

## **Содержание:**

# **Введение**

Современная Россия столкнулась с множеством трудностей, таких как санкции, сложное экономическое и политическое положение, неоднозначность поведения соседних стран и партнеров - все это в целом и в частности обостряет и подчеркивает как все несовершенства государственного аппарата, так и проблемы отдельных предприятий, но, в то же время, дает возможность их выявить и исправить. Именно такие периоды при правильном их понимании, являются толчком к самостоятельному, независимому, крепкому и устойчивому развитию в ближайшем будущем.

Актуальность исследования эффективности формирования команды в настоящее время на предприятии приобретает едва ли не первостепенное значение. Кадры - это главный и решающий фактор любой организации, они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их развивают и совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность работы любой организации.

Управление персоналом во многих организациях Российской Федерации часто недостаточно эффективно, потенциал персонала не используется в полной мере. Одной из основных причин этого является закостенелое представление о работе отделов кадров, которая ассоциируется с классическим подходом к управлению персоналом, подразумевающим авторитарное руководство, безусловное подчинение, минимизация затрат, использование преимущественно денежных стимулов мотивации и т.п.

В современном мире конкуренция на рынке труда достаточно высока не только среди соискателей, но и среди компаний. Если организация не будет работать со своим персоналом, она столкнётся с множеством проблем, в первую очередь - с уходом сотрудников, необходимостью набирать, отбирать и обучать новый персонал.

Разрешению данной проблемы должна способствовать продуманная система кадрового обеспечения, работа с персоналом, его социальная защита, работа с текучестью кадров: анализ причин, факторов и мотивов, влияющих на текучесть,

изыскание путей её снижения.

И одним из этих путей является формирование команды сотрудников организации как с точки зрения ее эффективности, так и с точки зрения улучшения эффективности использования персонала. В нашей стране за постсоветский период забыли, что такое команда и как разительно отличается результат людей, только связанных одной работой, от результата сотрудников, ощущающих себя частью одной большой команды. Все это еще сильнее подтверждает актуальность темы данной выпускной работы.

Цель работы заключается в необходимости определения эффективности работы лидера и его команды на примере предприятия ИП Казакова М. В.

Для достижения поставленной цели ставятся задачи:

- дать определение понятию лидера (руководителя), команды в деятельности предприятий и выявить ее роль;
- показать порядок формирования команды на предприятиях в современных условиях;
- продемонстрировать методы и приемы управления командой на предприятии;
- дать общую характеристику предприятия ИП Казакова М. В.;
- проанализировать существующую команду и эффективность ее формирования в ИП Казакова М. В. ;
- проанализировать и оценить управление командой в ИП Казакова М. В.;
- предложить способы совершенствования эффективности команды в ИП Казакова М. В.;
- рассчитать социально-экономическую эффективность от предложенных рекомендаций;
- подвести итоги выполненной работы и способы реализации достигнутых результатов.

Объектом исследования является предприятие ИП Казакова М. В. .

Предметом исследования является эффективное управление командой в ИП Казакова М. В.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

# **Глава 1 Теоретические аспекты эффективной работы лидера и его команды на предприятиях**

## **1.1 Понятие лидера и команды в деятельности предприятий**

В условиях роста конкуренции, с одной стороны, и непростой экономической ситуации для предпринимателей, с другой, классическая модель организационного управления не всегда эффективна. Согласно идеям классиков (М. Вебера, Ф. Тейлора) необходимо, не зависимо от ситуации, стремиться к максимальному использованию преимуществ разделения труда. По их мнению, персонал важно подбирать и обучать, стараясь добиться их соответствия профессиональным и должностным характеристикам. А организационная структура организации должна быть выбрана исходя из стратегии, систем целей, задач и функций. В таком случае подбор персонала на конкретные должности схож с хорошо отлаженным механизмом. Огромным минусом является то, что узкая специализация задач и четкая регламентация деятельности ориентируют каждого работника на исполнение частичной функции и в принципе не требуют от него понимания общего замысла, концепции и миссии организации.

