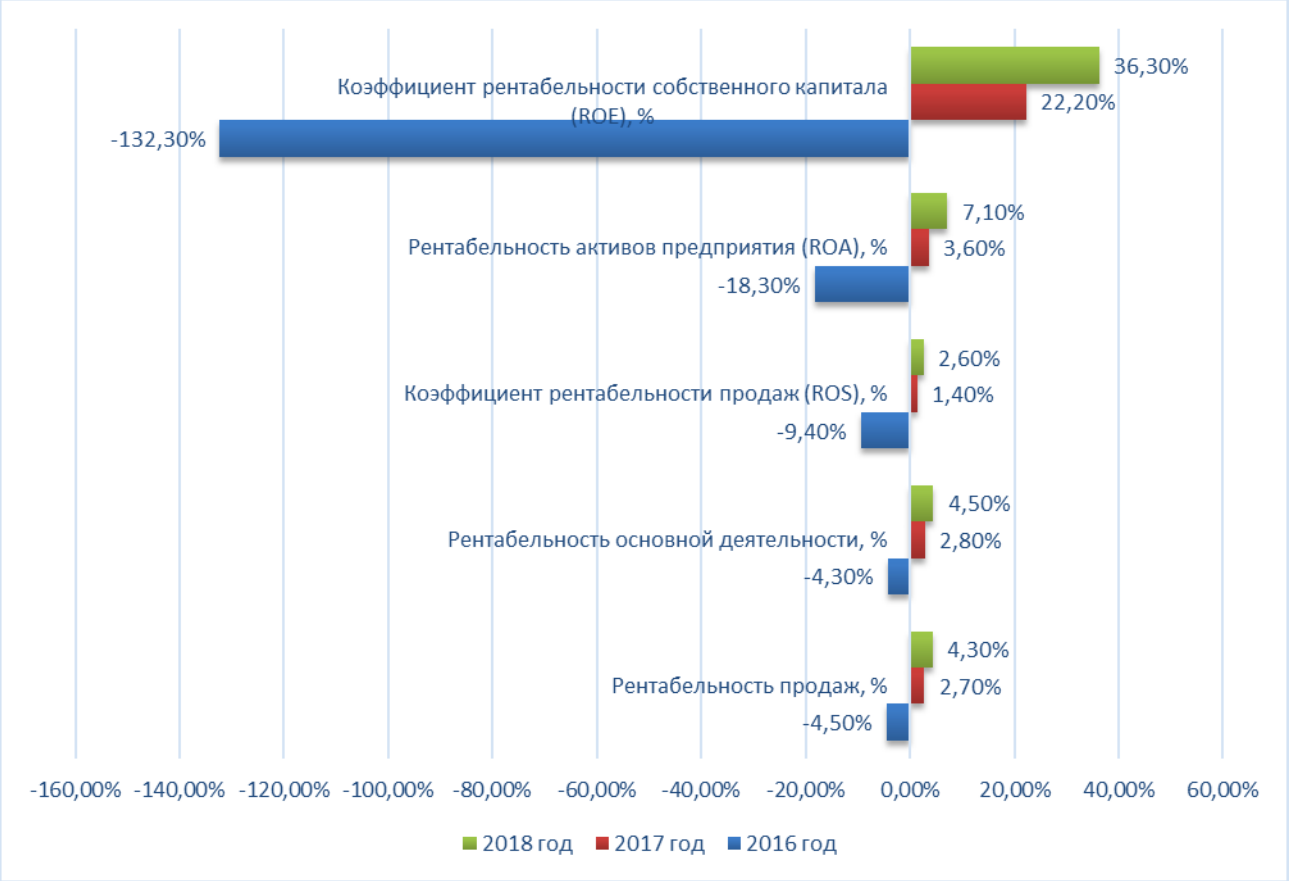


Рисунок 7. Оценка рентабельности предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Как видно из табл. 5, в 2016 году все показатели рентабельности предприятия были отрицательными, что являлось отрицательной тенденцией. В 2017 году показатели рентабельности стали положительными, выведя предприятие в рентабельное русло. В 2018 году предприятие продолжило увеличивать показатели рентабельности практически вдвое (рис. 8).

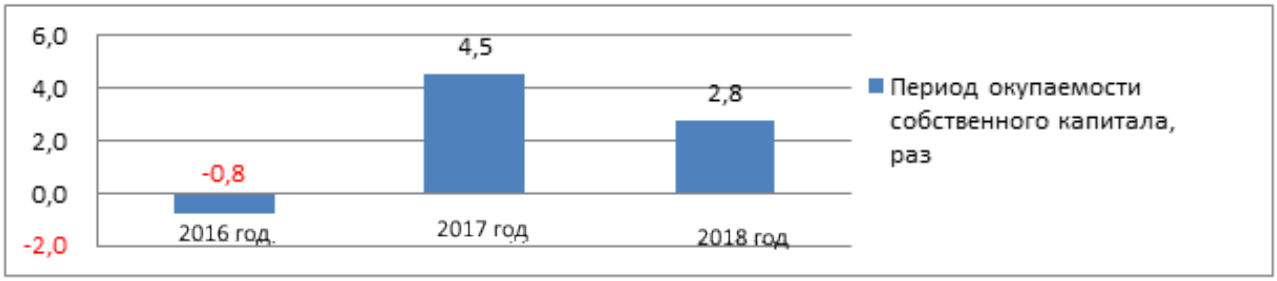


Рисунок 8 Период окупаемости собственного капитала предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Также можно наблюдать значительный рост периода окупаемости собственного капитала предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг. с (-0,8 раз) до +4,5 раз, а в 2018 году он немного снизился до 2,8 раза.

Далее проведем оценку деловой активности предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб. в таблице 6 и на рисунке 9.

Таблица 6

Оценка деловой активности предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	**2016 год**	**2017 год**	**2018 год**
Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала, раз	1,94	2,54	2,74
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	8,37	15,13	22,60
Период оборота дебиторской задолженности, дней	43	24	16
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	12,57	17,40	19,14
Период оборота кредиторской задолженности, дней	29	21	19

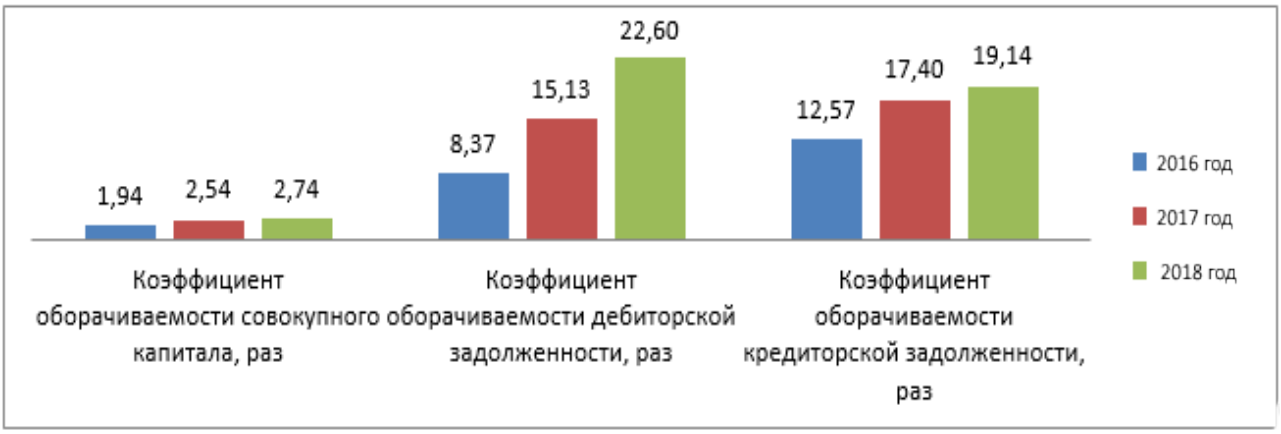


Рисунок 9 Динамика показателей деловой активности предприятия ИП Сускина С.А. за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Как видно из проведенных расчетов, коэффициенты деловой активности имеют тенденцию к росту за период 2016-2018 гг., что является положительной тенденцией в деятельности предприятия.

