

Содержание:

Введение

Актуальность исследования управленческих команд, разработка концепций формирования эффективных команд определяется тем, что в наши дни команда предстает важнейшим фактором успеха компании, о чем свидетельствуют зарубежные исследования и практический опыт. Так, Джим Коллинз, в течение пяти лет анализирувавший деятельность почти полутора тысяч компаний и крупных корпораций США, показал в своей работе «Good to Great» («От хорошего к великому»), что реальных продолжительных успехов смогли добиваться только те из них, кому удалось создать эффективные управленческие команды.

Поскольку сегодня управленческая команда признается залогом успеха проекта или компании, чрезвычайно важными становятся вопросы формирования и развития управленческих команд.

Цель работы состоит в разработке рекомендаций, направленных на формирование эффективной команды менеджеров на коммерческом предприятии.

Для достижения цели работы поставлены следующие **задачи**:

- исследовать понятие и роль команды в управлении организацией;
- рассмотреть современные приемы формирования команды;
- представить общую характеристику деятельности ООО «Форд Центр Измайлово»;
- провести анализ методов формирования команды руководителей ООО «Форд Центр Измайлово»;
- разработка рекомендаций по повышению эффективности командной работы менеджеров организации.

Объектом исследования является ООО «Форд Центр Измайлово».

Предметом исследования являются теоретические основания и методики формирования эффективных управленческих команд.

Теоретическая и методологическая база исследования. В качестве теоретической основы исследования использованы труды зарубежных и

отечественных ученых, посвященные группам и командам, групповой динамике, а также развитию и оценке групп и управленческих команд. В основу работы легли такие подходы, как конкретно-исторический, комплексный, системный, аналитический, причинно-следственный, эмпирический, формально-логический. В соответствии с поставленными целями и задачами были выбраны следующие методы исследования, которые были выстроены в методологию: метод теоретических обобщений, критического и факторного анализа, индукции, синтеза, абстракции, статистического сбора и оценки данных, анкетирования, графического анализа, экспертных оценок, а также приёмы классификации.

В качестве **информационной базы исследования** использованы материалы ООО «Форд Центр Измайлово».

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Глава 1. Теоретические основы создания эффективной команды

1.1. Понятие и роль команды в управлении персоналом организации

В последнее время все чаще в научной литературе стал появляться термин «команда», который уверенно «прижился» в бизнесе.

Управленческая команда – это группа специалистов-единомышленников, принадлежащих к различным областям организационной деятельности и работающих совместно над решением различных проблем[1].

Интерес как теоретиков, так и практиков менеджмента к командам руководителей (управленческим командам) обусловлен влиянием, оказываемым данной группой сотрудников на структуру, процессы и культуру организации. Управленческие команды создаются для принятия решений за других[2]. Управленческая команда создается, для того чтобы:

- повысить качество управленческих решений, снизить риск ошибок;

- увеличить степень реализуемости управленческих решений;
- усилить согласованность целей и действий; находить такие решения, которые невозможно выработать единолично[3];
- снизить возможности манипулирования руководителем со стороны его подчиненных;
- повысить ответственность членов управленческой команды за дела в организации в целом;
- создать, усилить корпоративный дух, идейно объединить членов команды[4].

Типология управленческих команд представлена в таблице 1.

Таблица 1

Типология управленческих команд[5]

Критерий	Тип команды
Степень автономности участников	авторитарная команда
	равноправная команда
Число участников	малая (2)
	средняя (3-4)
	большая (5-6)
Принцип распределения обязанностей и ответственности	функциональная
	ролевая
Связи между участниками	функционально-ролевые
	дружеская команда
	семейная команда
	несвязанная команда

Большой интерес представляет типология управленческих команд по степени полномочий и свободе принятия управленческих решений.

Первый вид управленческой команды, называется исполнительско-распорядительный, включает первое исполнительное лицо предприятия (директор, генеральный директор) и его заместителей. На небольших предприятиях, где нет института заместителей, в состав такой команды входят руководители структурных подразделений или ряд специалистов. Нередко важным членом управленческой команды является секретарь генерального директора или директора[6].

Второй вид - так называемая «команда в команде». На некоторых предприятиях в рамках существующей организационной структуры создаются целевые организационные структуры, называемые (в зависимости от особенностей) продуктовыми, проектными, матричными, программными и другими. При соответствующем масштабе этих структур они также возглавляются командами, в состав которых входят как линейные, так и функциональные руководители. Поэтому такие команды иногда называют франшизными (рисковыми), программно-целевыми[7].

Третий вид управленческой команды - временная, когда на предприятие со стороны для реализации определённой цели, например, консультативной, на договорных началах приглашается группа, возглавляемая руководителем. После выполнения своей миссии деловые отношения с такой командой прекращаются.

Таким образом, данные виды управленческих команд позволяют выделить их характерные признаки:

- 1) целевой признак - наличие определённой цели (целей), для реализации которой формируется и работает команда;
- 2) признак единоличного лидерства - команду возглавляет руководитель, являющийся её признанным лидером;
- 3) признак времени работы команды - управленческая команда работает на относительно постоянных или временных условиях[8].

Первый и третий признаки обычно используется для оценки эффективности (результативности) работы управленческой команды за тот или иной период времени. Вторым признаком применяется для оценки влияния стиля руководителя

команды на подбор её участников, отношения между ними и психологический климат[9].

Находящиеся на вершине организационной иерархии управленческие команды и расположенные в средних и низовых уровнях иерархии самоуправляемые команды сходны. Они отличаются относительно широким диапазоном функций (так как они на них ложится деятельность по управлению и самоуправлению) и высокой взаимозаменяемостью своих членов (Приложение 1).

1.2. Современные приемы формирования команды

Командообразование - это процесс, в ходе которого оценивается поведение членов команды по отношению друг к другу и разрабатываются методы, ведущие к повышению эффективности деятельности группы.

На рис. 1 представлена модель, пошагово описывающую технологию развития группы до уровня команды. Данная технология носит в первую очередь прикладной характер. Процесс разработки модели развития группы до уровня команды включает в себя четыре этапа[10]. Остановимся более подробно на каждом из этапов.

Первый этап заключается в проведении экспертного опроса среди руководителей организаций, цель которого состоит в выявлении перечня характеристик групповой и командной деятельности в организациях. Для этого может быть использована опросная анкета, построенная таким образом, чтобы в ходе перечисления критериев эксперты учитывали все основные особенности группового взаимодействия: психологические, управленческие, социальные, функционально-ролевые, экономические, профессиональные, индивидуальные и прочие[11].