Для того чтобы эффективно управлять совместной деятельностью людей в современных условиях, стали нужны новые подходы к составлению организационного поведения, которые основаны на законах социальной психологии, групповой динамики и психологии личности. В связи с этим существенно возрастает роль командного ведения бизнеса и командообразования. К примеру, в Японских компаниях превозносится идея «единой семьи», а в западных моделях менеджмента предпочитают говорить о «сплоченной команде единомышленников». Правда, нельзя путать команду с группой просто работающих или сотрудничающих между собой людей.[\[1\]](#)

Высокую роль профессиональных, хорошо подготовленных команд понимал выдающийся менеджер XX века Ли Якокка, который уверял что в итоге все хозяйственные операции сводятся к понятиям: люди, продукт, прибыль. И самую важную роль играют люди. Если у вас отсутствует надежная команда, и вы один наедине со своей большой целью, то и остальными факторами будет крайне сложно, или даже невозможно воспользоваться с максимальной эффективностью.

Командообразование — это сложный творческий процесс, который требует интеллектуальных усилий и огромных финансовых затрат, именно по этому стоит острая проблема во всех областях, где без эффективного группового участия (в политике, в бизнесе, в спорте, в науке) не добиться должного эффекта.[\[2\]](#)

Команда максимально повышает способность организации к существованию и процветанию в любых условиях. Так как потенциал команды очень велик.

После того как Ричард Бакминстер Фуллер открыл понятие «синергетика», то пристальное внимание ученых всех областей, от социологии, до физики, стали острее концентрироваться на возрастании эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему, в нашем случае, созданию психологического единства, за счет так называемого системного эффекта. А именно, в подобных ситуациях каждый участник команды отождествляет свои личные цели с групповыми целями и интересами, и, соответственно, чувство взаимной ответственности за действия каждого члена команды возрастает. Изучения понятия синергетического эффекта выявили, что физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, которые казались невозможными для обычной рабочей группы специалистов. Когда люди сплочены и едины, то они готовы пожертвовать большим, если все остальные члены команды разделяют их судьбу. Когда сложные условия и жестокие испытания несут все в равной мере, то можно совершить невозможное. Но все описанное выше относится к настоящим сплоченным командам, но, если кто-то хитрит, не работает с должной отдачей, уваливает от ответственности или просто не выполняет свои задачи в команде, в таком случае, наоборот, резко возрастает риск полного поражения в достижении желаемого результата.

Синергетический эффект раскрывается в результате того, что все вместе компенсируют неспособности, недостатки каждого в отдельности. Команда более отзывчива к внешним условиям, так как привычное разделение труда принимает совсем другие формы, ведь свои профессиональные обязанности участники

распределяют между собой сами в зависимости от условий деятельности, которые складываются в данный момент. Именно поэтому в каждой непростой ситуации выполнять определенные рабочие операции поручается тому, кто максимально в данный момент способен сделать это наиболее эффективным образом. А значит, неумение одного сотрудника совершать какие-либо вид деятельности компенсируется сноровкой и кавыками другого сотрудника, и, в конечном итоге, первоначальный коллектив становится великолепной командой.

Наличие подобных команд позволяет усовершенствовать, упростить линейно-функциональную иерархию предприятия и сделать структуру организации более динамичной. Предприятие становится более гибким, быстрее реагирует на изменения и, как следствие, снимает многие проблемы.[\[3\]](#)

Совпадение классической организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений открывает огромные возможности перед любой организацией. На практике же достичь такого совпадения очень сложно, поэтому, в большинстве случаев, стараются добиться того, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером.

Как пишет П. Друкер, в сплоченной, крепкой команде единомышленников, которую возглавляет признанный лидер, обычные среднестатистические сотрудники становятся способными на большее. В задачу лидера входит одухотворение команды, избавление ее участников от чувства страха перед неудачами. Команда-победительница должна быть уверенной в себе и быть готовой встретиться с любыми препятствиями с чувством того, что преодоление этих препятствий всем «по плечу». А встречаемые на пути к конечной цели неудачи и конфликты необходимо рассматривать как возможные «точки роста», как знаки того, что назрела необходимость организационных изменений. Для руководителя-лидера команды очень важно вселить уверенность в своих подчиненных в то, что не нужно бояться браться за самые сложные задачи, что у них есть право на риск и что есть такие ошибки, которые нередко становятся ключом к успеху.

