**Содержание**

Введение……………………………………………………..….……………......…3

Глава 1. Общая характеристика работы команды в проекте…………………....5

1.1. Понятие и признаки команды проекта. Понятие жизненного цикла……....5

1.2. Командная деятельность, этапы построения команды…………………….10

1.3. Структура проекта и жизненный цикл команды проекта……………...….14

1.4. Особенности управления командой на стадиях жизненного цикла….…..18

2. Формирование команды на примере ЗАО «ТАНДЕР»………………….…..26

2.1 Краткая характеристика предприятия……………………………………….26

2.2 Принципы управления и построения команды на предприятии………..…32

2.3 Направления совершенствования построения команды…………………...41

Заключение…………………………………….…...…………………………......43

Список использованной литературы……….….….…....………….…….………44

**Введение**

Актуальность темы. Менеджмент, как и многие другие области человеческой деятельности, подвержен влиянию моды. Историки обратили внимание на то, что многие концепции, весьма популярные в свое время, в конечном счете оказались лишь красивыми словами, так и не воспринятыми практикой. Совершенно иначе сложилась судьба идеи о роли команд в деятельности современной организации. Эта идея, доказавшая поначалу свою плодотворность в Японии, стране, где групповая ориентация членов общества является одним из важнейших элементов культуры, постепенно стала почти общепринятой в большинстве развитых стран. Важнейшая причина внимания к командным методам работы состоит в том, что они позволяют снизить издержки на менеджмент и тем самым повысить конкурентоспособность орга­низации.

Сейчас постепенно отношение «менеджер - рабочий» исчезает, а его место занимают объединения специалистов, так как в производстве начинают доминировать не физические, а умственные операции. Становится все труднее механически описывать схему управления постоянно меняющейся организации диаграммой из блоков и линий подчинения.

Успешность всех нововведений в компаниях в настоящее время связывают с деятельностью команд, противопоставляя их «обычным» работающим группам людей. Большое значение для стратегических инициатив имеет также использование команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации. Лидер должен стимулировать постоянную адаптацию своей компании посредством некоего динамичного процесса. Формирование временных команд для выполнения отдельных специфических задач является наилучшим источником обновления.

С помощью команд руководитель может проверять адекватность существующей структуры, а также возможности людей, включаемых в такие команды.

Проектная команда часто создается в случаях возникновения задачи, которую нельзя решить обычным способом. Проектные команды - это обычно временные группы, в пределах которых выполняются различные организационные функции, направленные на решение конкретной проблемы. Их задача может быть связана с разработкой либо продукции, либо новой системы классификации основных ставок заработной платы, либо с кампанией по организации и стимулированию сбыта на новом рынке. Такие группы могут значительно отличаться друг от друга в зависимости от продолжительности работы, организационного уровня, степени совместной работы, значимости и задействованных ресурсов.

Цель курсовой работы – рассмотреть особенности жизненного цикла команды проекта на примере ЗАО «Тандер» Магнит.

Задачи:

1. рассмотреть понятие команда, проект и жизненный цикл,
2. изучить основы формирования команды и ее признаки,
3. изучить этапы жизненного цикла команды проекта,
4. выявить практически значение и роль команды на этапах жизненного цикла.

Объект исследования – команда проекта.

Предмет исследования – особенности создания и этапы жизненного цикла команды проекта.

**Глава 1. Общая характеристика работы команды в проекте**

**1.1. Понятие и признаки команды проекта. Понятие жизненного цикла**

Команда – группа людей (как правило, небольшая), которая выполняет определенную задачу и в которой проявляется синергетический эффект.

На практике часто происходит смешение двух понятий: группа и команда — хотя различия между ними весьма существенные. Главное из них — это возникновение в команде так называемого синергетического эффекта, суть которого состоит в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые могли бы получить члены команды, работая порознь.[[1]](#footnote-1)

В реальных организациях команды иногда возникают как бы спонтанно, без особых усилий со стороны руководства. Однако, как правило, эта спонтанность — кажущаяся, поскольку для формирования эффективной команды обычно требуется опора на корпоративную культуру, которая, в свою очередь, формируется «сверху», т.е. ее основы закладываются создателями или высшими руководителями орга­низации.

Команда – это не просто группа людей. Это группа, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий. Благодаря этому потенциалу самый заурядный проект, находящийся на грани краха, может дать блестящие результаты. Работа в команде позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех, кто участвует в проекте. Команда дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Именно поэтому для достижения успеха при реализации проекта следует разобраться, как подобрать хорошую команду и как правильно руководить ею.

Работа команды сопряжена с понятием «проект». До недавнего времени в отечественной практике термин «проект» обычно использовался преимущественно в технической сфере, и с ним связывалось представление о совокупности документации по созданию каких-либо сооружений или зданий. Современная ситуация в организациях характеризует проект как ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Опыт показывает, что процесс «спонтанного» формирования команды идет достаточно медленно: он может занимать многие месяцы, а то и годы. Между тем в реальном бизнесе зачастую требуется сформировать команду для реализации конкретных проектов в сжатые сроки. В этом случае встает задача целенаправленного формирования команд. Если организация в основном функционирует по проектной схеме, то ее члены должны обладать специальными навыками «командных игроков». Иными словами, для того, чтобы достигнуть преимуществ команды, необходимо затратить определенные усилия и средства. Всегда ли это оправдано?

Ниже перечислены признаки, характеризующие эффективную команду.[[2]](#footnote-2)

• Между членами команды существует взаимосвязь.

• Команда способствует более эффективной работе ее членов по сравнению с их работой в одиночку.

• Эффективная команда притягательна для своих членов.

• В эффективной команде не обязательно существует постоянный лидер.

• Члены эффективной команды заботятся друг о друге и обучают друг друга.

• Члены эффективной команды ободряют и поддерживают лидера.

• Отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Следует отметить, что члены команды, помимо функциональных ролей, определяемых компетенцией в некоторой области, при выполнении работы играют еще и социальные роли, которые определяют, как влияет данный член ко­манды на процесс выполнения работы.

Рассмотрим основные социальные роли в команде проекта:

1. Мыслитель - Обладает богатым воображением, новатор, характеризу­ется повышенной креативностью.

2. Исполнитель - Претворяет идеи в практические действия, вносит упоря­доченность в деятельность команды.

3. Доводчик - Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно.

4. Оценщик - Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуа­ции.

5. Исследователь ресурсов - Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций.

6. Формирователь - Ориентация на решение поставленной задачи, побужде­ние коллег работать интенсивнее.

7. Коллективист - Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия.

8. Координатор - Четко формулирует цели, социальный лидер.

9. Специалист - Обладает редко встречающимися навыками и умениями.