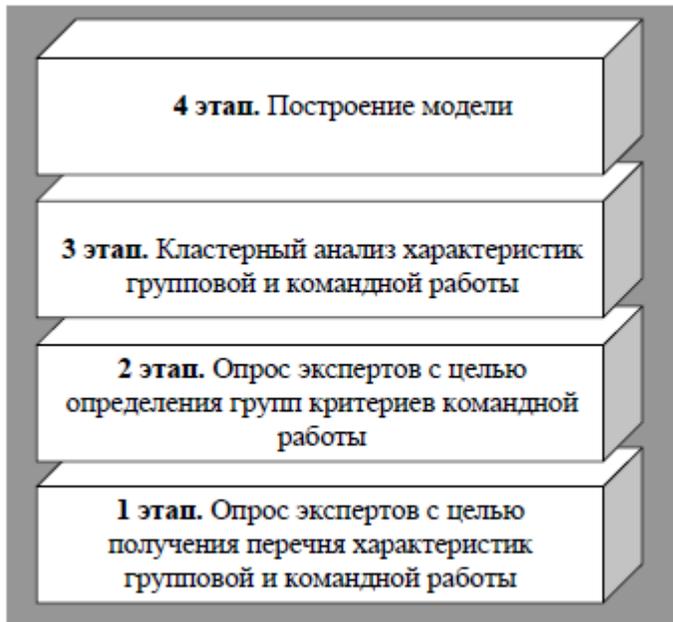


Рисунок 1. Процесс разработки модели командообразования в организации[12]

На начальном этапе необходимо провести диагностику групповой ситуации, существующей в организации и выявить основные недостатки и преимущества текущей организации командной работы (рисунок 2) [13].



Рисунок 2. Процедура апробации технологии развития группы до уровня команды

Проведение предварительной диагностики текущего состояния командной деятельности представляет собой комплекс процедур социально-психологического и профессионального характера, который может включать в себя различные методики и психологические тесты в зависимости от отраслевых и групповых особенностей предприятия.

Все процедуры диагностического характера целесообразно разбить на четыре группы для удобства обработки результатов:

- процедуры психологического характера;
- процедуры, направленные на определение особенностей межличностных отношений в команде;
- процедуры, связанные с изучением личных и профессиональных качеств членов команды;
- процедуры, направленные на исследование особенностей командной деятельности[14].

Второй этап - вторая часть анкеты - представляет собой экспертный опрос руководителей на предмет объединения названных ими в первой части характеристик в соответствующие смысловые группы[15].

На третьем этапе разработки модели развития группы до уровня команды проводится кластерный анализ полученных характеристик. Благодаря экспертному опросу выявляется перечень характеристик групповой. На следующем этапе некоторые характеристики объединяют в промежуточные смысловые группы[16]. Далее выводится результат проведенной кластеризации. Таким образом, в результате проведения данной процедуры получают укрупненные группы критериев, характеризующих тот или иной уровень развития групповой деятельности. Данные критерии являются основой формирования технологии развития группы до уровня команды[17].

Четвертый этап - это непосредственно построение модели, который включает в себя обобщение полученной информации и иллюстрацию технологии развития группы до уровня команды[18]. Модель представлена на рисунке 3[19].

В основе формирования команды в организации лежат такие критерии как социально-психологическая совместимость членов команды, что выражается во взаимоотношениях между ними, и наличие общегрупповой цели, к достижению которой стремится каждый член команды, независимо от выполняемой роли.

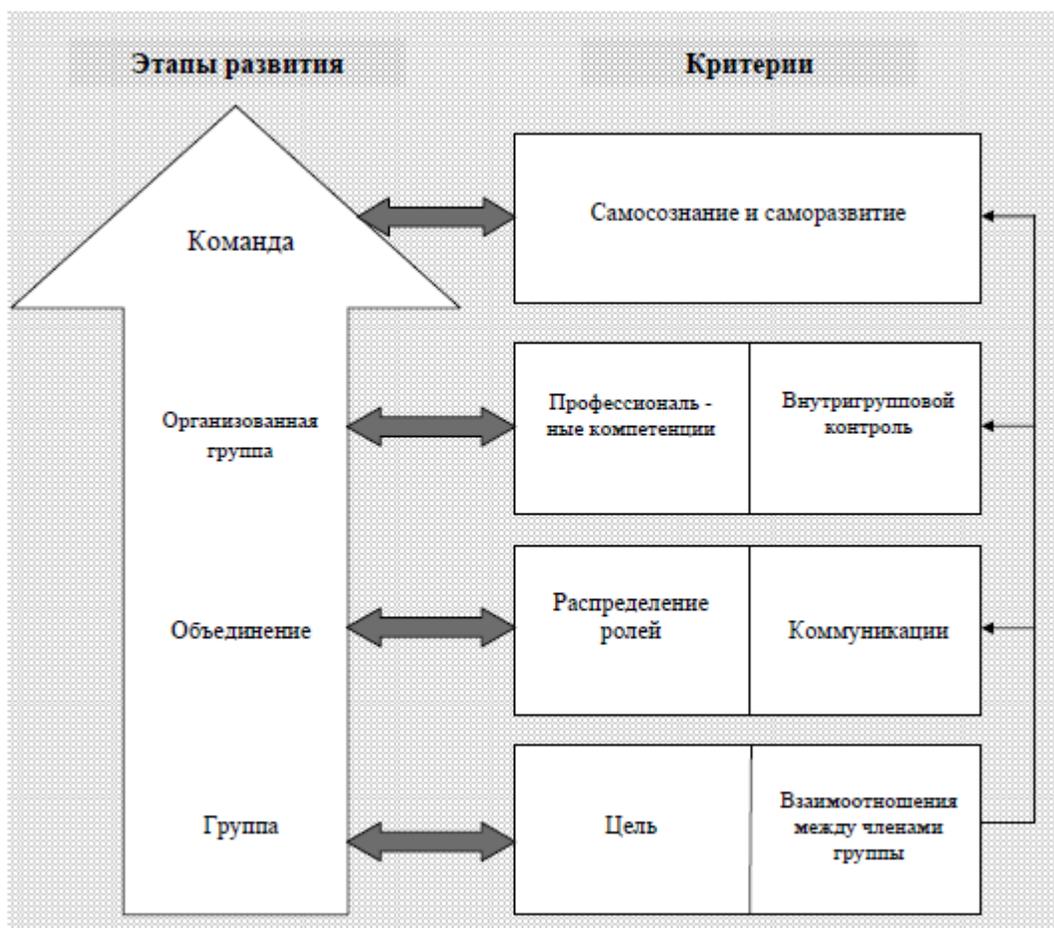


Рисунок 3. Модель развития группы до уровня команды

В дальнейшем, для построения эффективной команды необходимо разработать четкую структуру распределения ролей между членами команды, которая способствовала бы наиболее эффективному достижению общей цели. В этой связи встает вопрос о выборе лидера, который координирует работу, направляет членов команды и принимает ответственные решения. Кроме того, важное значение на данном этапе имеет система коммуникаций, которая должна быть настроена таким образом, чтобы способствовать эффективной деятельности и препятствовать возникновению конфликтов[20].