Таким образом, проведя анализ финансового состояния можно видеть, что предприятие является рентабельным, ликвидным, однако, имеет некоторые проблемы с финансовой устойчивостью.

2.2 Анализ методов командообразования в организации

Проведем анализ кадрового потенциала предприятия ИП Сускина С.А.

Численность сотрудников предприятия ИП Сускина С.А. составляет 12 человек. Сравним фактическое количество работников с плановым (Таблица 7)

Таблица 7

Численность персонала предприятия ИП Сускина С.А., 2016-2018 годы, человек

Категория персонала	Численность 2016 год		% Обеспеченности	Численность 2017 год		% Обеспеченности	Численность 2018 год		% Обеспеченности
	акт	тат		акт	тат		акт	тат	
Всего в том числе:	9	3	82.6	2	6	75.0	2	7	70.6
руководитель			10			66,			66.

ители			0.0			7			7
менеджеры продаж			10 0.0			66, 7			66. 7
др. сотрудники	2	6	75. 0		0	80. 0		1	72. 0

Как видно с таблицы в предприятия ИП Сускина С.А. наблюдается тенденция снижения численности персонала. Фактическая численность персонала в 2018 году составила 12 человек, при штатном расписании 17 человек, изменение составило 5 человек.

Рассмотрим обеспеченность руководителями, менеджерами продаж и другими основными работниками за 2016-2018 года (Рисунок 10)

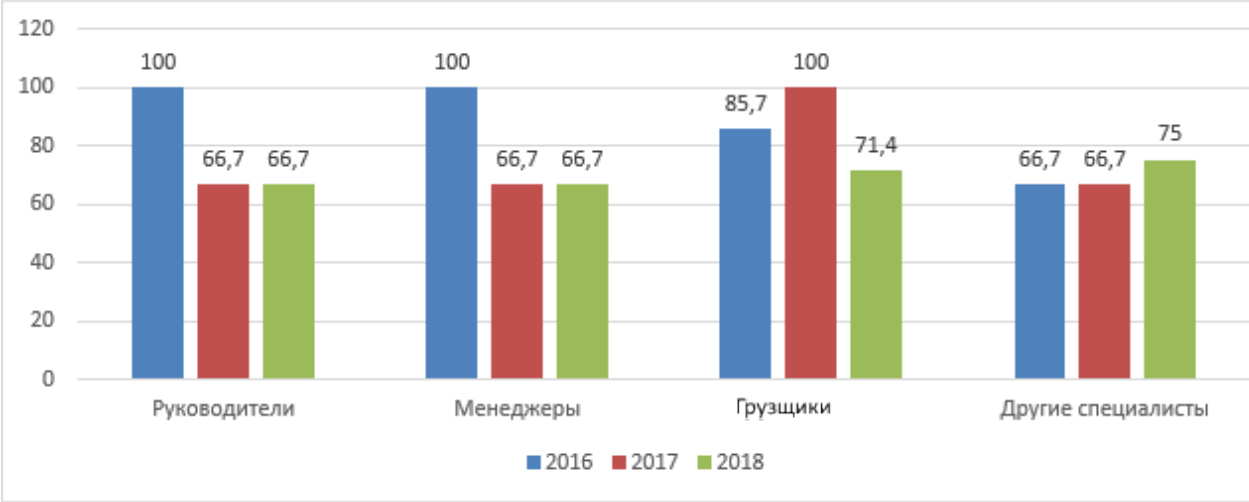


Рисунок 10. Процент обеспеченности предприятия ИП Сускина С.А. персоналом

Из рисунка видно, что в 2018 году процент обеспеченности персоналом не достиг 100%. Уровень обеспеченности экономистами составил 71,4 % и другими специалистами 75,0 %.

Рассмотрим квалификацию работников предприятия ИП Сускина С.А. в таблице 8.

Таблица 8

Уровень квалификации сотрудников предприятия ИП Сускина С.А., 2016 - 2018 гг.

Категория специалистов	Численность рабочих (года, чел.)			Изменение (+.-) 2018 г. к 2016 г.	Темп роста. %
	2016	2017	2018		
Ведущий специалист	9	8	8	-1	88.9
Специалист	5	3	3	_2	60.0

1 категории					
Специалист	5	1	1	-4	20.0
Итого	9	12	12	-7	63.2

Предприятия ИП Сускина С.А. всех специалистов на три категории: ведущий специалист, специалист первой категории, и просто специалист. Квалификация сотрудников в 2018 году имеет небольшое снижение по отношению к предыдущим годам.

Удельный вес разных уровней персонала в общем количестве категории за 2016 год представлен на рисунке 11.

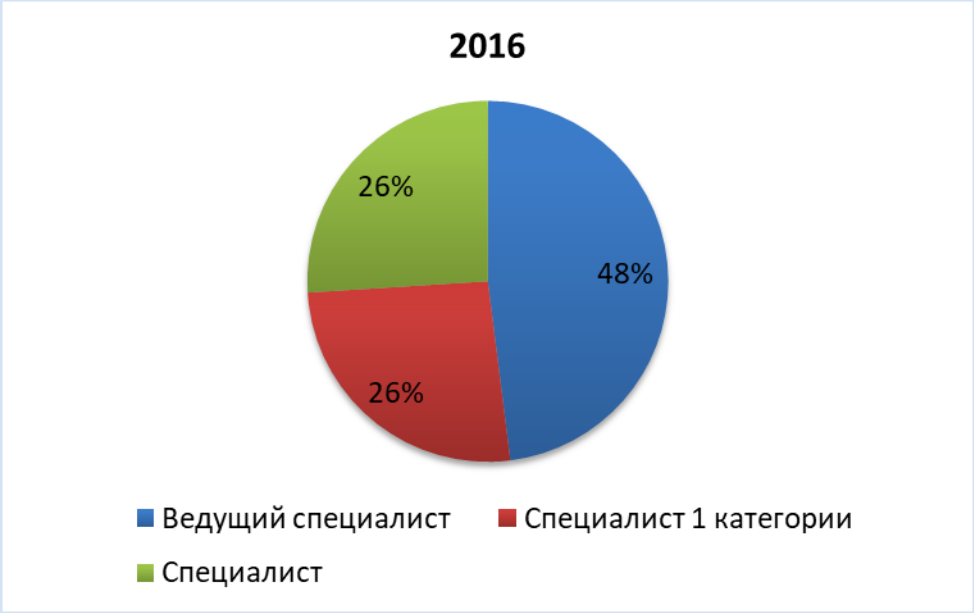


Рисунок 11. Удельный вес по уровням в категории специалист, 2016 год

Удельный вес разных уровней персонала в общем количестве категории за 2018 год рассмотрим на рисунке 12.