Заметим, что один и тот же человек может играть одновременно несколько ролей. Поэтому можно утверждать, что чем шире спектр ролей, которые способен сыграть человек в команде, тем лучшим командным «игроком» он является.

Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Как правило, особую роль играют в этом сотрудники, ответственные за решение задач и оказывающие социально-эмоциональную поддержку. Члены команды, исполняющие роль специалистов по решению задач, направляют всю свою энергию на достижение командных целей. Для них характерны следующие черты.

Инициатива: предлагают новые решения стоящих перед командой проблем.

Обмен мнениями: высказывают свое мнение по решению задачи, искренне прислушиваются и оценивают предложения других людей.

Поиск информации: просят предоставить им факты, имеющие отношение к задаче.

Подведение итогов: связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы; собирают их воедино для создания общей перспективы.

Энергия: побуждают членов команды к труду (особенно в трудные моменты).

Члены команды, роль которых заключается в социально-эмоциональной поддержке, отвечают за удовлетворение эмоциональных потребностей участников группы, помогают им укрепить свое социальное состояние. Для них характерны следующие черты.

Воодушевляют: восприимчивы к идеям других участников, не скупятся на похвалы, побуждают членов команды к высказыванию новых предложении.

Создают гармонию: улаживают конфликты в группе, помогают конфликтующим сторонам прийти к соглашению.

Снижают напряженность: различными способами (анекдоты, шутки) снимают эмоциональное напряжение.

Стремятся всегда шагать «в ногу»: как правило, соглашаются с предложениями других членов команды.

Готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Если большинство членов команды склонны к исполнению социальных ролей, команда становится социально ориентированной. Как правило, ее члены избегают необоснованной критики, стремятся к согласию друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них - гармония взаимоотношений в команде. Участники таких команд получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности. Другой крайний случай - команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели - результату. Такая команда очень эффективна в течение непродолжительного периода времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворения от труда ее участников снижается. «Спецы» обычно не проявляют особых эмоций, избегают оказывать или принимать поддержку коллег, игнорируют эмоциональные и социальные потребности участников команды. В ней абсолютно может отсутствовать юмор и, как следствие, уровень удовлетворения от труда снижается.[[3]](#footnote-3)

Жизненный цикл проекта – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект. Каждая фаза проекта характеризуется достижением одной или нескольких целей. Цели проекта описывают весь спектр основных аспектов, связанных с проектом, например, технические, финансовые и организационные аспекты, вопросы, связанные с качеством, безопасностью, человеческими ресурсами, поставками, информационными системами и технологиями.[[4]](#footnote-4)

Можно сделать вывод, что процесс превращения нескольких сотрудников, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

**1.2. Командная деятельность, этапы построения команды**

В основном проектные команды создаются для достижения уникальных целей за определенное время, повторение которых в будущем может не понадобиться. Опыт, приобретенный в процессе работы в таких командах, является бесценным и позволяет человеку по-новому посмотреть на свою специальность и «рутинные» обязанности.

При использовании этой альтернативы функции интегрируются по ходу выполнения определенного заказа: внутри большой фирмы или под осуществление проекта для клиентской организации.

В инновационных проектах уделяемое членами группы время может составлять большую часть их рабочего времени. Функциональные отделы являются источником персонала для многофункциональных и многодисциплинарных команд. Менеджер проекта в действительности является «проектным менеджером с большим влиянием», контролирующим ресурсы и отвечающим за результаты работы. Менеджеры функциональных отделов отвечают за обновление функциональных ноу- хау и исполняют подчиненные роли. В группах с «проектным менеджером с незначительным влиянием» - наоборот: функциональные менеджеры обладают большими полномочиями. Это ведет к формированию классической напряженной обстановки в матричной организации: к членам проектной группы с разных сторон предъявляются различные требования как со стороны функциональных, так и со стороны проектных менеджеров.[[5]](#footnote-5)

Как было сказано выше, для управления любым проектом на период его осуществления создается специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта. По форме команда проекта отражает существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации. На верхнем уровне структуры находится менеджер проекта, а на нижних – исполнители, отделы и специалисты, отвечающие за отдельные функциональные сферы.

По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта. Основной стратегический фактор создания и деятельности проектной команды – реализация проекта – длительное предприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой проектной команды является предпринимательский характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктури-рованных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды и меняющиеся условия реализации проекта.

Процесс командообразования принято рассматривать как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта. Командная кооперация персонала позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70-80%.

Команда проекта создается руководителем проекта – юридическим лицом-заказчиком. Задачей руководителя проекта при формировании команды является подбор членов команды, которые обеспечивали бы:[[6]](#footnote-6)

 - соответствие количественного и качественного состава команды целям и

 требованиям проекта;

 - эффективную групповую работу по управлению проектом;

 - психологическую совместимость членов команды и создание активной

 стимулирующей «внутрипроектной» культуры;

 - развернутое внутригрупповое общение и выработку оптимальных

 групповых решений проблем, возникающих во время реализаци проекта.

Руководитель проекта назначает менеджера проекта, осуществляющего общее руководство проектом, контролирующего его основные параметры и координирующего деятельность членов команды. Менеджер проекта с одобрения руководителя определяет необходимое число специалистов – членов команды, их квалификацию, проводит отбор и наем работников. «Костяк» команды составляют ее постоянные члены – разработчики проекта. К себе в помощники они могут привлекать специалистов интересующих их областей.[[7]](#footnote-7)

Когда же необходимо работать командой? Прежде всего, в тех случаях, когда работа не может быть формально структурирована таким образом, чтобы каждый работник имел возможность действовать автономно. При этом следует помнить, что построение команды требует времени, усилий, а иногда и значительных средств. Поэтому до принятия решения об использовании команды для выполнения задания целесообразно взвесить «за» и «против» этой формы организации деятельности.

В современном западном менеджменте широко применяются разнообразные приемы построения команд. К этим приемам относятся:

• выработка и анализ единых целей;

• совершенствование процессов командной работы;

• развитие навыков межличностных коммуникаций;

• освоение технологии управления конфликтами;

• развитие навыков «распределенного» лидерства;

• освоение методик анализа командной деятельности.

Формы реализации этих приемов могут быть самые разные. При этом специальные сессии, задача которых — построение команды, могут проходить не только в рабочей обстановке, но и вне самой компании и даже на открытом воз­духе.

Планирование деятельности команды проекта должно начинаться еще до поступления инвестиций. После определения структуры команды и избрания менеджера проекта его задачей является тщательное планирование работы всех функциональных подразделений команды для эффективного использования и распределения ресурсов, выделенных на проект. Первый шаг в планировании команды – определение необходимого количественного и качественного состава команды и персонала проекта. Дальнейший процесс планирования требует активного участия всех членов команды.