На следующем этапе развития команды важными составляющими выступает внутригрупповой контроль и наличие профессиональных компетенций у членов группы. Контроль деятельности членов команды должен базироваться, как на способности лидера организовать отлаженный рабочий процесс, так и на индивидуальной ответственности каждого члена команды за свою работу и за достижение общекомандных целей. Профессиональные компетенции членов команды должны отвечать не только особенностям выполняемой ими работы, но и

обеспечивать способность принимать оперативные управленческие решения в меняющейся среде[21].

Высшая точка развития команды, а именно становление команды, характеризуется такими детерминантами как самосознание и саморазвитие членов команды. Это означает, что каждый работник должен обладать такими качествами, как самооценка и самоконтроль, индивидуальное развитие и инновационное мышление. Каждый член команды признается как личность и индивидуальность, что в итоге проявляется в саморазвитии каждого человека. Благодаря данным качествам каждого отдельного члена команды, она превращается в эффективно функционирующую команду[22].

Выводы

Управленческая команда – это определенное количество (от 2 до 6) менеджеров компании, которые осуществляют целенаправленное воздействие на организацию в соответствии с атрибутами команды и представлением о менеджменте как системе. Управленческую команду рассматривают как организованную, эффективно развивающуюся группу специалистов-единомышленников, которая:

- понимает необходимость командного управления на условиях продуктивного взаимодействия и взаимозависимости всех участников команды при организации процесса;
- имеет твердую установку на плодотворное сотрудничество и эффективную совместную творческую деятельность;
- способна учитывать идеи и опыт каждого участника команды для принятия разумного, целесообразного решения, направленного на достижение обозначенной цели;
- способна создать оптимальные условия для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности, развивая единство команды, инициативность, целеустремленность на основе гибкости поведения участников команды, самоуправления и разделения функций самореализации личности.

Управленческая команда создается, для того чтобы: повысить качество управленческих решений, снизить риск ошибок; увеличить степень реализуемости управленческих решений; усилить согласованность целей и действий; находить такие решения, которые невозможно выработать единолично; снизить возможности манипулирования руководителем со стороны его подчиненных;

повысить ответственность членов управленческой команды за дела в организации в целом; создать, усилить корпоративный дух, идейно объединить членов команды.

Выделяют шесть этапов формирования и развития управленческой команды: 1) формирование структуры управленческой команды; 2) подбор персонала; 3) формулирование четкого курса (коллективных целей, выработанных на основе личных целей) и перспектив. Для команды нет ничего невозможного, если ее вдохновляет великая цель; 4) разработка правил и норм (стандарты, положения), отношений власти и подчинения; 5) организационная поддержка в виде: информации (точные аналитические данные), обучения, вознаграждения; 6) развитие управленческой команды (подразумевает разработку эффективной системы обучения, позволяющей руководителю команды работать с каждым членом команды индивидуально).

Глава 2. Анализ формирования команды менеджеров в ООО «Форд Центр Измайлово»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Форд Центр Измайлово»

ООО «Форд Центр Измайлово» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число долей. Участники общества не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им долей имущества. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Основной целью общества является получение прибыли путем удовлетворения общественных потребностей в товарах, работах, услугах.

Юридический адрес предприятия: 143912, Московская обл., г. Балашиха, Энтузиастов шоссе, д.2 корп. 2.

Основные производственные направления фирмы следующие:

- продажа автомобилей «Форд». Фирма имеет статус официального дилера;
- техническое обслуживание и ремонт автомобилей.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 4. Она является линейно-функциональной. В состав управляющей системы входят генеральный директор, функциональные подразделения и специалисты. В качестве управляемой системы выступают основные и вспомогательные подразделения предприятия.

Предприятие возглавляет Генеральный директор, в подчинении которого находятся коммерческий директор, главный инженер по сервису, финансовый директор и заместитель директора по персоналу. Коммерческий директор возглавляет коммерческий отдел, работники которого осуществляют заключение и сопровождение договоров с поставщиками и покупателями.

Генеральный директор

Коммерческий отдел

Начальник сервиса

Отдел по работе с персоналом

Коммерческий директор

Технический директор

Финансовый директор

Заместитель директора по персоналу

Бухгалтерия

Начальник проектного управления

Начальник технического управления

Сервисная служба

Техническое управление

Проектное управление

Рисунок 4. Организационная структура управления предприятия[\[23\]](#)

Технический директор руководит сервисным направлением работы предприятия. Сервисная служба отвечает за работу отделов гарантийного и послегарантийного обслуживания. Проектное управление отвечает за научную обоснованность выбранной стратегии управления и экономического развития предприятия. Техническое управление на предприятии берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающих в продажу автомобилей на отсутствие брака, на подлинность торговой марки и на соответствие требований, которые предъявляет российское законодательство к подобным видам услуг.

Финансовый директор возглавляет бухгалтерию, работники которой занимаются бухгалтерским учетом, финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также организацией финансовых потоков фирмы.

2.2. Анализ методов формирования команды руководителей ООО «Форд Центр Измайлово»

Для того, чтобы оценить применяемую модель формирования команды менеджеров в ООО «Форд Центр Измайлово», нами проведен анализ пяти управленческих функций, которые соответственно являются оценочными критериями модели. Каждый из пяти критериев содержит пять субкритериев, таким образом, функциональная модель оценки менеджмента объединяет 25 оценочных категорий. Краткое содержание и структуру критериев ФМОМ отражает таблице 2.