Правильное построение командных взаимоотношений позволяет, и преодолеть недостатки функциональных структур (в первую очередь, организованный сверху вниз процесс принятия решений), и использовать некоторые их преимущества (масштабность организации, углубленное обучение), тем самым, добиться разрушения «функциональных стен» между отделами. Участники команды по сравнению с преследующими собственными целями обычными сотрудниками функциональных отделов значительно лучше осведомлены о проблемах и

неувязках коллег, а значит, намного быстрее находят компромиссные решения для их преодоления.

Командная структура дает возможность предприятию ускорить процессы адаптации к изменениям желаний потребителей и условий внешней среды, а значит, повышает мобильность принятия решений в частности и самой организации в целом, ведь нет необходимости утверждать все нововведения на «вершине» иерархии.

Командная деятельность существенно влияет на оздоровление морального климата организации. Вырвавшиеся из своих отделов на организационные просторы сотрудники ощущают непосредственную причастность к крупным проектам, вырастает значимость этих сотрудников, существенно обогащается содержание их труда. Как известно, денежное вознаграждение имеет принципиальную значимость для работников, но оно никогда не являлось единственным стимулом работы. Существует такое понятие как внутреннее вознаграждение, его можно получить только от процессов, которые связаны непосредственно с самой работой. Например, это чувство содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, и, конечно же, чувство достижения результата. Взаимоотношения, которые возникают в процессе работы, тоже являются внутренним вознаграждением. Максимально легкий способ обеспечения внутреннего вознаграждения - это создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.[\[4\]](#)

На третьем месте мотиваций стоят - социальные потребности. Социальные потребности, их определяют иногда потребностями в причастности, — это понятие, которое включает чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.[\[5\]](#)

Команда это еще и поле деятельности с целью раскрытия скрытых идей и возможностей персонала. Например, такие методы, используемые в командной деятельности, как «мозговой штурм», то есть коллективное обсуждение проблемы и задач, максимально способствуют появлению и развитию идей, а также скрытого потенциала сотрудников. К примеру, в Японии таким методом управляющие добиваются общего консенсуса при принятии управленческих решений, они вовлекают во всестороннее обсуждение остро стоящих проблем всех участников рабочей группы. Каждый ее член свободно высказывает свое мнение, но уважает и избегает критических замечаний в адрес оппонентов. Согласие достигается. Еще

одним плюсом данного метода, является то, что он является эффективным способом выявления инноваций, что крайне важно для повышения конкурентоспособности фирмы.

В группе всегда можно выделить систему управления. В неформальной группе управленческие функции берет на себя лидер, в формальной – руководитель.

Руководитель – это человек, который несет ответственность за результаты деятельности группы. Руководитель назначается официально, имеет закрепленные права и обязанности. В частности, руководитель может применять систему наказаний (увольнение, лишение премии и т.д.) и поощрений (повышение по должности, материальное вознаграждение) для усиления эффективности деятельности группы. Руководитель представляет группу во внешних организациях и решает вопросы, связанные с официальными отношениями. Кроме того, руководитель несет ответственность перед законом за состояние дел в группе.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем и результаты деятельности зависят от стиля управления. Выделяют следующие управленческие стили.

**Авторитарный стиль.** Здесь присутствует единоличное принятие решений руководителем, жесткий контроль за деятельностью подчиненных. Часто используются наказания. Подчиненный оценивается только с позиций его эффективности как работника, эмоционально-психологические характеристики, не имеющие отношения к процессу деятельности, не берутся во внимание. Данный стиль управления оправдан в экстремальных ситуациях (война, катастрофа, авария).

**Демократический стиль.** При этом стиле управления решения принимаются на основе обсуждения, учитываются мнения и интересы сотрудников. Данный стиль управления эффективен, однако он предъявляет особые требования ко всем членам коллектива – от руководителя до рядовых исполнителей, к их интеллектуальным, моральным, коммуникативным способностям.

**Либеральный стиль.** При этом стиле управления руководитель практически не вмешивается в процесс деятельности группы, выполняя лишь функцию посредника между группой и вышестоящим руководством. В некоторых случаях минимальный контроль приводит к низким результатам работы и неудовлетворенностью взаимоотношениями в коллективе. С другой стороны, данный стиль управления является оправданным в научных и творческих коллективах.