Отбором проектной команды занимается менеджер проекта. Решение по отбору и найму функциональных менеджеров принимается совместно с непосредственным руководителем соответствующего отдела. Специалистов в подразделения команды отбирает менеджер функционального подразделения. Критериями отбора обычно выступают образование, опыт работы, медицинские данные (так как для выполнения некоторых видов работ по проекту могут потребоваться определенные физические качества, которые должны быть подтверждены соответствующими медицинскими документами). При отборе команды проекта помимо профессиональных требований необходимо учитывать следующие качества: умение работать в группе; самостоятельность, предприимчивость; желание брать ответственность за принимаемые решения; умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределенности; коммуникабельность, устойчивость к стрессам; низкий уровень конфликтности; соответствие ценностных установок целям и ценностям проекта. Для работы в проектной команде предпочтителен возраст персонала от 25 до 45 лет, который характеризуется высокой активностью, высокой обучаемостью и способностью к инновационному типу мышления.

Таким образом, руководители не должны забывать, что в хорошей команде должны присутствовать как «специалисты», так и социально-эмоциональная поддержка. Юмор и забота о человеке в не меньшей степени определяют эффективность группы, чем аналитические способности и умение находить решения проблем. Нельзя забывать и о том, что многим людям лучше дается какая-то одна роль: одни склонны решать социальные вопросы, другие - производственные проблемы. Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, ее участники будут получать удовлетворение от труда, а компании - высокие результаты.

**1.3. Структура проекта и жизненный цикл команды проекта**

Понимание проекта, как структурированного информационного объекта, подчиняющегося логическим суждениям и формальным правилам, является основой профессиональных методов осуществления и управления проектом. Управление проектом – это достижение целей проекта при соблюдении установленных ограничений на его продолжительность и сроки завершения, стоимость и бюджет проекта, качества выполненных работ и спецификаций требований к результатам.

Структура проекта представляет собой стройную иерархическую декомпозицию проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для планирования и контроля осуществления проекта. Структура проекта с выделенной в ней иерархией устойчивых элементов и образует основу информационного языка проекта, на котором общаются все участники проекта, и ведется документирование.

Команда проекта имеет свой жизненный цикл, в котором можно выделить пять основных стадий: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизацию, расформирование.

При формировании команды набираемые специалисты подчас незнакомы друг с другом, не работали вместе. Для их эффективной совместной деятельности необходим определенный период, когда они определят отношения, адаптируются к условиям работы в команде, осознают себя единым целым. На стадии формирования происходит знакомство членов команды друг с другом и с проектом в целом, формируются общие цели и ценности.[[8]](#footnote-8)

Период срабатываемости – это период начала совместной работы, развития сплоченности группы, решающей коллективную задачу. Обычно он характеризуется повышенным уровнем конфликтности, вызванным различием в характерах специалистов, подходах, стилях и методах решения проблем. На этой стадии внутри команды идет процесс выделения лидеров, определяются роли работников и их место в команде. Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытны, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.

Лидеры должны создать точки такой взаимосвязи, перераспределяя роли и ответственность, стимулируя коммуникации, обеспечивая вознаграждение за достижения и создавая обстановку, в которой члены команды не боялись бы совершить ошибку. Многие команды, особенно те, которые исследуют новые возможности в бизнесе, могут при этом не получить желаемого результата. Но команда должна иметь право на ошибку. Если в ходе работы команда не только выживает, но и достигает успехов, она в конце концов окупает свое существование. Признаками хорошей команды являются здоровое чувство независимости и вера в собственные силы.

Наиболее продолжительной считается рабочая стадия, когда на основе сформированного командного чувства идет нормальный продуктивный процесс работы. Эта стадия характеризуется максимальным раскрытием индивидуальных творческих способностей, члены команды учатся понимать и учитывать интересы друг друга. Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне менее эффектны, но люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.

Для лидера компании команда является своего рода пробным шаром, при помощи которого он получает возможность испытывать как будущую схему компании, так и способности членов команды. Если команда добивается успеха, значит, и схема, и люди доказали свою пригодность. Если команда не добивается успеха, то лидеру становится ясно: либо данный проект оказался нежизнеспособным, либо не на высоте были члены команды. В любом случае лидер приобретает бесценный опыт, избегая потенциально дорогостоящей ошибки.

Чтобы провести соответствующие эксперименты и получить необходимый опыт, лидеры все чаще поощряют создание команд в виде временных структур, сознательно принося в жертву ясность организационной схемы. Естественно, некоторые временные команды бросают вызов элементам существующей организационной структуры. Проблемы, с этим связанные, мы рассмотрим ниже. Сосуществование временных команд с несколько неопределенными полномочиями наряду с традиционными структурами является эффективным способом, при помощи которого организация меняется не по команде сверху, а органически и постоянно.

Несмотря на то, что многие оперативные задачи могут выполняться и работниками-«одиночками», подавляющее большинство сотрудников компании, как правило, объединяются в постоянные небольшие группы, в которых усилия отдельных индивидов дополняют друг друга.

При изменении проекта, изменении структуры управления проектом, завершении отдельных стадий проекта, замене работников в связи с профессиональным несоответствием приглашением временных специалистов и экспертов и в других случаях наступает стадия реорганизации. Задача менеджера на этой стадии заключается в организации адаптации новых членов команды к стилю и методам взаимоотношений в команде, в становлении их профессиональной роли, определении обязанностей и т.п.

Рано или поздно расформировываются самые успешные проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые проекты и идеи (если это подлинно инновационная компания), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые впечатления.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая применяемые технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Таким образом, применяемые технологии и ресурсы проекта можно отнести к основным рычагам управления проектами. Кроме этих основных существуют и вспомогательные средства, предназначенные для управления основными. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести, например, контракты, которые позволяют привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом.[[9]](#footnote-9)

При завершении отдельных стадий и/или всего проекта расформировываются соответственно отдельные подразделения и/или вся команда. При этом возможны два варианта дальнейших действий специалистов компании. В первом случае по окончании проекта работники возвращаются в свои функциональные подразделения организации. Во втором случае, если команда проекта формировалась не из сотрудников данной организации, менеджер проекта сталкивается с проблемой дальнейшего трудоустройства работников, которые не имеют возможности вернуться на прежнее место работы. Руководителю команды рекомендуется проявлять внимание к дальнейшему трудоустройству специалистов в профессиональной сфере, предоставлять объективные рекомендации членам

проектной группы с указанием их квалификации, знаний, навыков и опыта работы.

**1.4. Особенности управления командой на стадиях жизненного цикла**

Особенностью распределения обязанностей между членами команды проекта является командная ответственность за выполнение отдельных функций, за отдельные сферы деятельности, т.е. распределение обязанностей производится укрупнённо между подразделениями команды, а внутри подразделений наблюдается коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за результаты деятельности.