Таблица 2

Содержание и структура критериев ФМОМ

Критерий	Максимум	Средняя оценка
1	2	3
Планирование	20	9,7

Установка целей и стратегических задач	4	2,7
Сбор и анализ информации о клиентах и рынке	4	3,0
Детализация бизнес-процесса	4	2,2
Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	4	1,8
Планирование ресурсов	4	2,7
Организация	20	17,5
Формирование организационной структуры	4	3,7
Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	3,8
Условия для создания самообучающейся организации	4	3,4
Выполнение основного процесса	4	3,3
Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов	4	3,3
Мотивация	20	16,1
Лидерство и корпоративная культура	4	3,2

Условия для обучения и профессионального развития персонала	4	3,1
Уровень потребностей работников	4	3,4
Вовлечение работников в процесс совершенствования	4	3,2
Удовлетворение работников результатами своей деятельности	4	3,2
Контроль	20	10,7

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	4	2,5
Критерии оценки полученных результатов	4	3,1
Измерение степени удовлетворенности потребителей	4	3,1
Рациональное использование ресурсов	3	1,6
Соответствие полученных результатов установленным целям	4	3,5
Координация	20	16,4
Соединение и координация первых четырех функций	4	3,3

Установление внутренних взаимосвязей организации	4	3,3
Система разрешения конфликтов	4	2,5
Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4	3,4
Информационный менеджмент	4	3,9
Общая оценка менеджмента	100	70,4

Экспертный анализ каждой из 25 категорий предполагает пять вариантов оценки управленческой деятельности в организации (табл. 3).

Таблица 3

Оценка управленческой деятельности в организации

Оценка, балл	Состояние категории
0	деятельность не ведется
1	деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю
2	деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации
3	деятельность ведется постоянно и систематически
4	деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

Уровень развития системы управления организации определяется общей оценкой текущего состояния менеджмента. В рамках методологии функциональной модели выделены пять уровней развития (зрелости) менеджмента организации (табл. 4).

Таблица 4

Уровни развития (зрелости) менеджмента организации

Уровень Оценка Характеристика состояния менеджмента

1	2	3
I	(0-20)	Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса.
II	(21-40)	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества.

Продолжение таблицы 4

Уровень Оценка Характеристика состояния менеджмента

1	2	3
III	(41-60)	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этане. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала.

- IV (61-80) Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.
- V (81-100) Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной.

Таким образом, эталонный показатель по каждому из пяти критериев может достигать 20 баллов, а эталонная оценка системы управления в целом - 100 баллов. Таким образом, анализируя таблицу 4 можно сказать о том, что предприятие относится к 4 уровню (70,4 балла), то есть идет совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.

Для отбора в управленческую команду в компании создана конкурсная комиссия, разработано и утверждено «Положение о конкурсном отборе». Конкурсная комиссия рассматривает несколько кандидатур на должность, которая в перспективе может стать вакантной. При этом учитываются следующие параметры претендента на должность: образование; стаж работы в руководящей должности (для руководителей и специалистов); умение работать с людьми, то есть пригодность к руководящей работе; состояние здоровья; возможности дальнейшего профессионального роста.

По результатам конкурса заключается трудовой договор.

Следует отметить, что в ООО «Форд Центр Измайлово» отсутствуют программы психологического тестирования на выявление соответствия личностных качеств для работы на руководящих должностях. Кроме того, в штатном расписании ООО «Форд Центр Измайлово» отсутствует должность психолога и социолога.

В ООО «Форд Центр Измайлово» имеются списки резерва кадров. На каждую должность подбирается не менее двух человек. Работники из списка резерва

направляются в первоочередном порядке на курсы повышения квалификации.

В 2017 г. переводов из резервного состава на вышестоящие должности не было.

Процедура формирования кадрового резерва и выдвижения на должность из числа работников, состоящих в кадровом резерве носит достаточно субъективный характер. Процедура не регламентирована, показатели формирования кадрового резерва и выдвижения на должность не конкретизированы, результаты принятой оценки претендента на должность не подлежат формализации. Все это вызывает понятное недовольство как среди работников, желающих попасть в кадровый резерв, так и среди состава кадрового резерва. Для выявления отношения работников, состоящих в списках кадрового резерва, к процедуре выдвижения на должность, среди них было проведено анкетирование. Обработанные результаты анкеты представлены в таблице 5. Отметим, что в кадровом резерве состоят два работника рассматриваемого предприятия.

Таблица 5

Оценка работниками, состоящими в кадровом резерве, объективности и рациональности действующей процедуры формирования управленческой команды

Содержание вопроса	Количество ответов (%)		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	2	3	4
Доверяете ли Вы компетентности руководителей, оценивающих Вас как возможного претендента на руководящую должность?	54,5	36,4	9,1
Доверяете ли Вы справедливости руководителей, оценивающих Вас как возможного претендента на руководящую должность?	18,2	63,6	18,2

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Считаете ли Вы, что Ваша настоящая должность соответствует Вашим способностям и профессиональным возможностям?	9,1	90,9	-
Считаете ли Вы, что Ваша перспектива быть выдвинутым на руководящую должность зависит от взаимоотношений с руководством?	77,3	22,7	-
Как Вы думаете, будет ли ваша трудовая активность и инициатива оценены по заслугам при рассмотрении кандидатур на высвобождающуюся руководящую должность?	18,2	81,8	-
Нуждаетесь ли Вы в повышении квалификации, подготовке, обучении?	72,7	27,3	-

Данные исследования наглядно показывают, что если компетентности руководящих лиц, оценивающих претендента как подходящую (либо нет) кандидатуру на высвобождающуюся должность, доверяет более половины работников, состоящих в кадровом резерве, то их справедливости и объективности доверяют лишь 4 человека из кадрового резерва (18,2 %). Таким образом, складывается ситуация – работники, состоящие в кадровом резерве, допускают, что их профессиональные способности и возможности смогут быть объективно оценены, однако результаты этой оценки не являются главным фактором, обуславливающим выдвижение на должность.

Здесь более важны личные взаимоотношения с руководством (63,6 %). Отсюда и пессимизм по поводу заслуженной оценки трудовой активности и инициативы: лишь 18,2 % работников считают, что эти показатели будут учитываться при выборе кандидатуры на высвобождающуюся должность.

Таким образом, очевидна необходимость совершенствования действующей процедуры формирования кадрового резерва и выдвижения на должность.

Выводы

Практические аспекты формирования управленческих команд исследованы на примере ООО «Форд Центр Измайлово».

В состав рассмотренной управленческой команды входят: Генеральный директор, коммерческий директор, технический директор, заместитель генерального директора по персоналу, финансовый директор, начальник сервисной службы, начальники проектного и технического управления (всего 8 чел.).

По результатам исследования сделаны следующие вывод:

- ○ ■ сплоченность команды руководителей достаточно низкая;
- совместимость членов управленческой команды оценивается как «средняя»;
- стрессоустойчивость большинства членов команды незначительная;
- команда руководителей отличается работоспособностью и энергичностью, линейно направленной.

В целом команда сформирована для решения профессиональных задач только в условиях стабильности и определенных приоритетов развития; в кризисных ситуациях инфляционного характера команда малоэффективна. Команда руководителей способна к осуществлению управленческой деятельности, в коллективе ООО «Форд Центр Измайлово» представляет собой базу стабильности.

Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности командной работы менеджеров ООО «Форд Центр Измайлово»

В целях повышения эффективности команды менеджеров ООО «Форд Центр Измайлово» можно дать следующие рекомендации:

1. При решении конкретных задач использовать особенности распределения функциональных ролей среди членов команды, обусловленные их личностной направленностью.
2. Для повышения производительности и качества труда использовать особенности мотивационной сферы руководителей.

3. Для повышения эффективности решения конкретных задач учитывать профессиональную совместимость членов команды.
4. В случае изменения кадрового состава команды, следует включать людей с достаточной степенью стрессоустойчивости, способностью к оправданному риску, а также с учетом совместимости и взаимодополняемости членов управленческой команды.
5. Проведение командообразующих мероприятий.
6. Участие руководителей в адресных тренингах по развитию соответствующих личностных социально-психологических качеств.
7. Формирование кадрового резерва и его развитие на соответствующие должности.

Создать слаженную, четко работающую команду менеджеров — одна из основных задач ООО «Форд Центр Измайлово». Нами рекомендуется посещение управленческой командой предприятия тренинга командообразования в форме игровой оболочки. Для проведения тренинга, на наш взгляд, необходимо привлечь специалистов. Компания SQUADRA проводит тренинги командообразования. Цели тренинга «Эффективное взаимодействие»: установить, какие факторы необходимо учитывать при создании команды; изучить правила создания групповых норм и командного взаимодействия; научиться создавать высокоэффективные команды; научиться оптимизировать межличностные отношения в группе; научиться распределять обязанности и делегировать полномочия внутри команды; отработать навыки совместного решения проблем.

Задачи тренинга:

- 1. Осознание выгод и преимуществ командной работы.
- 2. Улучшение коммуникаций в команде. Повышение качества информационного обмена и использования коллективного интеллекта. Оптимизация межличностных отношений в группе.
- 3. Выявление и закрепление командных ролей. Распределение обязанностей и делегирование полномочий внутри команды.
- 4. Выработка и принятие групповых норм.
- 5. Повышение эффективности принятия решений в команде. Отработка навыков совместного решения проблем.

Структура программы:

Тема 1. Формирование команды.

Тема 2. Анализ эффективности деятельности команды.

Тема 3. Делегирование полномочий в команде.

Тема 4. Этапы сплочения команды.

Тема 5. Инструменты сплочения команды.

Стоимость тренинга 60 тыс.руб.

Далее представим рекомендации, направленные на совершенствование процедуры отбора в кадровый резерв. В настоящее время в ООО «Форд Центр Измайлово» выбор кандидатуры из кадрового резерва на руководящую должность строится на субъективных оценках. Это, во-первых, вызывает понятное недовольство среди потенциальных претендентов на должность, а, во-вторых, не всегда бывает целесообразно с учетом интересов предприятия.

Для решения этой проблемы предлагается процедура отбора кандидата на выдвижение с использованием аналитических показателей. Оценку профессионально-квалификационного уровня претендента на должность можно производить с определенной степенью объективности по тем показателям, которые поддаются непосредственному учету:

$$Q_{\text{проф.}} = (Q_{\text{обр}} + Q_{\text{ст}} + Q_{\text{акт}} + Q_{\text{кв}}) : 4, (1)$$

где $Q_{\text{обр}}$ – оценка уровня образования;

$Q_{\text{ст}}$ – оценка стажа работы по специальности;

$Q_{\text{акт}}$ – оценка уровня творческой активности;

$Q_{\text{кв}}$ – оценка повышения квалификации.

В таблице 6 представлены оценочные критерии.

Таблица 6

Оценочные критерии кандидата на выдвижение в кадровый резерв

Критерий	Оценка		
	50	75	100
Оценка уровня образования	Незаконченное высшее	Высшее	Аспирантура
Оценка уровня стажа работы по специальности	До 3 лет	От 3 до 5 лет	Свыше 5 лет
Оценка уровня творческой активности	Квалифицированное принятие управленческих решений, адекватность мышления	Квалифицированное принятие управленческих решений, нестандартность мышления	Внедренные рацпредложения на предприятии
Оценка уровня повышения квалификации	Повышение квалификации на предприятии с помощью технической учебы	Повышение квалификации на курсах	Повышение квалификации в институтах повышения квалификации

Определение допустимых интервалов развития деловых качеств можно рассчитать по формуле:

$$\text{Доп.инт} = A \pm 3 \cdot K, \quad (2)$$

где A – экспертный коэффициент, определенный эмпирическим путем (A=75,6);

(3)

,

max и min – соответственно максимальный и минимальный приведенный балл, полученный в исследуемой группе;

n – количество человек в исследуемой группе.

В кадровом резерве компании состоит на 31.12.17 12 человек. В результате оценки профессионально-квалификационного уровня претендентов на должность минимальная оценка составила 62,5, а максимальная – 87,5. Тогда $K = (87,5 - 62,5) : 12 = 2,08$. Расчет допустимого интервала развития деловых качеств: Доп инт = $75,6 \pm 3 * 2,08 = 69,36 \dots 81,85$. Таким образом, претендент, получивший свыше 81,85 баллов, может претендовать на выдвижение на должность.

Предложенная методика расчета такова, что чем больше человек состоит в кадровом резерве, тем более сжатым становится интервал допустимых значений деловых качеств ($K \downarrow$), тем легче выбрать из кадрового резерва кандидата на выдвижение.

Для оценки эффективности управленческой команды предлагается использование метода построения рейтинга управленческих команд. Для выполнения условия однородности данных, используемых при построении рейтинга управленческих команд, всем рейтингам профессионализма присваивается по 100 баллов. При этом каждый рейтинг делится на определенное количество групп, так, например, рейтинг «10 самых профессиональных менеджеров» может быть разделен на четыре группы: А, В, С, D. Далее каждой группе каждого рейтинга дается определенное количество баллов, пропорциональное числу руководителей в каждой группе. Так всем руководителям, попавшим в группу ТОП-10, даются баллы с 90 по 100; Группе А – 67,5 – 90; Группе В – 45 – 67,54; Группе С – 22,5 – 45; Группе D – 0 – 22,5. Что касается функциональных рейтингов, то распределение баллов здесь выглядит следующим образом:

- группа А – 60 – 90;
- группа В – 30 – 90;
- группа С – 0 – 30.