В системе неформальных отношений определяющее влияние на деятельность и взаимоотношения оказывает лидер. Лидер – человек, за которым группа признает право принимать ответственные решения в важных для группы ситуациях.

Лидер в группе выдвигается стихийно, ограничен внутригрупповыми отношениями, в большей степени относится к структуре социально-психологических отношений.

В социологии лидер определяется как человек обладающий властью или авторитетом. Вебер выделял три типа лидеров, соответствующих различным формам авторитета. Харизматические лидеры правят на основании необыкновенных способностей, приписываемых им их последователями.

Традиционное лидерство основано на обычаях и традиционной руководящей роли определенной семьи или класса. Легальное лидерство, основанное на определенных знаниях и опыте, осуществляется в соответствии с формальными правилами.

В настоящее время существует несколько теорий лидерства, которые пытаются объяснить его феномен. Теория черт лидера считают предпосылкой его формирования наличие определенных способностей и черт характера. В частности, считается, что человек, способный быть лидером, отличается высоким уровнем саморегуляции и самоорганизации. Люди зависимые, с более низким уровнем самоконтроля, будут подчиняться такой личности.

Согласно ситуативной теории, лидером может стать любой человек, если попадает в соответствующую ситуацию.

Информационная теория подчеркивает, что лидер – это человек, обладающий большим количеством информации по сравнению с другими членами группы.

Типы лидеров.

Деловой лидер – человек, который обладает организаторскими способностями, умеет наладить нужные связи, обеспечить успех деятельности.

Эмоциональный лидер – это человек, который определенным образом влияет на межличностные взаимоотношения в группе. Здесь можно выделить два подтипа: лидер, активизирующий эмоциональный тон в группе (поднимает настроение, вселяет оптимизм) и лидер-стабилизатор, который нейтрализует негативные тенденции в группе (выслушивает жалобы, мирит противников).



Информационный лидер – это эрудит, человек, компетентный в определенных вопросах.

Универсальный лидер сочетает все перечисленные типы лидеров. В данном случае, это скорее социальная категория, чем реально существующий человек.

## **1.2 Порядок формирования команды на предприятиях в современных условиях**

Так как команда - это действительно крайне сложная система тесного взаимодействия людей, в которой пересекаются как формальные, так и неформальные отношения, то необходимо создание обдуманной схемы и плана построения команды. А постепенная ее реализация будет способствовать минимизированию риска всех видов.

Психологическая совместимость членов команды подразумевает, что подбор участников для ее деятельности необходимо вести с учётом психологических особенностей каждого, крайне важен темперамент сотрудников, ведь с ним связано множество черт характера любого человека и, как следствие, его поведение. Темперамент определяет реакцию человека на стимулы и на обстоятельства, оказывает огромное влияние на манеру общения и на сами поступки, на способность сотрудника созидать, работать в коллективе и на возможность человека приспосабливаться к поведению других участников коллектива. Практически невозможно составить команду людей одного темперамента, да и бессмысленно это делать, так как эффективность такой команды сомнительна, к примеру, команда холериков будет крайне конфликтна, так как не один ее член не посчитает нужным изменить свое мнение и не признает свою ошибку.

Огромное значение оказывают взгляды участника на методы работы и общеколлективные ценности, для целей отсутствия беспричинных конфликтов важна минимальность их расхождения, чтобы ни в коем случае не снизить эффективность и работоспособность команды.

Психологическая совместимость играет важнейшую роль в построении команды, ведь независимо от специалистов трудно, а порой и невозможно достижение поставленных целей, при отсутствии взаимопонимания и способности услышать друг друга, если команда не сплочена в достижении своей цели, и тогда она

теряет свой смысл и свою эффективность.

Надо учитывать тот факт, что никакая команда не сможет начать функционировать без минимального комплекта необходимых навыков. Среди них важнейшее значение имеют:[\[6\]](#)

-технические (функциональные) навыки,

-навыки принятия согласованных решений,

-навыки межличностного общения.

Задача построения любой потенциальной команды - это правильный баланс между выбором и развитием полного набора взаимодополняющих навыков, которые необходимы для решения основной задачи.