Рассмотрим особенности этапов жизненного цикла команды проекта на примере создания магазина.

Постановка задачи. Руководство компании принимает решение об открытии в спальном районе магазина детских товаров. Планиру­емая площадь торгового зала - 200 м2. Менеджер по персоналу должен представить руководителю штатное расписание этого предприятия.

Решение задачи будет производиться в несколько этапов.

Этап 1. Формулировка целей деятельности.

Этап 2. Определение качественной потребности а персонале:

а) составление матрицы распределения функций;

б) формулировка требований к персоналу.

Этап 3. Определение количественной потребности в персонале:

а) составление схем реализации бизнес-процессов;

б) разработка норм работы;

в) расчет количества сотрудников.

В рассматриваемом нами примере владелец магазина может поста­вить перед менеджерами следующие цели на *первом* этапе:

1. За первый год работы магазин должен получить не менее 360 тыс. долл. США общей выручки.

2. Магазин должен привлечь внимание покупателей со средним и пре­вышающим средний уровнем дохода.

3. К концу года количество постоянных покупателей магазина должно удерживаться на уровне 30% от общего числа покупателей.

Эффективное управление проектами никогда не может происходить автономно. Успешные проекты всегда предполагают вклад и координацию со стороны инвесторов, ищущих возможности получения прибыли в постоянно изменяющемся мире. Должна быть обеспечена свободная связь, так как это облегчает обратную связь с командой проекта, мотивирует ее, что позволяет увеличить вероятность того, что в целом проект будет закончен вовремя, в пределах бюджета, с полностью достигнутыми целями.

Как правило, при расширении существующего или открытии ново­го бизнеса фирмы проводят исследования рынка для получения инфор­мации о том, какие направления деятельности следует развивать для до­стижения высокой прибыли или решения других задач, стоящих перед руководителем.

На *втором* этапе следующим шагом нашей работы является построение матрицы распределения функций (МРФ). Такая матрица наглядно показывает, ка­кие должностные лица участвуют в тех или иных работах, составляющих бизнес-процесс. Использование МРФ на разных этапах дея­тельности предприятия способно значительно облегчить работу менед­жера по персоналу:

- помощь в определении качественной потребности в персонале;

- исключение дублирования функций или отсутствия исполнителей каких-либо функций;

- более рациональное использование трудовых ресурсов;

- основа для написания должностных инструкций.

На этапе формулирования требований к персоналу основу составляют направления предполагаемой работы: получение и оформление заказов, установка цены, раскладка товаров, обслуживание покупателей, оформление покупки, предложения по доставке. Кроме требований мы также можем сформули­ровать некоторые пути развития и обучения сотрудников на отдельных позициях.

Поскольку продажа детских товаров ассоциируется с женским присутствием, идеальным кандидатом на вакансию продавца будет девушка 20-28 лет (ограничения по возрасту условны и могут быть изменены). Торговое образование и опыт работы не являются обя­зательным условием. Основной функцией про­давца в нашем случае являются консультирование покупателя, по­этому после окончания набора целесообразно провести обучение продавцов основам торговли и презентации, технике продаж, навы­кам решения конфликтов, ознакомить их с ассортиментом. Продав­цы должны иметь специализацию по своим секциям, но в то же время должны быть взаимозаменяемы (в дальнейшем следует проводить периодическое изучение продавцами всего ассортимента магазина).

К продавцу-кассиру применимы все вышеперечисленные требования, однако он должен еще иметь соответствующее образование (торговый техникум, курсы) и опыт подобной работы.

Менеджер зала, обладая такими же личностными характеристиками, как и продавец, должен иметь опыт работы, торговое образование и, желательно, опыт управленческой работы.

Полученные таким образом объективные требования к персоналу торгового зала следует скорректировать с учетом пожеланий руководителя магазина и менеджеров. Интервью с этими специалистами поможет допол­нить требования или, если высказанные рекомендации можно учесть в ра­боте будущих сотрудников, сформировать план обучения персонала.

Не следует забывать, что значительные отступления от оптимально­го набора требований к будущим сотрудникам могут привести либо к су­щественной потере в качестве персонала (в случае снижения "планки"), либо к удорожанию стоимости людских ресурсов (при завышенных тре­бованиях, например, "все продавцы - только с высшим образованием").

После завершения второго этапа работ мы имеем практически полную картину того, как выглядят бизнес-процессы в рассматриваемом магазине.

На *третьем* этапе, учитывая бизнес-процесс в магазине, особенности оформления купли-продажи товаров и разработанных норм выработки персонала можно определить количественный состав работников. Итак, в торговом зале должно одновременно находиться 7 продав­цов и один кассир. Это число укладывается в норму управляемости, следовательно, необходим лишь один менеджер зала.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план реализации проекта, поэтапность разворачивания работ), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии, этапов проекта). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий. Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта.

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

» разработку программы мероприятий по привлечению персонала;

» разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;

» расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;

» реализацию оценочных мероприятий;

» разработку программ развития персонала;

» оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Расчет качественной и количественной потребности магазина в персонале торгового зала завершен. Несомненно, работа менеджера по персоналу в этом направлении не заканчивается с открытием магазина. В дальнейшем также могут возникать проблемы, связанные с числен­ностью персонала – сезонные спады и подъемы продаж могут потребо­вать решения вопросов о временном увольнении или приеме сотрудников.

Не стоит забывать и о финансовой составляющей данного вопроса: излишнее количество сотрудников существенно повышает издержки предприятия, а недостаток персонала может привести к невыполнению каких-либо функций. Для избежания этих негативных последствий российскими исследователями данного вопроса были разработаны разнообразные методики определения количественной потребности в персонале.

Менеджер проекта должен:[[10]](#footnote-10)

» быстро и эффективно организовать начало работ по проекту;

» организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;

» целесообразно распределять работы по проекту между членами команды проекта;

» осуществлять взаимодействие с внешними участниками проекта для эффективной и своевременной его реализации;

» контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту;

» осуществлять коммуникации с членами команды проекта с целью мониторинга проекта, принятия решений по ходу работ, расшивки конфликтных ситуаций в ходе работ и взаимодействий.

Основные условия эффективной командной работы в магазине:

Очевидно, что усилия лидера компании должны быть направлены на создание благоприятного отношения компании в целом к усилиям команды. Это предполагает, что менеджмент оказывает всемерную помощь командам в формулировании общих целей, выделяет необходимое для совместной работы время и демонстрирует веру в способности членов команды. Такое внимание существенно облегчает первые шаги в движении к командной работе.

Члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в работе. Командная работа предполагает, что каждый из ее членов четко осознает роли всех участников работы и сам готов к гибкому ролевому поведению. Только в этом случае они имеют возможность действовать в соответствии с ситуацией, не дожидаясь приказов сверху.

Одна из основных задач лидера компании состоит в том, чтобы удерживать членов команды всегда на «марше», ведущем к достижению общей цели. Перед командой должна стоять сверхзадача, стремление к которой объединяет усилия сотрудников, и которая может быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и команда, и менеджмент компании.

Еще одна забота лежит на плечах лидера, он должен найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды. Материальное и моральное вознаграждение должно иметь ценность для членов команды, восприниматься как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Воздействие на результаты команды более похоже на искусство, нежели на традиционное управление рабочей группой. Если руководству компании не удается совершить «переход» от группы к команде, эффективность работы людей, объединенных в псевдокоманду, становится крайне низкой.

Наиболее сложной задачей для менеджера проекта является обеспечение эффективного баланса сроков, целей и стоимостей при обеспечении надлежащего качества работ. Необходимо чтобы менеджер проекта занимался этой работой постоянно при управлении изменениями и обеспечивал следование стандартам качества в каждой части проекта. Чем раньше в жизненном цикле проекта будут сделаны изменения, тем проще и менее дорогостоящим является процесс.

Частота взаимодействия членов команды и достаточно продолжительный срок «жизни» команды определяют ее существенные черты. В настоящее время командная работа не обязательно подразумевает частые физические контакты. Современные средства коммуникации и информационные системы позволяют членам команды интенсивно общаться, находясь друг от друга на больших расстояниях.[[11]](#footnote-11)

Таким образом, для успешной реализации проекта первостепенное значение имеет эффективная команда проекта, возглавляемая проект-менеджером, от профессиональных, организационных и личностных качеств которого в первую очередь зависит результат управления проектом. Команда проекта представляет собой специфическую организационную структуру, формируемую на время жизненного цикла проекта. Подсистема управления командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также осуществляет функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта. Подсистема нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

**2. Формирование команды на примере ЗАО «ТАНДЕР» МАГНИТ**

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

Полное фирменное наименование предприятия – закрытое акционерное общество «ТАНДЕР». Юридический адрес ЗАО «ТАНДЕР» МАГНИТ город Ижевск, улица 50 лет ВЛКСМ, 30. Акционерное общество закрытого типа «Тандер» представляет собой предприятие, занятое в отрасли производства и продажи товаров и имеющее в качестве основной цели своей деятельности – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Бизнес начался с оптовых продаж бытовой химии, косметики и парфюмерии, в настоящее время ЗАО «Тандер» Магнит имеет более чем 15-летний опыт работы на рынке.

Постепенно компания продвигала товар через свою розничную сеть. К 1996 году насчитывалось около 30 торговых точек в Краснодаре и Краснодарском крае. Параллельно шел процесс становления компании как дистрибьютора ведущих мировых производителей в данной товарной группе.

1997 – продовольственные товары.

По особенностям устройства это специально оборудованное здание, пятиэтажного дома ,предназначенное для продажи товаров и оказания услуг, обладает достаточным количеством помещений для нормального функционирования торгово-технологического процесса.

Согласно ГОСТ Р 51773–2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий» по типу данный магазин относится к универсаму (супермаркету) – реализует продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса методом самообслуживания. По специализации данное предприятие является смешанным, т.е. реализует широкий ассортимент продовольственных товаров и универсальную группу непродовольственных товаров.

В магазине основный метод продажи – самообслуживание. При таком методе обслуживания уменьшаются затраты времени на покупку, покупатель имеет возможность самостоятельно выбрать товар, а также расплатиться в едином кассовом узле. Кроме того используется и индивидуальный метод обслуживания в деликатесном отделе, но оплата за эти товары производится в едином контрольно-кассовом узле.

В данном магазине оказывают основные и дополнительные услуги. Основная – реализация различных групп товаров в магазине. Дополнительные – информационно-консультационные (предоставление информации о товарах и их изготовителях, консультации специалистов о товарах, проведение рекламных презентаций товаров); оказание помощи покупателю в совершении покупки (прием и исполнение заказов на товар, упаковка купленных в магазине товаров.); создание удобств покупателям (гарантированное хранение купленных товаров, прием и хранение вещей покупателей); несвязанные на прямую с совершаемыми ими покупками (телефонные услуги, прокат аудио- и видеокассет, проявление фотопленок и печать фотографий, продажа газет и журналов).

Режим работы магазина: с 10:00 ч до 21:00 ч без перерыва на обед и выходных.

Предприятие является юридическим лицом. В соответствии с ГК РФ юридическим лицом признается организация, имеющая в собственности обособленное имущество и отвечающая им по своим обязательствам. Такая организация может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

По организационно правовой форме является закрытым акционерным обществом (ЗАО).

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества.

Число участников закрытого акционерного общества не должно превышать числа, установленного Законом об акционерных обществах, в противном случае оно подлежит преобразованию в открытое акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока – ликвидации в судебном порядке, если их число не уменьшится до установленного законом предела.

Правовое положение ЗАО, права и обязанности его участников определяются ГК РФ и ФЗ от 26 декабря 1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Так как данное предприятие является юридическим лицом, то его права и обязанности должны соответствовать целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах. Основным учредительным документом является устав, который утверждается учредителями юридического лица. В нем указывается:

1. Наименование юридического лица (с обязательным указанием его организационно-правовой формы и фирменного наименования);
2. Местонахождение юридического лица;
3. Порядок управления деятельностью юридического лица;
4. Другие сведения.

Отдельными видами деятельности (реализация товаров, оказание услуг, заключение договоров), перечень которых определен ФЗ от 08.08.2001 №3 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности», данная организация может заниматься только на основании специального разрешения – лицензии.

На магазине имеется большая красочная вывеска с наименованием предприятия. Вывеска, на которой указаны режим работы, организационно-правовая форма, юридический адрес вывешена у входа в магазин. В торговом зале имеются вывески с наименованием отделов, при помощи которых покупатели легко ориентируются в магазине.

У входа располагается доска «Информация для потребителей», на ней указано:

1. ФЗ «О защите прав потребителей»
2. Книга отзывов и предложений
3. Выдержки из Постановления №55 «Правила продажи отдельных видов товаров»
4. Лицензия на право торговли

При покупке товаров, покупатель имеет право потребовать:

1. Сертификат соответствия
2. Декларацию о соответствии
3. Копии, имеющие юридическую силу
4. Товарно-сопроводительные документы

На продаваемые товары в магазине оформлены ценники.