При расчете балла управленческой команды главный акцент делается на то место, которое занимает член управленческой команды в своей группе соответствующего рейтинга профессионализма. Формула расчета относительного балла управленческой команды:

$$M_i = \sum K_i * (T_i - A_i * (P_i - 1)), \quad (4)$$

где M_i – общий относительный балл управленческой команды;

P_i – место члена управленческой команды в своей группе соответствующего рейтинга;

A_i – относительный балл, соответствующий одной позиции в каждом рейтинге;

T_i – максимальное значение балла, соответствующее первой позиции в данной конкретной группе рейтинга;

K_i – весовой коэффициент, который отражает вклад каждого члена управленческой команды в повышение общей эффективности.

Для дифференциации учета вклада каждого отдельного члена управленческой команды при расчете общего бала команды используются весовые коэффициенты, представленные в таблице 7.

Таблица 7

Весовые коэффициенты членов управленческой команды для оценки ее эффективности[\[24\]](#)

Член управленческой команды

Предприятие возглавляет Генеральный директор, в подчинении которого находятся коммерческий директор, главный инженер, финансовый директор и заместитель директора по персоналу. Коммерческий директор возглавляет коммерческий отдел, работники которого осуществляют заключение и сопровождение договоров с поставщиками и покупателями. Главный инженер руководит работой инженерного, проектного и технического управлений. Инженерное управление отвечает за работу отделов обслуживания. Проектное управление отвечает за научную обоснованность выбранной стратегии управления и экономического развития предприятия. Предприятие возглавляет Генеральный директор, в подчинении которого находятся коммерческий директор, главный инженер, финансовый директор и заместитель директора по персоналу. Коммерческий директор возглавляет коммерческий отдел, работники которого осуществляют заключение и сопровождение договоров с поставщиками и покупателями. Главный инженер руководит работой инженерного, проектного и технического управлений. Инженерное управление отвечает за работу отделов обслуживания. Проектное управление отвечает за научную обоснованность выбранной стратегии управления и экономического развития предприятия. Предприятие возглавляет Генеральный директор, в подчинении которого находятся коммерческий директор, главный инженер, финансовый директор и заместитель директора по персоналу. Коммерческий директор возглавляет коммерческий отдел, работники которого осуществляют заключение и сопровождение договоров с поставщиками и покупателями. Главный инженер руководит

Генеральный директор	0,22
Финансовый директор	0,15
Коммерческий директор	0,15
Технический директор	0,15
Заместитель генерального директора по персоналу	0,15
Начальник сервисной службы	0,06
Начальник проектного управления	0,06
Начальник технологического управления	0,06
Итого	1,00

Такое различие используется в виду того, что объективно вклад главного руководителя в формирование и повышение эффективности работы управленческой команды является определяющим. В свою очередь роль финансового директора и коммерческого директора важнее, чем роль, к примеру, начальника технологического управления.

Следующее мероприятие связано с внедрением на предприятии автоматизированной корпоративной системы учета новых идей. Каждый сотрудник ООО «Форд Центр Измайлово», желающий улучшить процессы работы своего участка или предприятия в целом, должен иметь возможность заявить о своих идеях и обсудить их с представителями заинтересованных структур предприятия. Для того чтобы у сотрудников формировались идеи оптимизации не только своей деятельности, но и деятельности компании, необходимо довести до каждого сотрудника цели и задачи инновационного развития компании и четко изложить миссию инновационной стратегии.

В рамках автоматизированной системы учета новых идей предлагается внедрение в ООО «Форд Центр Измайлово» бальной системы оценки новых идей, а именно:

- 1 балл – новая идея направлена на повышение качества работы сотрудника;
- 2 балла – идея повышает производительность работы отдела;
- 3 балла – идея улучшает работу целого подразделения, отвечающего за определенный участок деятельности предприятия;
- 4 балла – идея удовлетворяет целям стратегии ООО «Форд Центр Измайлово», ее внедрение способствует решению стратегических задач, поставленных перед организацией;
- 5 баллов – идея открывает новые возможности развития деятельности предприятия.

В зависимости от балла новой идеи сотрудник-автор идеи должен получать материальное вознаграждение установленного размера или заноситься в список перспективных сотрудников, претендующих на быстрый карьерный рост. Предлагается, что за каждый балл работник получает материальное вознаграждение (премию) в размере 20 % – за 1 балл; 25 % – за 2 балла; 30 % – за 3 балла; 45 % – за 4 балла; 50 % – за 5 баллов.

Для анализа и оценки новых идей необходимо задействовать управленческую команду (рис. 2).

Персонал

Инновационное решение проблемы

Новая идея

Отдел кадров

Материальное стимулирование

Карьерный рост

Управленческая команда

Присвоение балла от 1 до 5

Общая оценка новой идеи

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА

УЧЕТА НОВЫХ ИДЕЙ

Рисунок 2. Связь элементов внутренней среды через автоматизированную систему учета новых идей[\[25\]](#)

Все это, в конечном итоге, позволит проводить качественную работу по осуществлению инновационных процессов не только на высшем уровне, но и на местах рядовых сотрудников ООО «Форд Центр Измайлово», обеспечивая максимальное использование интеллектуального потенциала предприятия.

Выводы

В целях повышения эффективности управленческой команды разработаны следующие рекомендации:

1. посещение управленческой командой предприятия тренинга командообразования в форме игровой оболочки. Цели тренинга «Эффективное взаимодействие»: установить, какие факторы необходимо учитывать при создании команды; изучить правила создания групповых норм и командного взаимодействия; научиться создавать высокоэффективные команды; научиться оптимизировать межличностные отношения в группе; научиться распределять обязанности и делегировать полномочия внутри команды; отработать навыки совместного решения проблем;
2. совершенствование процедуры отбора в кадровый резерв. Предлагается процедура отбора кандидата на выдвижение с использованием аналитических показателей, оценивающих уровень образования, стаж работы по специальности, уровень творческой активности и уровня повышения квалификации. Предложенная методика расчета такова, что чем больше человек состоит в кадровом резерве, тем более сжатым становится интервал допустимых значений деловых качеств, тем легче выбрать из кадрового резерва кандидата на выдвижение;
3. внедрение методики оценки эффективности управленческой команды предлагается использование метода построения рейтинга управленческих команд, который позволяет дифференцировать учет вклада каждого отдельного члена управленческой команды;
4. в рамках автоматизированной системы учета новых идей предлагается внедрение балльной системы их оценки. В зависимости от балла новой идеи сотрудник-автор идеи должен получать материальное вознаграждение

установленного размера или заноситься в список перспективных сотрудников, претендующих на быстрый карьерный рост. Для анализа и оценки новых идей необходимо задействовать управленческую команду.