Так как команда - это коллектив, который связан достижением конкретной цели, то наличие понятной и ясной каждому ее участнику цели - это важнейший принцип эффективной команды. Без целевое построение команды бессмысленно. Всем участникам команды необходимо знать и ясно понимать для чего они в данный момент времени работают и к чему стремятся в конце, именно в таком случае ясны пути достижения цели. Также необходимо понимание важности этой цели, чтобы команда чувствовала свою полезность и ощущала свой вклад в дело организации, а, следовательно, участники будут получать удовлетворение от выполнения своей работы.

Важно единство ответственности все участников команды. Командная ответственность касается честных обещаний самим себе и другим. Эти обещания влияют на два критических аспекта команды: обязательство и доверие.

Выполняя обещание быть ответственным за выполнение целей команды, каждый ее участник приобретает право высказывать индивидуальный взгляд, свою личную позицию по поводу каждого фактора командной эффективности, что дает настоящее чувство свободы всем участникам, ведь право высказаться и быть выслушанным в справедливой и конструктивной манере является важнейшим для любого человека. Путем такого поведения обеспечивается и развивается доверие, на котором строится эффективная команда.

Ответственность команды в целом и каждого ее члена в индивидуальности - это индикатор качества постановки командной задачи и общности подходов к работе. Ее отсутствие разваливает команду. Участники команды все вместе отвечают друг

перед другом за свои индивидуальные вклады, за свои общие коллективные вклады и за то, что команда достигает своих намерений и целей или нет. В командах, где существует взаимная ответственность, есть сильные чувства того, что только команда может преуспеть или провалиться.

Командные нормы должны быть просты и очевидны для всех участников команды. Речь идет о разделяемых членами группы стандартах поведения, которые определяют поступки каждого. В большинстве случаев, нормы неформальны и нигде не зафиксированы (что не скажешь о правилах и процедурах). Ценность подобных норм в том, что они выявляют рамки границы дозволенного, допустимого участником поведения, а значит, существенно облегчают жизнь членам команды, которые понимают, что можно, а что недопустимо.

Нормы определяют ключевые ценности, они показывают, что можно ожидать от той или иной роли, а также способствуют выживанию команды. Следовательно, при построении команды крайне важно, чтобы нормы поведения были понятны и ясны всем членам команды. Лидеры или рядовые члены команды имеют право явным образом заявить о нормах.

Динамика развития команды, или ее жизненный цикл, описывается классической моделью развития.

Таким образом, можно сделать вывод, что на этапе становления действует логика «10 шагов создания команды. Но сформировать команду это только часть дела, крайне важно управление командой, ведь это очень серьезно влияет на результат. Именно от поведения руководителя во время работы с командой и от его умения мотивировать людей и нацелить их на высокий результат, зависит успех того или иного дела[7]

### **1.3 Эффективная команда - методы и приемы управления командой на предприятии**

Управление персоналом охватывает третий уровень управления- вмешательство в волю работника для исполнения им своих обязанностей в конкретной ситуации. Ситуационное управление – это управление волей человека, непосредственно его поведением. Необходимо решить, чем нужно управлять, чтобы контролировать ситуацию на двух вышестоящих уровнях: тактическом и стратегическом.   
Тактический уровень управления подразумевает управление мнением сотрудника

по конкретному вопросу. Стратегическое управление – это управление убеждениями, образами и видением персонала.

Управлять мнениями и убеждениями персонала – это подлинное искусство, настоящее мастерство и профессионализм, здесь не работают механизмы использования формальной власти, если этого не понимать, мы получим конформизм и лицемерие, проще говоря, ничего не изменится. Что делать, ведь современного руководителя не учили управлять, не пользуясь властью. Нужно начать профессионально изучать ораторское искусство, системное и творческое мышление, повышать лидерский потенциал свой лично и своих сотрудников. Сразу хочу оговориться, многие воспринимают ораторское искусство как актерское мастерство – это мнение далеко от истины. Настоящее ораторское мастерство – это умение влиять на убеждения, мнения и решения других людей с помощью слова. Есть три формы ораторского мастерства, они показаны на рисунке ниже.