В них указано:

1. Наименование товара
2. Производитель товара
3. Цена за единицу
4. Печать организации
5. Подпись администратора

Основные показатели деятельности организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 Основные показатели деятельности ЗАО «Тандер» Магнит за 2011-2012 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | Абсолютное изм., +/- | Темп роста, % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 2024754 | 2598291 | 573537 | 128,33 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 1725747 | 2124405 | 398658 | 123,10 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 53499 | 18527 | -34972 | 34,63 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 5066 | 5390 | 324 | 106,40 |
| Величина ОПФ, тыс.руб. | 125528 | 126091 | 563 | 100,45 |
| Величина Оборотных активов, тыс.руб. | 908434 | 1229204 | 320770 | 135,31 |
| Среднесписочная численность, чел. | 1357 | 1425 | 68 | 105,01 |
| Рентабельность продаж, % | 2,6 | 0,7 | -1,929 | 26,99 |
| Затраты на рубль продаж, руб. | 0,85 | 0,82 | -0,035 | 95,93 |
| Фондоотдача, руб. | 16,13 | 20,61 | 4,477 | 127,75 |
| Производительность труда, тыс.руб. | 1492,08 | 1823,36 | 331,28 | 122,20 |

Как видно из представленных данных, за анализируемый период ЗАО «Тандер» Магнит расширяло свою деятельность, возросла выручка на 573537 тыс. руб. или на 28,33%, себестоимость продаж на 398658 тыс. руб. или на 23,1%, прибыль от продаж соответственно снизилась на 34972 тыс. руб., рост среднесписочной численности составил 68 человек, поэтому возросла производительность труда на 331,28 тыс. руб. на чел.

Рост фондоотдачи составил 4,47 руб., однако при этом существенно снизилась рентабельность продаж на 1,929 %, потому что себестоимость возрастала более быстрыми темпами, чем выручка, что привело к существенному снижению прибыли.

В целом можно отметить, что ЗАО «Тандер» Магнит продолжает получать прибыль, однако вынуждено снижать торговую наценку для обеспечения роста оборота, что и привело к снижению рентабельности продаж.

Рассмотрим структуру управления оптовыми продажами на ЗАО «Тандер», представленную на рисунке 1.



Рисунок 1. Организационная структура ЗАО «Тандер» Магнит

Руководство текущей деятельностью организации осуществляет директор. Основной задачей директора является выработка стратегии и политики с целью увеличения прибыльности предприятия. Директор утверждает структуру и штатное расписание общества. Все члены руководства предприятия имеют высшее образование, большой практический стаж работы. Руководство организации и производственный и технический персонал обладают достаточными практическими навыками и опытом в организации работы предприятия и контроле технологического процесса. Организация имеет квалифицированные кадры рабочих и специалистов.

**2.2 Принципы управления и построения команды на предприятии**

Управление ЗАО «Тандер» Магнит имеет в общем виде проектную структуру управления, это разделение компании по определенным видам деятельности.

Данная организационная структура позволяет компании развиваться как по горизонтали, т. е занимать новые сегменты рынка, так и по вертикали - привлекать новых покупателей через ценовую политику и через управление качеством товара.

А каждый проект имеет свою линейно – функциональную структуру. При которой подчинение идет по «иерархии», т.е. сверху вниз, но при этом низшие звенья (магазины, мелкорозничные торговые точки) подчинены как единоначальнику, так и горизонтальным высшим звеньям одновременно.

Данная структура управляющей системы позволяет учитывать цели, потребности и стремления работников, затраты и результаты их деятельности.

На предприятии обеспечивается:

-четкое разделение труда между подразделениями и отдельными работниками внутри них;

-точная формула основной задачи, решаемой подразделением и каждым его членом, их обязанностей и прав, закрепленных юридически в положениях, должностных инструкциях;

-при выполнении задачи всегда есть лицо, принимающее решение по возникающим вопросам;

-непрерывное управление в течение рабочего дня на всех уровнях управления;

-каждый сотрудник занимается интересной работой, что побуждает его развивать свои знания и умения;

-формирование сплоченного, работоспособного, социально активного здорового коллектива.

Передача распоряжений происходит от линейного руководителя к функциональным менеджерам. Этот тип управления дает единоначалие при функциональном обеспечении и линейную обязанность при функциональной компетентности, и руководитель линейный и руководители функциональных направлений действуют как одна команда.

Менеджеры ЗАО «Тандер» Магнит отличаются компетентностью и могут успешно заниматься бизнесом. Большинство менеджеров имеют образование и соответствующую квалификацию, каждый имеет понимание перспектив, свой план работы. Составляющая успешной работы менеджера на предприятии – грамотное построение взаимоотношений в компании. Каждый отдел и подразделение выполняет свои функции, прописанные в положениях об отделе, где определены задачи, права, ответственность.

Функции управления директора:

-Анализ результатов деятельности и внутреннего состояния бизнеса;

-Разработка программ развития;

-Разработка внутрикорпоративных нормативных документов и контроль их исполнения.

-Совершенствование организационной структуры;

Функции управления отдела кадров:

-Планирование потребности в трудовых ресурсах;

-Обеспечение потребности в персонале (подбор, мотивация, оценка);

-Кадровое делопроизводство;

Функция управления коммерческого отдела и отдела маркетинга:

-Мониторинг поставщиков;

-Мониторинг конкурентов; агрессивный маркетинг (разработка и проведение мер воздействия на конкурентов).

-Подготовка предложений по ценовой и ассортиментной политике;

-Планирование объемов продаж.

Функции управления торгового отдела:

-Закупка торгового оборудования;

-Обеспечение фирменного стиля;

-Обеспечение интересов предприятия в контролирующих государственных структурах;

-Организация и проведение ревизий, проверок работы магазинов.

Функции управления бухгалтерии:

-Ведение текущего бухгалтерского учета:

-Подготовка и сдача внешней отчетности:

-Первичный учет запасов и движение денежных средств;

На предприятии разработаны и введены стандарты, которые определяют обязанности и полномочия персонала, регулирующие порядок действия деятельности структурных подразделений, плановые и отчетные документы. Данная документация охватывает все стадии и стороны работы, текущие и долгосрочные результаты, анализ.

В ЗАО «Тандер» Магнит выбран сопричастный стиль управления, а это значит консультативное и совместное принятие решений, критериями являются инновации, задание целей, координации и ориентация на выполнение задачи.

Успешное и эффективное управление организацией основывается на трех положениях: стратегия, товар (производство), рабочий персонал. Главная ценность компании ЗАО «Тандер» Магнит, которая приносит больше половины успеха – это рабочий персонал. Для управления персоналом создана система управления персоналом, ведется планирование кадровой работы, разрабатывается оперативный план, проводится маркетинг персонала, определяется кадровый потенциал и потребность организации в трудовых ресурсах.