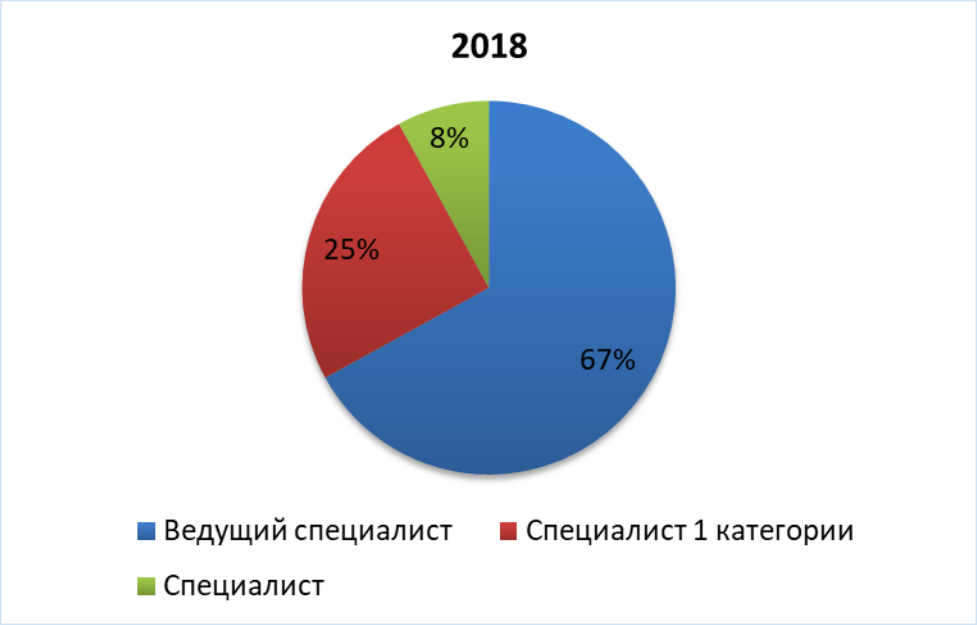


Рисунок 12. Удельный вес по уровням в категории специалист, 2018 год

На рисунках 11 и 12 наблюдается тенденция снижения уровня квалификации работников предприятия ИП Сускина С.А. за 2016-2018 гг. Количество ведущих специалистов 1 категории от общего числа составило 25,0 %.

В таблице 9 рассмотрим классификацию по возрасту, полу и образованию сотрудников предприятия ИП Сускина С.А.

Таблица 9

Ряд распределения по возрастным группам работников

Показатель	Численность рабочих на 01.01.2016		Численность рабочих на 01.01.2017		Численность работах на 01.01.2018	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес. %	Кол-во	Удельный вес. %
До 25 лет	4	21,1	2	16,7	-	-
25-35 лет	7	36.8	6	50.0	6	50,0
35-45 лет	7	36.8	3	25.0	5	41,7
После 45 лет	1	5,3	1	8,3	1	8,3
Итого	19	100	12	100	12	100

Все сотрудники старше 25 лет. Категория сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет снизилась на одного человека, что составило 14,3 %, в возрасте от 35 до 45 лет снизилось в 2018 году на 2 человека по сравнению с 2016 годом.

Распределение сотрудников по возрасту представлено на рисунке 13.

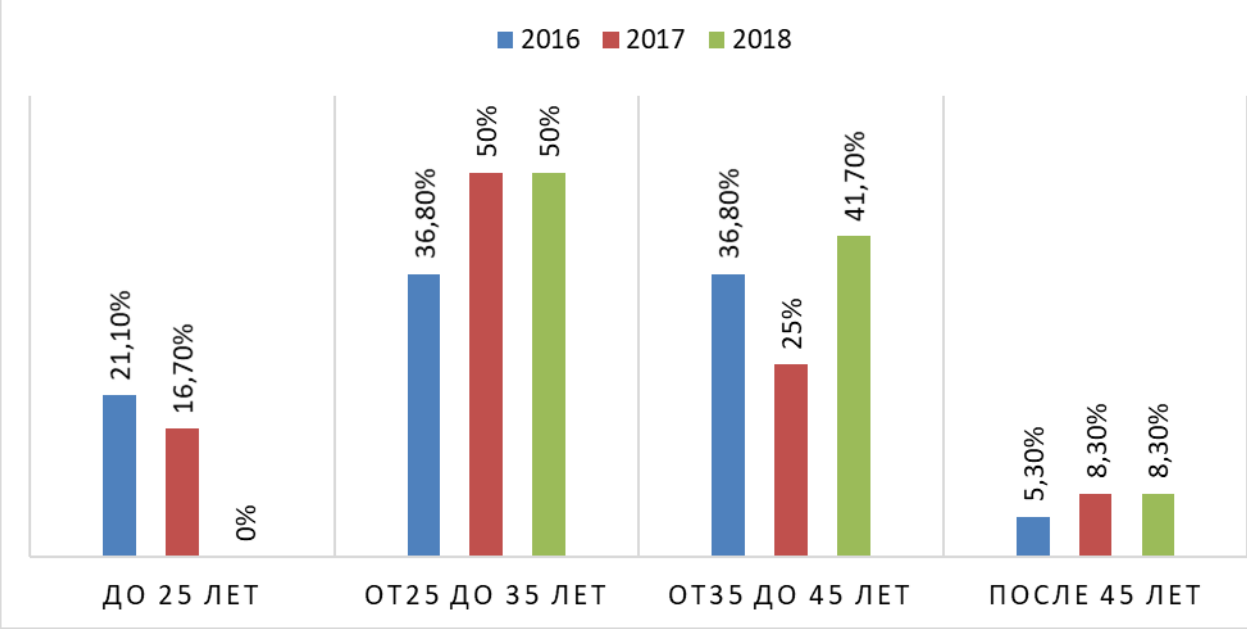


Рисунок 13. Удельный вес сотрудников по возрастным группам

В предприятия ИП Сускина С.А. преобладают сотрудники в возрасте от 25 до 45 лет.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (Рисунок 14).



Рисунок 14. Удельный вес сотрудников по возрастным группам, 2018 год

В рассматриваемой организации в удельном весе составляет 53% женщины и 46% мужчин, соответственно.

Далее рассмотрим уровень образования сотрудников предприятия ИП Сускина С.А. (Таблица 10).

Таблица 10

Ряд распределения по образованию

Образование	2016		2017		2018		
	Кол-во		Кол-во		Кол-во		%
Среднее общее	2	0.5	1	.3	-		-
Среднее профессиональное	2	0.5	3	5.0	-		-
Высшее	15	9.0	8	6.7	12	00.0	1
ИТОГО:	19	00	12	00	12	00	1

В 2018 году все сотрудники предприятия ИП Сускина С.А. имеют высшее образование. Если сопоставить с другими годами, то доля от общей численности возросла, на 21,0 %.