Бизнесу необходимо внедрять управление, в основе которого будет находиться культура диалога. Использование культуры диалога в управлении, принятии групповых решений уже доказало свою эффективность и результативность в древней Греции и Риме. Убеждения – основа мнения. Мнение – основа решения. Решение – основа действия. Действие – основа успеха. Если вы умеете формировать у персонала нужные вам убеждения, то необходимость непосредственного контроля и использования власти уменьшится до минимума, руководитель получает огромный объем временного ресурса, который сможет потратить на обдумывание глобальных решений, определение концепции развития бизнеса.

Подбирать себе персонал в команду нужно на основе убеждений, личной философии, а не компетенций, которые довольно просто сформировать. Убеждения – это точка зрения, «место», с которого человек оценивает ситуацию, обстоятельства, собственные решения и действия, решения и действия других людей. Убеждения формируют личную философию, видение. Чтобы изменить убеждения и мнения работника, в первую очередь нужно понять, какими убеждениями и мнениями он пользуется на данный момент, как они у него сформировались, под влиянием чего. Для этого руководителю нужно научиться задавать вопросы своим подчиненным (формулировка и последовательность) и не просто слушать, а анализировать полученную информацию, пытаться понять, как и почему у человека сформировалось именно такое мнение и убеждение. Чтобы научиться понимать других, нужно мысленно поставить себя на их место, то есть на время забыть о своем статусе. Все начинается с желания понять.

Итак, первый инструмент -это культура диалога, который подразумевает открытый обмен мнениями, мыслями и идеями с целью принятия более качественных решений. Работать в компании, где в основе принимаемых решений находится диалог, безумно приятно.[\[8\]](#)

Другой инструмент- это личный пример руководителя. Люди смотрят на своего лидера, копируют его манеру поведения, мировоззрение, и это автоматически меняет их личную философию. Лидер – это человек одержимый идеей. Именно идея формирует лидера.

Если люди разделяют идею лидера, можно быть уверенным, они быстро и легко воспримут нужные убеждения и мнения. Также убеждения людей формирует структура, система, политика организации. Под системой управления персоналом понимается:

1. Механизм принятия решений.
2. Механизм управления интересами и позициями между структурными подразделениями компании.
3. Механизм управления взаимоотношениями.

Эти механизмы составляют основу любой системы управления персоналом.

Многие сталкивались с ситуацией, когда в компанию приходили амбициозные, энергичные, полные идей и азарта люди, и через короткий промежуток времени они становились аморфными, безынициативными, безыдейными, никто не понимал, что с ними произошло. Ответ прост – влияние системы на убеждения людей. Чтобы выжить в этой системе, человеку пришлось адаптироваться, целенаправленно менять свои убеждения, свою философию. Система имеет огромное влияние на мировоззрение людей.

Вывод: чтобы внедрить модель самообучающейся организации необходимо развивать у руководства и членов команды следующие навыки:

1. Ораторское искусство.
2. Системное мышление.
3. Творческое мышление.
4. Лидерство.

Таким образом, можно сделать вывод, что мир меняется, меняются и модели управления. Сегодня мало кто хочет, чтобы кто-то управлял его волей, не учитывал его мнение при принятии решений, касающихся его работы. Пришло время использовать новые методы в управлении. Модель самообучающейся организации доказала свою эффективность на практике. Сегодня многие западные и европейские компании внедряют данную модель управления на практике. Культура диалога и системное решение проблем – это база японской системы управления, наиболее яркий пример – компания Toyota.

Культура диалога и системное управление бизнесом – залог успеха. Пришло время перемен. У компаний уже нет выбора, меняться или нет. Кто этого не поймет, того ждет закономерный финал.

## **Глава 2 Анализ формирования команды на предприятии на примере ИП Казакова М. В.**

### **2.1 Общая характеристика предприятия ИП Казакова М. В.**

Деятельность ИП Казакова М.В. заключается в розничной торговле зоотоварами. Данная сфера бизнеса успешна и востребована. Зоомагазины пользуются большой популярностью у местного населения, придя один раз и заведя домашнего питомца, покупатели становятся постоянными, ведь питомец нуждается в правильном и постоянном уходе посредством всего того, что представлено в магазине. В связи с этим у ИП есть точки продаж во всех районах в г.Рязань.