Структура организации:

К административно-управленческому персоналу организации относятся: руководитель предприятия, руководители структурных подразделений, сотрудники функциональных отделов (специалисты, менеджеры по закупкам и продажам, бухгалтера и др.).

Торгово-производственный персонал составляют работники занятые непосредственно торговым процессом (продавцы, кассиры, фасовщики).

К вспомогательному персоналу относятся грузчики, уборщицы и другие работники, обслуживающие процесс продаж.

Распределение обязанностей между работниками осуществляется в соответствии с основными функциями, с учетом специализации, профессионального опыта и соответственно штатному расписанию. Режим работы, порядок оплаты труда, поощрения и наложения взысканий регулируются трудовым законодательством и внутренними нормативными документами. Составляется график выхода на работу. Численность работников постоянно уточняется на основании приказов о приеме и увольнении работников, данным табелей учета использованного рабочего времени.

В связи с переходом на полную компьютеризацию магазинов произошла перемена в структуре управления, появились новые должности – операторы базы данных и менеджеры по электронным заявкам. Возникла необходимость обучения персонала новым навыкам работы в процессе реализации товара. Для этого на предприятии разработана система и план повышения квалификации. Разработаны новые должностные инструкции. Однако в структуре предприятия отсутствует в службе управления персоналом отдел по развитию и обучению, что приводит к не эффективному процессу организации учебы персонала.

Эффективность деятельности организации определяется производственными мощностями, технологией, персоналом и его квалификационным потенциал развития. И наиболее значимой является организационная культура предприятия, состоящая из правил, стандартов, определяющих взаимодействия и согласованность членов коллектива, управляющего звена, структурных подразделений. Большое внимание уделяется развитию и поддержанию корпоративного духа:

-подарки ко дню рождения и основным праздникам;

-забота о детях сотрудников: организация детских праздников и летнего отдыха, подарков на новый год;

-проведение корпоративных мероприятий: празднование Нового года, Дня компании.

В ЗАО «Тандер» Магнит присутствуют элементы совместно – индивидуального и совместно – взаимодействующего типов управления. На предприятии сохранился авторитет создателя компании и его приемника.

Организационная культура проявляется в ценностных ориентациях, ожиданиях, нормах поведения. Организационная культура ЗАО «Тандер» Магнит характеризуется следующими составляющими:

- нацеленность на действия: руководство принимает решения, а затем успешно внедряет их в практику;

- ориентация на потребителя, на удовлетворение запросов клиентов, на качество обслуживания;

- люди - основной ресурс организации, сотрудники определяют конкурентоспособность организации, активность и инициатива работников не скованы положениями и инструкциями, детально прописывающими каждый шаг;

- изучение конкурентных преимуществ организации позволяет сотрудникам чувствовать гордость за свою организацию.

Эффективность деятельности предприятия ЗАО «Тандер» Магнит определяется профессионализмом сотрудников, корпоративным групповым эффектом и полнотой информации.

Персонал стремится к реализации миссии компании и достижению поставленных целей.

Концепция ценностей работников ЗАО «Тандер»:

1. Мы коллеги, мы одна команда.

2. Продажи - наша общая обязанность.

3.Мы стремимся обеспечить исключительное качество обслуживания покупателей.

4.Каждый готов предлагать собственные идеи, делиться своими опасениями, предложениями и соображениями.

5. На предприятии есть возможность карьерного и профессионального роста.

6.Каждый стремится улучшать бизнес каждый день.

7.Добиваться непрерывности роста, не останавливаться на достигнутом и ставить перед собой серьезные задачи.

Правильно сформулированную и построенную организационную культуру предприятия, следует рассматривать как мощный стратегический инструмент. Именно она помогает решить проблему текучести кадров на предприятии, которая в данный момент вышла на первое место. Проблема в том, что вновь пришедшие работники, не знают и не воспринимают сложившиеся традиции и адаптация их затруднена. Необходимо поддерживать организационную культуру обучением персонала, мотивацией, критериями в кадровой работе.

Для эффективного управления людьми и организацией, каждый руководитель имеет:

1. широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностей их использования;
2. чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
3. творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;
4. желание и способность сотрудничать;
5. понимание результатов, умения планировать и выполнять планы;
6. способность идти на риск
7. способность принимать решения;
8. готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе предприятия руководитель постоянно получает результаты, имеет личный план работы, четко планирует деятельность подчиненных, делегирует им необходимые права и ответственность, стремится обеспечить четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовить заместителя), гордиться собой и подчиненными, желает сотрудничать, разрешать конфликты. Вырабатывает свой стиль управления.

В компании ЗАО «Тандер» Магнит проведен ряд управленческих инноваций в деятельности предприятия. Такими стратегическими решениями являются:

-изменение организационно-правовой формы предприятия;

- структуры предприятия;

- введены новые должности.

Инициатива проведения изменений происходит «сверху». Сотрудники должны видеть, что все руководители компании активно участвуют в процессе изменений. Важнейшее значение приобретают коммуникации с сотрудниками предприятия. Они должны понимать изменения и их последствия, быть убеждены в их смысле. Главным направлением перестройки менеджмента и его радикального усовершенствования, приспособлений к современным условиям стало массовое использование новейшей компьютерной и телекоммуникационной техники. Формирование на ее основе высокоэффективных информационно-управленческих технологий.

Все коммуникации и организация основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. На предприятие используется внешняя и внутренняя информация.

Данные представляют собой сообщения и информацию, получаемую из средств массовой информации, специализированных изданий, нормативных документах, полученных из государственных учреждений - это принятие новых законов, постановлений. Получение информации через общении с поставщиками, дистрибьюторами, клиентами и прочими лицами, а также обмениваясь информацией друг с другом. Вторая группа источников информации - финансовая, бухгалтерская и статистическая отчетность.

Внешние связи и связи между уровнями управления и подразделениями на предприятии осуществляется при помощи почты, экспресс-почты, электронной почты, факса, ICQ, телефонов, интернета. Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальная связь – это связи по линии руководства (начальник-подчиненный), горизонтальные связи - между отделами, межличностные – устное общение людей, осуществляется с помощью печатных и устных средств распространения.

Коммуникации между организацией и внешней средой состоят из уровней:

- Ближайший уровень организации включает в себе компоненты внешней среды, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность организации и частично входят в структурные единицы организации и напрямую участвуют в протекающих в ней процессах. Это владельцы собственности в организации и акционеры. Часто через ближайший уровень организация осуществляет связь со структурными единицами других уровней внешней среды.