Рассмотрим движение рабочей силы в динамике за анализируемый период (Таблица 11).

Таблица 11

Анализ показателей движения и постоянства кадров

тр.	Показатели	2016	2017	2018	Абсолютный прирост	Отношение 2018 к	
	2					6	7
	Состояло работников на начало периода, чел.	1	9	2	9	-7.1	5
	Принято, чел.				3	-0.0	5
	Выбыло, чел., в т.ч.:					-	3

			0		5	7.5
	- по собственному желанию				6	- -
	- уволено за нарушение трудовой дисциплины					0 -
	- по сокращению штатов					1 1 50.0
	Численность на конец периода, чел.	9	2	2	7	- 6 3.2
	Среднесписочная численность. чел.	9	2	7	7	- 6 3.2
	Коэффициент оборота по приёму. стр.2: стр.8	1,6	5,0	5.0	6.6	- 7 9.1
0	Коэффициент оборота по выбытию. стр.3:стр.8	2,0	3,0	5.0	17.0	- 5 9.5
1	Коэффициент общего оборота. (сТр.2+СТр.3):crp.8	4,0	10.0	0.0	24.0	- 6 7.6
2	Коэффициент текучести кадров. (сТр.4+СТр.5):crp.8	2,0	3,0		2.0	3 -
3	Коэффициент постоянства кадров. (стр.1-стр.3) стр.8	8,0	5,0	5.0	.0	7 1 10.3

Количество выбывшего персонала с каждым годом возрастает. В 2016 году это 8 человек, а в 2018 году за тот же период 3 человека это на 5 человек меньше.

Число по приему так же имеет тенденцию к снижению.

Рассмотрим движение персонала на рисунке 15.

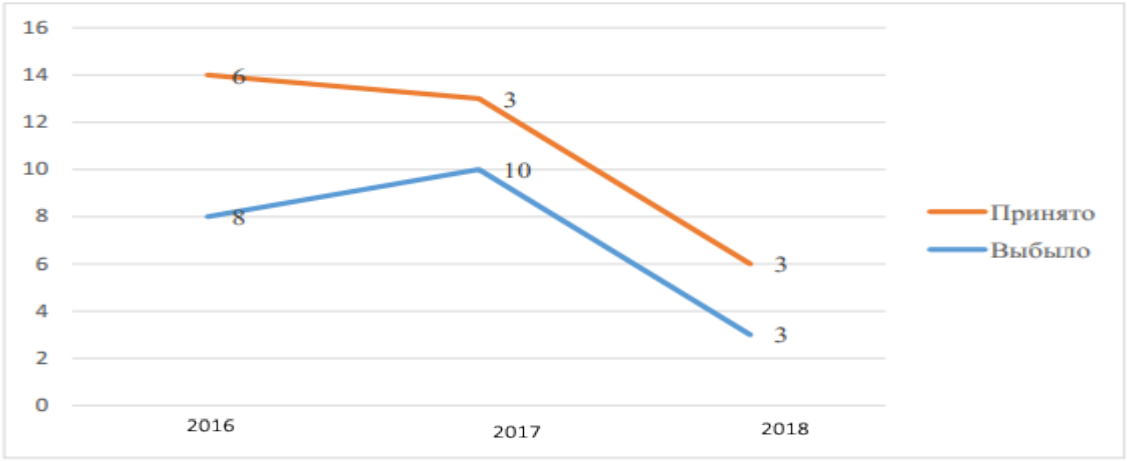


Рисунок 15. Динамика движения персона, чел.

Произошло резкое снижение числа принятых и выбивших в 2016 год, такие потрясения не могут оказывать положительное влияние на деятельность интернет-магазина.

Увеличение показателя текучести больше 5 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе организации в целом. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 16.

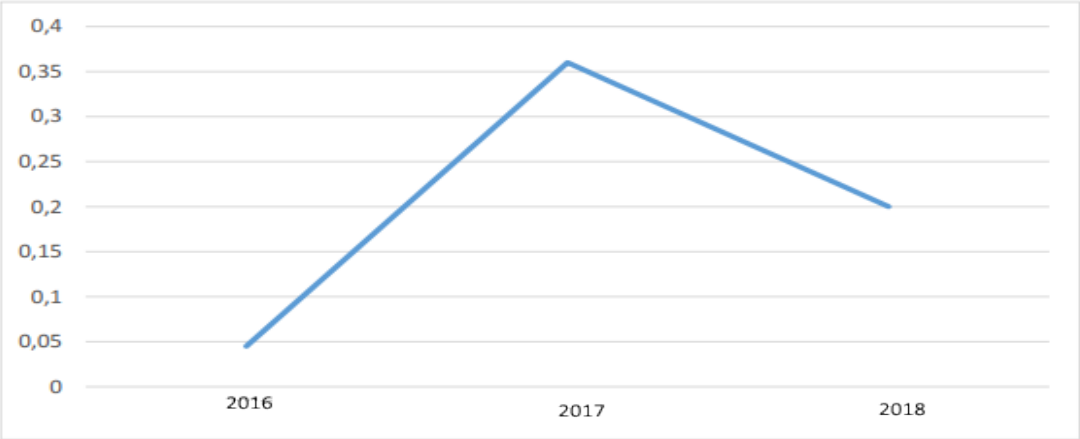


Рисунок 16. Динамика текучести кадров

В 2016 году произошло резкое повышение текучести. Повышение коэффициента текучести говорит о появлении негативных факторов, недооценке или полностью отсутствии оценки персонала, анализа потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все заставляет сотрудников увольняться.

Коллектив предприятия ИП Сускина С.А, является достаточно молодым. В коллективе преобладающее большинство составляют менеджеры по продажам и грузчики. Так сложилось, что оба этих отдела из-за высокой текучести кадров стали проблемными для компании.

Грузчики долго не задерживались на работе, а те, кто работал более или менее долго, часто прогуливали и страдали алкогольной зависимостью. Несмотря на вполне конкурентоспособный уровень оплаты труда, только в течение первого года работы из отдела продаж уволились все сотрудники.

Разобраться в причинах такой ситуации было непросто, ведь предприятие ИП Сускина С.А занималось вопросами сохранения работников в последнюю очередь.

Чтобы спасти положение, предприятия ИП Сускина С.А принимали различные меры, в частности, ввели систему регулярных поощрений и штрафов, однако чуда не произошло. Анонсировали месячную акцию «Лучший грузчик» с главным призом — мобильным телефоном, однако ее победитель тоже в скором времени ушел из компании.

Другие меры, к которым предприятия ИП Сускина С.А прибегали для стабилизации ситуации, также оказывались неэффективными. В конце концов, предприятие осознали необходимость попробовать систему тренингов по тимбилдингу.

Такие мероприятия способствуют скорейшей адаптации новых членов коллектива. Каждый сотрудник должен почувствовать, что его действия в значительной степени определяют общий результат коллектива. Офисные работники компании поделились позитивными отзывами о нашем нововведении: границы между разными отделами постепенно размываются, они начинают больше общаться. Грузчики также отнеслись с энтузиазмом к командообразованию, с нетерпением ожидая следующего собрания.