Заключение

Управленческая команда – это определенное количество (от 2 до 6) менеджеров компании, которые осуществляют целенаправленное воздействие на организацию в соответствии с атрибутами команды и представлением о менеджменте как системе. Управленческую команду рассматривают как организованную, эффективно развивающуюся группу специалистов-единомышленников, которая:

- понимает необходимость командного управления на условиях продуктивного взаимодействия и взаимозависимости всех участников команды при организации процесса;
- имеет твердую установку на плодотворное сотрудничество и эффективную совместную творческую деятельность;
- способна учитывать идеи и опыт каждого участника команды для принятия разумного, целесообразного решения, направленного на достижение обозначенной цели;
- способна создать оптимальные условия для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности, развивая единство команды, инициативность, целеустремленность на основе гибкости поведения участников команды, самоуправления и разделения функций самореализации личности.

Управленческая команда создается, для того чтобы: повысить качество управленческих решений, снизить риск ошибок; увеличить степень реализуемости управленческих решений; усилить согласованность целей и действий; находить такие решения, которые невозможно выработать единолично; снизить возможности манипулирования руководителем со стороны его подчиненных; повысить ответственность членов управленческой команды за дела в организации в целом; создать, усилить корпоративный дух, идейно объединить членов команды.

Необходимыми факторами формирования эффективной управленческой команды являются: целостность целей и ценностных приоритетов членов управленческой команды; ясное виденье стратегических линий трансформации организации; гуманистические и демократические ценности как во взаимопонимании участников

команды, так в характере осмысления ими сути процессов; коллективный поиск наилучшего пути и технологии решений целеустремленного развития организации в соответствии с приоритетными ценностными ориентациями.

Выделяют шесть этапов формирования и развития управленческой команды: 1) формирование структуры управленческой команды; 2) подбор персонала; 3) формулирование четкого курса (коллективных целей, выработанных на основе личных целей) и перспектив. Для команды нет ничего невозможного, если ее вдохновляет великая цель; 4) разработка правил и норм (стандарты, положения), отношений власти и подчинения; 5) организационная поддержка в виде: информации (точные аналитические данные), обучения, вознаграждения; 6) развитие управленческой команды (подразумевает разработку эффективной системы обучения, позволяющей руководителю команды работать с каждым членом команды индивидуально).

Эффективная управленческая команда – это высококвалифицированные, наиболее талантливые, высокопотенциальные сотрудники. Именно члены команды задают стандарт максимальной эффективности и постоянно демонстрируют высокие результаты. Любая управленческая команда предполагает наличие доверия, определенного набора ценностей, которые поощряют каждого ее члена принимать чужую точку зрения, стоять на позициях сотрудничества, признавая успехи и интересы других.

Практические аспекты формирования управленческих команд исследованы на примере ООО «Форд Центр Измайлово».

В состав рассмотренной управленческой команды вошли: Генеральный директор, коммерческий директор, технический директор, заместитель генерального директора по персоналу, финансовый директор, начальник сервисной службы, начальники проектного и технического управления (всего 8 чел.).

По результатам исследования сделаны следующие выводы:

- ○ ■ сплоченность команды руководителей достаточно низкая;
- совместимость членов управленческой команды оценивается как «средняя»;
- стрессоустойчивость большинства членов команды незначительная;
- команда руководителей отличается работоспособностью и энергичностью, линейно направленной.

В целом команда сформирована для решения профессиональных задач только в условиях стабильности и определенных приоритетов развития; в кризисных ситуациях инфляционного характера команда малоэффективна. Команда руководителей способна к осуществлению управленческой деятельности, в коллективе ООО «Форд Центр Измайлово» представляет собой базу стабильности.

В целях повышения эффективности управленческой команды разработаны следующие рекомендации:

1. посещение управленческой командой предприятия тренинга командообразования в форме игровой оболочки. Цели тренинга «Эффективное взаимодействие»: установить, какие факторы необходимо учитывать при создании команды; изучить правила создания групповых норм и командного взаимодействия; научиться создавать высокоэффективные команды; научиться оптимизировать межличностные отношения в группе; научиться распределять обязанности и делегировать полномочия внутри команды; отработать навыки совместного решения проблем;
2. совершенствование процедуры отбора в кадровый резерв. Предлагается процедура отбора кандидата на выдвижение с использованием аналитических показателей, оценивающих уровень образования, стаж работы по специальности, уровень творческой активности и уровня повышения квалификации. Предложенная методика расчета такова, что чем больше человек состоит в кадровом резерве, тем более сжатым становится интервал допустимых значений деловых качеств, тем легче выбрать из кадрового резерва кандидата на выдвижение;
3. внедрение методики оценки эффективности управленческой команды предлагается использование метода построения рейтинга управленческих команд, который позволяет дифференцировать учет вклада каждого отдельного члена управленческой команды;
4. в рамках автоматизированной системы учета новых идей предлагается внедрение балльной системы их оценки. В зависимости от балла новой идеи сотрудник-автор идеи должен получать материальное вознаграждение установленного размера или заноситься в список перспективных сотрудников, претендующих на быстрый карьерный рост. Для анализа и оценки новых идей необходимо задействовать управленческую команду.

Список использованных источников

1. Абдулкеримов А. М. Достижение эффективности управленческой команды // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 2. № 2. С. 292-300.

Авдеев С. А., Лещенко Е. М. Факторы и механизмы формирования эффективной управленческой команды // Регион: государственное и муниципальное управление. 2016. № 1 (5). С. 1-10.

Александрович А. В., Данилов Г. А., Базилевич С. В. Формирование и развитие команды проекта // Материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 194-200.

Бадмаев А. В. Управление командообразованием. Руководство к действию // Управление развитием персонала. 2015. № 3. С. 186-190.

Бейльханов Д. К., Квятковская И. Ю. Компетентностный подход в командообразовании // Проблемы и достижения в науке и технике. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Омск, 2014. С. 10-20.

Бояринцев С. А., Грабар А. А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 89-90.

1. Дроздова М. П. Управленческая команда как фактор успеха организации // В сборнике: Общество в эпоху перемен: современна тенденции развития Материалы междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, проводимой в рамках междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!». Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2014. С. 214-220.