-Институциональный, на котором воздействие на организацию происходит контролирующими структурами; правительственные и муниципальные учреждения – администрация муниципального образования «Города Ижевск», Торгово-промышленная палата, Департамент экономики и развития торговли, торговая инспекция; законодательные государственные и местные учреждения; охранные организации; общественное движение; средства массовой информации; общественность.

-Рыночный уровень – происходит непосредственный обмен ресурсами с потребителями, которыми являются организации и частные лица. Это основной компонент рыночной среды, от него зависит экономическое положение предприятия. Еще один компонент – поставщики, обеспечивают бесперебойную и своевременную доставку ресурсов.

Все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций, чем обеспечивается бесперебойный обмен ресурсами между предприятием и внешней средой.

Коммуникация на предприятии организована преимущественно сверху в низ, все потоки разделены в соответствии с выполняемыми функциями от уровня иерархии. Управленческие действия – это регулирование информационных потоков, совершенствование информационного обмена, создание системы обратной связи и внедрение современных информационных технологий.

Работа предприятия определяется решением задач по управлению человеческими ресурсами.

1. Организация эффектной работы сотрудников через создание эффективной организационной структуры, распределение ответственности и назначение на ответственные должности способных людей.

2. Обеспечение необходимого уровня знаний, умений и навыков, подбор сотрудников, обладающих необходимой квалификацией.

3. Развитие организационной культуры.

4. Управление через развитие лидерских функций, мотивацию к развитию карьеры, деловое планирование, постановку целей и измерение результатов работы.

5 Удовлетворение интересов и нужд трудового коллектива, таких как продвижение по службе, достижение профессионального мастерства.

Руководители высшего звена управления разрабатывают стратегию, цели, нормативы, программы развития персонала.

Руководители среднего и младшего звена выполняют ключевые программы развития персонала, готовят свой персонал и управляют его работой. В центре современных взглядов на менеджмент находится проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды.

При внедрении бизнес – процесса, огромную роль играет способность всех сотрудников работать как одна команда для достижения общих целей. Поэтому главной ценностью компании является персонал.

**2.3 Направления совершенствования построения команды**

Среди основных направлений совершенствования построения команды является разработка кодекса корпоративной этики.

Важнейшие задачи кодекса корпоративной этики - установить приоритеты в отношении целевых групп и пути согласования их интересов.

Кодекс корпоративной этики может выполнять три основные функции:

репутационную;

управленческую;

развития корпоративной культуры.

Репутационная функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и т.д.). Таким образом, кодекс, являясь инструментом корпоративного PR, повышает инвестиционную привлекательность компании. Наличие у компании кодекса корпоративной этики становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях. Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется путем:

-регламентации приоритетов во взаимодействии со значимыми внешними группами,

-определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях,

-указания на неприемлемые формы поведения.

Корпоративная этика, кроме того, является составной частью корпоративной культуры. Кодекс корпоративной этики - значимый фактор развития корпоративной культуры. Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность.

**Заключение**

Таким образом, несмотря на то, что многие оперативные задачи могут выполняться и работниками-«одиночками», подавляющее большинство сотрудников компании, как правило, объединяются в постоянные небольшие группы, в которых усилия отдельных индивидов дополняют друг друга.

Безусловно, подход, базирующейся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные противоречия и сложности в реализации.

Основная причина такого пристального внимания к командной работе - это возросшая неопределенность окружения, в котором приходится заниматься бизнесом. В современном мире невозможно разработать устойчивую стратегию на сколько-нибудь длительный период. Выход состоит в том, чтобы вырастить команду, которая смогла бы осуществлять стратегические инициативы в режиме «реального времени».

Процесс превращения нескольких сотрудников, выполняющих взаимо-связанные рабочие задания в единую команду, предполагает прохождение определенных этапов. Каждый из этих этапов имеет свои особенности и формы проявления.

В результате анализа мы выявили, что в процессе работы над проектом существуют этапы жизненного цикла команды: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизацию, расформирование.

Помимо вопросов формирования команды проекта и организации ее профессиональной деятельности есть ряд вопросов, решаемых в рамках более или менее традиционной системы управления персоналом или кадрового менеджмента в современной терминологии. Основу концепции управления персоналом проекта в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организационной структурой управления проектом.

**Список литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление./Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. - 519 с.
2. Армстрног М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. – СПб: Питер, 2004. – 832 с.
3. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры /Под ред.В. А. Трайнева. — М.: ИТК «Дашков», 2002.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Элит, 2002. – 560 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
6. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. М.: Дело и сервис, 2003
7. Гуияр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации. М: Дело, 2000
8. Долгоруков A.M. Курс лекций «Проектирование предприятий», М., 2004
9. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Вильяме, 2002
10. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов - 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 511 с.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.
12. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник – 3-е изд., пераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2002. – 558 с.
13. Минцберг Г. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
14. Молл Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
15. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др., Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, 2001. – 367 с.
16. Основы менеджмента: Учебн. пособие для вузов / Науч. ред. А.А. Радугин. — М.: Центр, 1998.
17. Ромашов О.В., Ромашова Л.О.. Социология и психология управления: Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
18. Сергеева А.В. Русские: Стереотипы поведения, традиции, ментальность. – 3-е изд. – М.: Флинта: Наука, 2005. – 320 с.
19. Теория организации: Учебник для вузов / Минобразования РФ; под общ. ред. В.Г.Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – с.356 - 359.
20. Теория управления: Учебник /Под общ. Ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.
21. Томпсон А.А., мл., Стрикленд III А.Дж.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. - М.: Инфра-М, 2000.
22. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664.
23. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная програм­ма для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — M.: «ИНФРА-М», 1999.- 328с.
1. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная програм­ма для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — M.: «ИНФРА-М», 1999.- С. 112. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сергеева А.В. Русские: Стереотипы поведения, традиции, ментальность. – 3-е изд. – М.: Флинта: Наука, 2005. – С. 241. [↑](#footnote-ref-2)
3. Армстрног М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. – СПб: Питер, 2004. – С. 565. [↑](#footnote-ref-3)
4. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. М.: Дело и сервис, 2003.С 16. [↑](#footnote-ref-4)
5. Теория управления: Учебник /Под общ. Ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – С. 374. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664. [↑](#footnote-ref-6)
7. Томпсон А.А., мл., Стрикленд III А.Дж.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. - М.: Инфра-М, 2000. С. 45. [↑](#footnote-ref-7)
8. Теория управления: Учебник /Под общ. Ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – С. 377. [↑](#footnote-ref-8)
9. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная програм­ма для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — M.: «ИНФРА-М», 1999.- С. 221. [↑](#footnote-ref-9)
10. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664. [↑](#footnote-ref-10)
11. Долгоруков A.M. Курс лекций «Проектирование предприятий», М., 2004. С. 335. [↑](#footnote-ref-11)