– Было принято решение проводить такие тренинги на регулярной основе (ориентировочно каждые два месяца). Внедрение тимбилдинга позволило достичь следующих результатов:

– Была решена проблема текучести кадров на складе, что позволило стабильной команде работников трудиться в компании более двух лет.

– Грузчики превратились в активных участников жизни фирмы, оказывая отличную помощь в случае возникновения проблем и сложностей. Они приняли на себя ответственность за подготовку образцов товаров для клиентов, а это стало серьезной поддержкой отделу продаж.

За последние два года из компании уволились пять работников, один из которых – по личным причинам. Положительные изменения начали

происходить уже после второго мероприятия, а для стабилизации ситуации в фирме потребовался год.

Тренинги позволяют сотрудникам предприятия ИП Сускина С.А. освоить важные технологии продаж и стратегии, применяемые в любых бизнес-ситуациях. Менеджеры получают конкретные инструменты продаж, видение успешных стратегий и мотивацию на активизацию усилий. Руководители получают представление об изменениях политики продажи рекламы и могут донести наиболее важные аспекты (инструменты и мотивация) до подчиненных, не оказавшихся по каким-то причинам на тренинге.

Сплоченность и дружность коллектива, который готов работать для достижения общей цели – это стремление предприятия ИП Сускина С.А. Формирование такой команды требует от руководителя опыта и знаний, а тимбилдинг является вспомогательным средством.

Основными целями тимбилдинга предприятия ИП Сускина С.А являются:

– Создание у людей чувства единства;

– Замена у сотрудников желания конкурировать на желание сотрудничать;

– Обучение работников эффективному взаимодействию между ними;

– Выработка у каждого сотрудника понимания и доверия друг к другу;

– Сплочение команды, формирование «командного духа»;

– Укрепление авторитета руководителя, путем использования неофициальных мероприятий.

– Предоставление рабочим возможности получить психологическую разгрузку.

Для повышения качества работы предприятия ИП Сускина С.А использует игру в офисе для сплочения сотрудников «Тридцать три».

Участники становятся в круг, в центре которого находится тренер. Цель игры – досчитать до 33. Ведущий указывает на участника, и тому следует

назвать цифру: первому – 1, второму – 2 и т. д. При этом сотрудник должен молча поднять руки или совершить прыжок на месте, когда нужно назвать число, содержащее цифру три, либо кратное трем.

Сотрудники начинают проходить тренинг заново, если человек отвлекся и вместо прыжка назвал цифру. Огласив правила игры, ведущий узнает у команды то количество попыток, которое ей необходимо для прохождения конкурса. Изначально коллектив предприятия ИП Сускина С.А. не вкладывался в заявленное число попыток. Ведь игра «Тридцать три» только кажется простой, а пройти ее на самом деле достаточно сложно.

Задача ведущего – задавать скорость игры, каждый раз показывая на участников неожиданно и молниеносно, заставляя их теряться и совершать ошибки. Чаще других следует указывать на людей, которые заметно спешат и нервничают, - такие встречаются в каждой команде. Разрешается также два раза подряд показывать на одного и того же сотрудника.

Сначала в коллективе предприятия ИП Сускина С.А. не все получалось, все спешили и сбивались. Затем многие поняли, что лучше помедлить и тщательно обдумать ответ, чем провалить задание.

Еще многие сотрудники обвиняли других членов команды в проигрыше. Сильные участники группы пускаются в обвинения слабых, утверждая, что именно они провалили задачу.

В качестве подведения итогов предприятие ИП Сускина С.А. проводит обсуждение всех ошибок в поведении команды. Игра помогает участникам понять следующие важные правила:

- провал одного участника равносилен провалу всей команды;
- слабым участникам нужно помогать;
- общая цель и правила игры должны быть приняты всеми ее участниками.

Существенное преимущество задания состоит в том, что его могут выполнять группы любой численности, что очень важно для предприятия ИП Сускина С.А. Простая на первый взгляд игра оказывается трудновыполнимой, и

у сотрудников появляется правильный настрой и отличный стимул для выполнения следующих заданий.

Из проведенного анализа командообразования предприятия ИП Сускина С.А., видно, что руководство всячески старается создать дружную, целеустремленную команду, но на практике не все получается, за последний год все же ушло 5 человек. После игры «Тридцать три» в коллективе начинаются обвинения по чьей вине проиграли. В третьей главе будут предложены методы по совершенствованию методов командообразования на предприятии ИП Сускина С.А.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ИП СУСКИНА С.А.

3.1 Мероприятия по совершенствованию методов командообразования в организации на примере ИП Сускина С.А.

Как видно из анализа командообразования предприятия ИП Сускина С.А., не самым лучшим решением стало вовлечение малоизвестных компаний в процесс проведения, так как это привело к обратному эффекту, конфликтным ситуациям. Дальнейшие проблемы с руководством также возможны.

Для решения этих проблем необходимо нанять специального сотрудника, который будет непосредственно заниматься сплочением коллектива, обучением повышением продаж. Для этого нужно поставить цели и проанализировать бюджет. Нужно рассчитывать приблизительные суммы и ставить четкие задачи:

– Установка времени проведения. Нужно учитывать желания и планы других людей, выходной станет не самым лучшим решением.

– Формирование веселой и увлекательной атмосферы. Нужно заранее подготовить программу и выбрать интересную форму проведения.

– Организация обеда сотрудникам. Голод точно не будет способствовать успешности мероприятия.

– Внушение сотрудникам ощущения равенства. Должности разных людей не должны как-то влиять на их взаимодействие между собой.

– Создание особенной ситуации для демонстрации сотрудниками их способностей.

– Организация обратной связи. Нужно узнать у людей их мнение о мероприятии, лучше всего провести анонимное анкетирование. Это позволит совершенствоваться и не допускать каких-либо ошибок.

Предприятию ИП Сускина С.А. рекомендуется внедрить различные разновидности тимбилдинга:

– Тимбилдинг обеспечивается играми, тренингами и упражнениями. Разновидность всех мероприятий:

– Исторические: когда каждый сможет почувствовать себя фараоном Хеопсом или Карлом Великим.

– Творческие: концерты, рисование, постановка спектакля и т. д.

– Психологические: прохождение тестов и выполнение заданий, которые связаны с психологией.

– Спортивные: эстафеты на улице, соревнования по прыжкам на скакалке, теннису и т. д.

– Экзотические: приготовление сложных кулинарных блюд и т. п.

– Корпоративный

Позволит предприятию ИП Сускина С.А. решить следующие задачи:

1. Помощь новому сотруднику освоиться в коллективе.
2. Решение возникшей конфликтной ситуации.
3. Поощрение сотрудника за качественно проделанную работу.
4. Эффективное взаимодействие между собой разных отделов фирмы.

Разновидности тимбилдинга могут исполняться в различных форматах. Активная или творческая деятельность, квесты или конкурсы. При наличии каких-либо претензий у отделов, нужно разобраться с ситуацией, подключив при этом чувство юмора.

Название тренинга не так важно, будь то тренинг по активным продажам, продажи по телефону, тренинг командообразования или стандартный тренинг для отдела продаж. Обучение всегда позитивно влияет на участников. Особенно, если обучение проводит опытный тренер, способный сделать из обучения увлекательный процесс.