Кулганов В. А., Новикова А. С. Командообразование как метод повышения удовлетворенности трудом и уровнем развития малой социальной рабочей группы // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия:

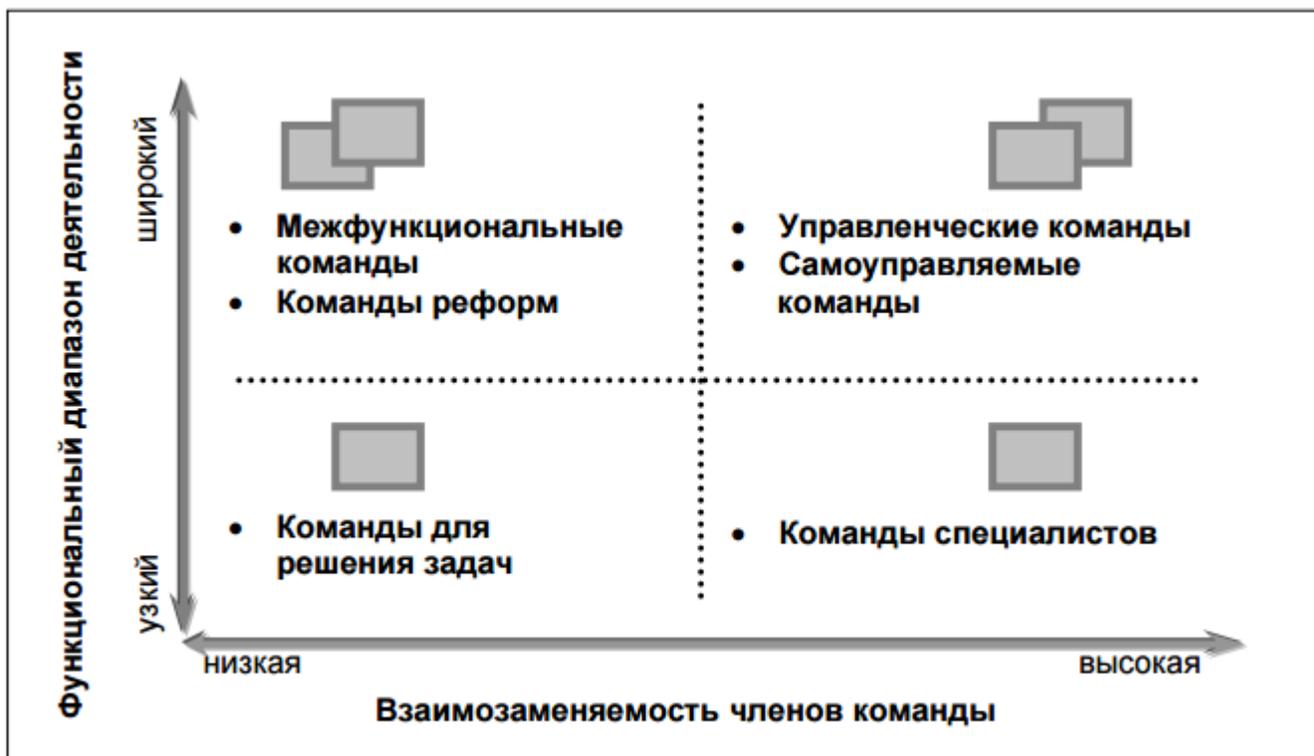
1. Птуха Н. И. Управленческая команда как инструмент эффективного менеджмента // В сборнике: Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития Пятнадцатая международная научно-практическая юбилейная конференция: материалы конференции. Под научной редакцией А. Е. Карлика, Э. Х. Локшиной. 2015. С. 299-300.

Строгонова Я. С., Глушенкова У. Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 90-100.

Цebro Ю. А., Жук С. С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 132-140.

Приложение 1

Виды управленческих команд



1. Бадмаев А. В. Управление командообразованием. Руководство к действию // Управление развитием персонала. 2015. № 3. С. 186. [↑](#)
2. Кулганов В. А., Новикова А. С. Командообразование как метод повышения удовлетворенности трудом и уровнем развития малой социальной рабочей группы // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2013. № 5 (52). С. 79. [↑](#)
3. Бадмаев А. В. Управление командообразованием. Руководство к действию // Управление развитием персонала. 2015. № 3. С. 187. [↑](#)
4. Кулганов В. А., Новикова А. С. Командообразование как метод повышения удовлетворенности трудом и уровнем развития малой социальной рабочей группы // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2013. № 5 (52). С. 80. [↑](#)
5. Бейльханов Д. К., Квятковская И. Ю. Компетентностный подход в командообразовании // Проблемы и достижения в науке и технике. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Омск, 2014. С. 10. [↑](#)
6. Авдеев С. А., Лещенко Е. М. Факторы и механизмы формирования эффективной управленческой команды // Регион: государственное и муниципальное управление. 2016. № 1 (5). С. 1. [↑](#)
7. Дроздова М. П. Управленческая команда как фактор успеха организации // В сборнике: Общество в эпоху перемен: современна тенденции развития Материалы междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, проводимой в рамках междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!». Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2014. С. 214. [↑](#)
8. Птуха Н. И. Управленческая команда как инструмент эффективного менеджмента // В сборнике: Экономическая психология: современные

проблемы и перспективы развития Пятнадцатая международная научно-практическая юбилейная конференция: материалы конференции. Под научной редакцией А. Е. Карлика, Э. Х. Локшиной. 2015. С. 299. [↑](#)

9. Авдеев С. А., Лещенко Е. М. Факторы и механизмы формирования эффективной управленческой команды // Регион: государственное и муниципальное управление. 2016. № 1 (5). С. 1. [↑](#)
10. Бояринцев С. А., Грабар А. А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГБОУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 89. [↑](#)
11. Строгонова Я. С., Глушенкова У. Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 90. [↑](#)
12. Александрович А. В., Данилов Г. А., Базилевич С. В. Формирование и развитие команды проекта // Материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 194. [↑](#)
13. Александрович А. В., Данилов Г. А., Базилевич С. В. Формирование и развитие команды проекта // Материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 192. [↑](#)
14. Строгонова Я. С., Глушенкова У. Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 94. [↑](#)

15. Цебро Ю. А., Жук С. С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 132. [↑](#)
16. Бояринцев С. А., Грабар А. А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 90. [↑](#)
17. Бояринцев С. А., Грабар А. А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 90. [↑](#)
18. Александрович А. В., Данилов Г. А., Базилевич С. В. Формирование и развитие команды проекта // Материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 194. [↑](#)
19. Цебро Ю. А., Жук С. С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 133. [↑](#)
20. Бояринцев С. А., Грабар А. А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 90. [↑](#)
21. Александрович А. В., Данилов Г. А., Базилевич С. В. Формирование и развитие команды проекта // Материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский

государственный университет путей сообщения. 2016. С. 195. [↑](#)

22. Александрович А. В., Данилов Г. А., Базилевич С. В. Формирование и развитие команды проекта // Материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 196. [↑](#)

23. Составлено на основе положений о подразделениях предприятия. [↑](#)

24. Составлено автором. [↑](#)

25. Составлено автором. [↑](#)