Как правило обучение продавцов проходит в офисе самой компании, это довольно удобно, тем более не требует дополнительных вложений для оплаты

аренды тренингового зала. Также, участники чувствуют себя более комфортно на «своей» территории.

Обучение менеджеров по продажам может продолжаться от нескольких часов до нескольких дней, в зависимости от поставленных целей, задач, ну и конечно, возможностей компании, как временных, так и финансовых.

Нанимая человека для обучения менеджеров по продажам, проведение тренингов в офисе, обучающих мероприятию, решает сразу несколько важных задач:

– Повышает квалификацию сотрудников, улучшает их навыки продаж, развивает коммуникативные навыки, что конечно, приводит к увеличению продаж.

– Развивает сотрудников, заряжает их положительной энергией, мотивирует на более качественное выполнение работы.

– Повышает командный дух, сплотит коллектив.

– Повышает лояльность к самой компании, к руководителю, что влияет на уменьшение текучести кадров и на улучшение взаимопонимания сотрудников и руководителя.

– Повышает престиж компании в лице покупателей. Всегда видно, когда сотрудники хорошо обучены, в компании есть определенные стандарты, и вообще, когда компания занимается развитием персонала.

– Увеличение продаж. Растет профессионализм. Атмосфера внутри коллектива улучшается. Отношение у продавцов к покупателю меняется, оно становится более доброжелательным. Это сказывается на увеличении продаж.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Стоимость однодневного тренинга по продажам, как правило в районе 20.000-30.000 руб для группы до 14 человек. Если предприятия ИП Сускина С.А. будет заказывать тренинг через агентство — тренинговый или

консалтинговый центр, то цена тренинга может быть значительно выше, от 40.000 и более. Надо понимать, что агентство увеличивает стоимость, чтобы покрыть расходы на рекламу, зарплаты персонала, свои услуги, аренду и т.д. Если же предприятие ИП Сускина С.А. обратится к бизнес тренеру (фрилансеру) напрямую, то заказать тренинг можно дешевле, т. к., по понятным причинам, бизнес-тренер не включает в стоимость все вышеперечисленные издержки. Да и работать напрямую с бизнес-тренером (фрилансером) — куда проще, т. к. не происходит эффекта «испорченного телефона». Предприятия ИП Сускина С.А. общаясь лично, может проговорить все важные моменты, обсудить пожелания и т. д. В то время, как агентства крайне не любят знакомить заказчика с тренером и не поощряют личное общение. По причине страха того, что клиент может договориться с тренером о сотрудничестве в обход агентства.

Если предприятия ИП Сускина С.А. решит провести тренинги для менеджеров по продажам, для отдела продаж, то найдите бизнес-тренера (фрилансера), необходимо описать ему свою ситуацию, рассказать о том, какие задачи необходимо решить, проводя тренинг, чему нужно, чтобы научились сотрудники. Согласовать программу, стоимость. Далее, в назначенную дату тренер приедет и проведет обучение. Это значительно выгоднее, чем обращаться в тренинговое агентство.

Отдельно хочется отметить, что сейчас стало очень много людей, которые считают себя бизнес-тренерами. Они считают — для того, чтобы стать тренером достаточно уметь складно говорить и прочитать пару книг по теме. На самом деле, работа тренера требует огромной подготовки, квалификации, опыта. Тренер — это не только «говорящая голова», который способен что-то рассказать, но и пример для подражания. Тренер должен чувствовать группу, направлять ее, быть креативным, буквально заряжать группу энергией, хорошо разбираться в психологии. Поэтому, обязательно, чтобы тренер был дипломированным психологом. Был энергичен и активен. Уверен в себе и обладал харизмой!

Для реализации указанных выше мероприятий потребуется новый сотрудник, который будет заниматься контролем внедрения и проведения командообразующих мероприятий предприятия ИП Сускина С.А.

В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период возьмем 3%-ное увеличение показателя дополнительной прибыли от продаж предприятия, исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки, используемого при проведении различных мероприятий.

Величину возможного увеличения объема выполнения работ определим по формуле (3.1):

$$\Delta Д = П \times 0{,}03 \qquad (3.1)$$

где ΔД - планируемая прибыль, тыс. руб.; П - прибыль от реализации в 2017 году, тыс. руб.; 0,03 - нормативный коэффициент.

ΔД = 28399115 * 0,03= 851973,45 тыс. руб.

Следовательно, прирост доходов в ИП Сускина С.А. при будет составлять 851973,45 тыс. руб.

Далее приведем планируемые затраты на реализацию планируемых мероприятий:

1. Оплата труда нового сотрудника = 75 тыс. руб. * 12 мес. = 900 тыс. руб./ год;

2. Затраты на проведение командообразующих мероприятий ИП Сускина С.А. составят 500 тыс. руб.

ΔЗ = 900 + 500 = 1400 тыс. руб.

Таким образом, затраты составят 1400 тыс. руб.

Далее приведем показатель экономического эффекта предложенных мероприятий по формуле (3.2):

$$\Delta П = \Delta Д - \Delta З \qquad (3.2)$$

где ΔП - экономический эффект; ΔД - планируемый уровень прибыли предприятия; ΔЗ - затраты на осуществление мероприятий.

ΔП = 851973,45 – 1400= 850573,45 тыс. руб.

Таким образом, размер экономического эффекта от внедрения, предложенных выше мероприятий = 850573,45 тыс. руб.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий по формуле (3.3):

$$Э = \frac{\Delta Д}{\Delta З} * 100\%, \qquad (3.3)$$

где Э - эффективность предложенных мероприятий, %; ΔД - планируемый уровень прибыли предприятия.; ΔЗ - затраты на осуществление мероприятий за расчетный период.

$$Э = \frac{851973,45}{1400} * 100\% = 608\%$$

В результате выше проведенного расчета экономического эффекта от внедрения мероприятия, видно, что эффективность его внедрения оправдана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Команда определяется как группа людей, организованная для совместного решения общей задачи таким образом, что каждый ее участник отвечает за результаты работы всей группы. Члены команды:

- Несут ответственность, как за свою часть работы, так и за работу, всей группы;
- Имеют взаимодополняющие навыки и качества;
- Согласовывают свои действия и имеют общее видение ситуации;
- Регулярно взаимодействуют для достижения общих целей.

Команда работает эффективно, если общая полезность работы, выполняемой командой, будет выше суммы работы каждого члена команды, взятого по отдельности. Такое явление в бизнесе называется «командными эффектами», и именно ради этих «эффектов» менеджерам и есть смысл развивать командообразование внутри организации.

Командообразование — это организованное усилие по созданию команды и дальнейшему повышению ее эффективности. Важным моментом тут является то, что, создав команду, нельзя считать цель выполненной. Будет решена промежуточная задача - формирование команды, но для того, чтобы созданная команда успешно достигала поставленные перед ней цели, в том числе в долгосрочной перспективе, необходимо пристальное внимание уделять поддержанию работоспособности команды на уровне не ниже, чем того требует поставленная цель. Поэтому, полноценное командообразование можно называть не только формирование команды, но и процесс поддержания ее эффективности на уровне не ниже допустимого.

После командообразования, могут применяться последующие методы и инструменты, целью которых является создание сплоченности рабочего

коллектива, взаимосвязей между ними, общей мотивации и удовлетворения от работы друг с другом: тимбилдинг, тимдесинг, ретиминг.

Наиболее типичные ошибки тимбилдинга, с которыми сталкиваются руководители при подборе команды: отсутствие модели, отсутствие диагностики, пренебрежение временем, отсутствие регулярной оценки, отстраненность лидера, попытки решения проблем только внутри организации.

Командообразование является целесообразным инструментом усовершенствования бизнеса любой организации, которая ставит перед собой цели роста своей конкурентоспособности, объема продаж и выручки на рынке.

Командообразование преследует следующие цели:

– выработать у членов коллектива чувства сотрудничества и единства;

– научить работников эффективному взаимодействию друг с другом;

– укрепить командный дух и сплотить коллектив;

– дать понять, что сотрудники не конкуренты между собой и должны вместе двигаться к достижению целей компании;

– развить взаимопонимание и доверие в коллективе;

– отвлечься от рабочих дел, устроить психологическую разгрузку персонала;

– укрепить авторитет начальства с помощью неофициальных мероприятий.

Индивидуальный Предприниматель Сускина Софья Андреевна действует с 2015 года. Основной вид экономической деятельности торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет. ИП Сускина С.А. является микропредприятием. Численность сотрудников до 20 человек.

Анализ финансового состояния предприятия ИП Сускина С.А. показал, что предприятие является рентабельным, ликвидным, однако, имеет некоторые проблемы с финансовой устойчивостью.

Из проведенного анализа командообразования предприятия ИП Сускина С.А., видно, что руководство всячески старается создать дружную, целеустремленную команду, но на практике не все получается, за последний год все же ушло 5 человек. После игры «Тридцать три» в коллективе начинаются обвинения по чьей вине проиграли.

Как видно из анализа командообразования предприятия ИП Сускина С.А., не самым лучшим решением стало вовлечение малоизвестных компаний в процесс проведения, так как это привело к обратному эффекту, конфликтным ситуациям. Дальнейшие проблемы с руководством также возможны.

Для решения этих проблем необходимо нанять специального сотрудника, который будет непосредственно заниматься сплочением коллектива, обучением повышением продаж. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала, что эффективность его внедрения оправдана

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акмаева, Р.И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. — Электрон. дан. — Москва: Издательство "Прометей", 2018. — 584 с.

2. Акцораева, Н.Г. Инновационный менеджмент: управление инновационным развитием фирмы [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Г. Акцораева, О.С. Грозова. — Электрон. дан. — Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. — 140 с.

3. Василевская И.И., Мардыко М.Н., Тарасик М.А. Факторы успешного командообразования как инструмент эффективной деятельности организаций // Стратегии и тренды развития науки в современных условиях. 2019. № 1 (5). С. 15-17.

4. Васюта А.В., Васюта С.В. Командообразование как фактор стимулирования труда персонала организации// Правовестник. 2018. № 3 (5). С. 63-65.

5. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2016. — 208 с.

6. Дармилова, Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ж.Д. Дармилова. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2016. — 168 с.

7. Долгов М.В. Энергия команды вашего бизнеса // Управление развитием персонала. - 2018. - № 1. - С. 2-11.

8. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: методические рекомендации / сост. Е.Е. Насонова. — Электрон. дан. — Липецк: Липецкий ГПУ, 2017. — 22 с.

9. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Москва: Альпина Паблишер, 2017. — 206 с.

10. Камерон К.С., Куинн Р.И. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб., 2018.

11. Каммероу Дж. М., Баргер Н. Д., Кирби Л. К. Ваш психологический тип и стиль работы. - Пер. с англ. А. Багрянцевой. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2017.

12. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - №5 (051). - С. 99-102.

13. Касимова Э.Р., Уразбахтин Р.Р. Сравнительный анализ современных методов командообразования // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 1. № 4 (21). С. 268-271.

14. Клименкова Т.А., Щедрина И.В. Эффективное использование существующих моделей и подходов в управлении процессом командообразования // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 3. С. 397-410.

15. Колпакова А.В. Повышение конкурентоспособности организации посредством командообразования //. В сборнике: Психология в меняющемся мире: проблемы, гипотезы, исследования сборник материалов международной студенческой научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации; Южно-Уральский государственный университет, Институт социально-гуманитарных наук. 2018. С. 139-143.

16. Комплексная модель и технология командообразования [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/kompleksnaya-model-i- tehnologiya-komandoobrazovaniya (дата обращения: 16.04.2019).

17. Кривенко Ю.С., Минасян А.Т., Разиньков А.О., Меньшикова М.А. Тимбилдинг как инструмент управления персоналом // В сборнике: Актуальные проблемы управления в электронной экономике Международная научно-практическая конференция. одиннадцатые ходыревские чтения. под ред. В.Н. Ходыревской. Курск, 2018. С. 82-84. Неуструева А.С., Петренко Ю.В.

Тимбилдинг - действенный метод повышения эффективности деятельности предприятия // В сборнике: Управление экономикой, системами, процессами сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2018. С. 166-168.

18. Кузнецова Т.А. Эффективная кадровая технология: тимбилдинг // Студенческий вестник. 2018. № 8-2 (28). С. 19-21.

19. Куликова Т.И. Технология командообразования в современной организации // Концепт. - 2018. - №9. - С. 1-6.

20. Мартынов Д.И., Саенко И.И. Тимбилдинг и его значение в менеджменте // Colloquium-journal. 2019. № 4-3 (28). С. 10-12.

21. Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017 год [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Москва: Альпина Паблишер, 2017. — 194 с.

22. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект [Электронный ресурс]: учебник / Н.В. Ефимова [и др.] ; под ред. Н.Ю. Кониной. — Электрон. дан. — Москва: Аспект Пресс, 2018. — 432 с.

23. Национальная психологическая энциклопедия [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://vocabulary.ru/termin/koUektrv.html (дата обращения: 16.04.2019).

24. Никитенко Е. Командообразование — эффективный инструмент укрепления корпоративной культуры и конкурентоспособности компании // Мотивация и оплата труда. - 2018. - №4.

25. Организация эффективной групповой работы. Командная работа [Электронный ресурс] //Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0021/index.html?go=part-012*page.htm (дата обращения: 16.04.2019).

26. Офисные встряски: 5 необычных способов сплотить коллектив [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.the-village.ru/village/business/management/151029-komanda-mechty-5-neobychnyh-sposobov-splotit-kollektiv (дата обращения: 18.04.2019).

27. Пак В.Д. Виды тренингов командообразования // Международный научно-исследовательский журнал. - 2018. - №03 (57). - Часть 1. - С. 125-127.

28. Петров С.В., Щербаков А.С. Предпосылки применения командообразования как способа оптимизации издержек организаций в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 2. № 4. С. 79-83.

29. Полуэктов А.А. Роль эффективного командообразования в организациях // В сборнике: Молодая наука Сборник научных трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых/. Под редакцией Н.Г. Гончарова. 2018. С. 212-213.

30. Популярные подходы к командообразованию [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://pdnr.ru/a21920.html (дата обращения: 16.04.2019).

31. Примеры тимбилдинга: приемы командообразования, которые стоит взять на вооружение [Электронный ресурс] // Режим доступаhttps://practicum-group.com/blogs/stati/primery-timbildinga/ (дата обращения: 18.04.2019).

32. Проблемы и технологии формирования команды из персонала организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://studfiles.net/preview/3858829/page:7 5/ (дата обращения: 16.04.2019).

33. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент. - СПБ., 2017. - 672 с.

34. Саенко И.И., Каценко К.И., Елисеев А.В. Тимбилдинг как основной инструмент формирования корпоративного духа персонала // Вектор экономики. 2019. № 1 (31). С. 101.

35. Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. - СПб.: Издательский дом «Питер». 2017.

36. Сидорова В.Н. Некоторые аспекты формирования эффективной команды / В.Н. Сидорова, Ю.Г. Одегов // Управленние корпоративной культурой. - 2018. - № 3. - С. 98-102.

37. Сорокина О.Г. управленческие команды: проблемы формирования и зарубежный опыт // Евразийский юридический журнал. 2018. № 9 (124). С. 458-460.

38. Технология командообразования: методы и перспективы [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/data/416/685/1219/036Bezrukova.pdf (дата обращения: 16.04.2019).

39. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент: теория и практика [Электронный ресурс]: монография. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2017. — 410 с.

40. Фобель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций: пер. с нем / К. Фобель. - М.: Генезис, 2017. - 246 с.

41. Хольнова Е.Г., Зиновьева Ю.Н. Программы командообразования и формирование трудового потенциала предприятий // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2018. № 1 (65). С. 67-69.

42. Черникова Е.С. Для чего нужны тренинги по командообразованию? // Управление развитием персонала. - 2019. - № 1. - С. 3-36.

43. Чистякова А.А. Командообразование - эффективная стратегия управления коллективом // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXIII междунар. науч.- практ. конф. - Новосибирск: СибАК, 2018.

44. Что такое тимбилдинг (командообразование): идеи и сценарии + инструкция как все правильно организовать [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://myrouble.ru/teambuilding/ (дата обращения: 18.04.2019).

45. Шкунова А.А., Лебедева Т.Е., Машина А.Д. Изучение ролевой структуры коллектива в процессе командообразования // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 59-4. С. 482-487.

Приложения

Приложение 1

Финансовая отчетность предприятия ИП Сускина С.А.,2017-2018гг.

Наименование показателя	*Код строки*	*На 31 декабря 2018 года*	*На 31 декабря 2017 года*
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	25 026	2 087
Основные средства	1150	7 136 148	5 102 038
Финансовые вложения	1170	130 466	114 466
Отложенные налоговые активы	1180	165 559	264 721
Прочие внеоборотные активы	1190	1 467 108	999 164
Итого по разделу I	1100	8 924 307	6 482 476
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	455 371	307 859
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	383 411	303 656
Дебиторская задолженность	1230	1 463 255	1 050 381
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	491 725	831 838
Прочие оборотные активы	1260	31 777	8 544
Итого по разделу II	1200	2 825 539	2 502 278
БАЛАНС	1600	11 749 846	8 984 754
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 249	6 249
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3 868 234	3 868 234
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-1 835 256	-2 575 395
Итого по разделу III	1300	2 039 227	1 299 088
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	5 735 363	4 030 997
Отложенные налоговые обязательства	1420	201 157	142 956
Итого по разделу IV	1400	5 936 520	4 173 953
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	1 804 246	2 039 866

Кредиторская задолженность	1520	1 714 562	1 252 193
Оценочные обязательства	1540	249 820	219 654
Прочие обязательства	1550	5 471	0
Итого по разделу V	1500	3 774 099	3 511 713
БАЛАНС	1700	11 749 846	8 984 754

Продолжение приложения 1

Наименование показателя	*Код строки*	*За 2018 год*	*За 2017 год*
Выручка Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	28 399 115	20 559 311
Себестоимость продаж	2120	(23 762 713)	(17 397 827)
Валовая прибыль (убыток)	2100	4 636 402	3 161 484
Коммерческие расходы	2210	(1 980 088)	(1 471 519)
Управленческие расходы	2220	(1 429 267)	(1 130 331)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 227 047	559 634
Проценты к получению	2320	25 186	40 071
Проценты к уплате	2330	(621 011)	(627 264)
Прочие доходы	2340	1 200 295	1 092 796
Прочие расходы	2350	(846 029)	(672 443)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	985 488	392 794
Текущий налог на прибыль	2410	(87 986)	(0)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-49 738	-18 795
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-58 201	-7 403
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-43 292	-89 951
Прочее	2460	-55 870	-6 659
Чистая прибыль (убыток)	2400	740 139	288 781
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

Приложение 2

Финансовая отчетность предприятия ИП Сускина С.А.,2016-2017гг.

Наименование показателя	*Код строки*	*На 31 декабря 2017 года*	*На 31 декабря 2016 года*
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	1 077	688
Основные средства	1150	5 149 264	3 504 577
Финансовые вложения	1170	114 466	281
Отложенные налоговые активы	1180	264 721	361 331
Прочие внеоборотные активы	1190	547 845	402 929
Итого по разделу I	1100	6 077 373	4 269 806
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	307 860	254 673
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	181 961	194 330
Дебиторская задолженность	1230	1 449 364	1 667 722
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	831 838	787 767
Прочие оборотные активы	1260	19 868	1 316
Итого по разделу II	1200	2 790 891	2 905 809
БАЛАНС	1600	8 868 264	7 175 614
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 249	6 249
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3 868 234	3 868 234
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-2 337 441	-2 880 952
Итого по разделу III	1300	1 537 042	993 531
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	3 755 129	4 511 681
Отложенные налоговые обязательства	1420	130 746	61 398
Итого по разделу IV	1400	3 885 875	4 573 079
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	2 033 215	450 000
Кредиторская задолженность	1520	1 351 252	1 110 591
Оценочные обязательства	1540	60 880	48 413
Итого по разделу V	1500	3 445 347	1 609 004
БАЛАНС	1700	8 868 264	7 175 614

Продолжение приложения 2

Наименование показателя	*Код строки*	*За 2017 год*	*За 2016 год*
Выручка Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	20 559 337	13 955 513
Себестоимость продаж	2120	(13 209 449)	(9 912 389)
Валовая прибыль (убыток)	2100	7 349 888	4 043 124
Коммерческие расходы	2210	(6 407 926)	(4 656 187)
Управленческие расходы	2220	(26 833)	(10 451)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	915 129	-623 514
Проценты к получению	2320	40 071	34 414
Проценты к уплате	2330	(627 264)	(466 355)
Прочие доходы	2340	1 632 229	1 697 594
Прочие расходы	2350	(1 257 999)	(2 098 177)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	702 166	-1 456 038
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-18 796	-151 329
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	89 951	2 174
Изменение отложенных налоговых активов	2450	69 278	142 052
Прочее	2460	6 659	3
Чистая прибыль (убыток)	2400	536 278	-1 316 163
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

Приложение 3

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ _____ /_____/
подпись *(Ф.И.О.)*

«___» _____ 201__ г.