ИП Казакова М.В. - это индивидуальный предприниматель (в лице генерального директора Казаковой М.В), действующий на основании свидетельства о регистрации в качестве индивидуального предпринимателя от 22.09.2004 года и законодательства РФ. Уставный капитал ИП 280 000 рублей.

Юридический адрес ИП: 390000, г. Рязань, ул. Зафабричная, д.8, стр.1. ИП арендует собственность, в которой находятся сами зоомагазины.

Зоомагазин «В мире животных» был открыт сразу после регистрации ИП в 2004 году.

Численность работников 20 человек.

Большую часть работников составляют продавцы-консультанты, так как, по причине хорошей проходимости, покупателей много, а всем покупателям необходимо уделять достаточное внимание. Также важно учитывать особенность сферы деятельности ИП, многие покупатели нуждаются в консультациях, так как плохо разбираются в продукции или просто сомневаются в выборе. Именно благодаря своему сервису ИП является не просто конкурентоспособным, но и лидирующим зоомагазином города.

Система оплаты труда для персонала построена на использовании повременной премиальной формы, то есть заработная плата зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

У каждого работника ИП Казакова М.В. прописаны должностные обязанности.

На популярность и успех рассматриваемого ИП влияет не только качество персонала и его своевременное развитие, но еще и правильная структура торговых помещений, их расположение и атмосфера в них, которая создана как сотрудниками магазинов, так и дизайнерскими решениями генерального директора.

Для успешной работы ИП нужно также подбирать правильные методы продажи товаров, учитывая факт того что, то что нужно регулярно покупается значительно быстрее, чем то что требуется редко или с периодичностью в большой отрезок времени.

Зоомагазин «В мире животных» продает свои товары методом, который построен на основе самообслуживания. В зависимости от применяемых форм торгового обслуживания и размера торговой площади предприятия розничной торговли можно разделить на несколько групп, каждая из которых включает в себя различные типы магазинов.

Зоомагазин «В мире животных» относится к специализированному магазину товарной специализации: зоотовары(товары для животных).

Для повышения качества обслуживания покупателей руководство ИП организует мероприятия. Для максимально эффективных продаж ИП Казакова М. В. применяет различные маркетинговые ходы.

Весь ассортимент предприятия ИП Казакова М.В. можно разделить на отдельные группы товаров, которые предлагают отечественные и зарубежные производители.

Основными конкурентами ИП Казакова М. В. являются зоомагазины «Четыре лапы» и «Багира».

Основным выигрышным отличием ИП Казакова М.В. является наличие товаров люксового направления, которые ориентированы на покупателей с достатком выше среднего.

По проводимым руководством ИП маркетинговым исследованиям составлена диаграмма, в которой показана ниша магазина на рынке зоотоваров в г. Рязань.

Анализируя эти данные, можно отметить, что ИП Казакова М. В. , несмотря на свою успешность, занимает малую часть рынка зоотоваров, а значит, менеджменту ИП необходимо продумывать и реализовывать политику увеличения своей доли на рынке.

Для проведения дальнейшего исследования рассматриваемой темы дипломной работы необходимо проанализировать экономические показатели ИП Казакова М. В. .

Предприятие действует по упрощенной системе налогообложения. Бухгалтерский учет на предприятии ИП Казакова М.В. ведется главным бухгалтером.

Выручка от реализации товаров в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 6,17%.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж, которая увеличилась за анализируемый период с 7,13% до 8,69%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия.

Таким образом, в целом за период 2012 - 2014 гг. наблюдается тенденция роста основных показателей деятельности.

## **2.2 Анализ существующей команды в ИП Казакова М.В.**



Достижение высоких результатов и успех ИП в немалой степени обусловлены продуманной эффективной кадровой политикой Компании, в рамках которой основные усилия сконцентрированы на формировании высокопрофессиональной команды сотрудников.

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень продаж имеют большое значение для повышения эффективности деятельности.

Качество принятия управленческих решений определяется уровнем профессионального мастерства руководителей, поэтому рассмотрим уровень образования руководителей – велик процент с высшим образованием.

При приеме в свою команду ИП Казакова М.В. обращается особое внимание на наличие у работника среднего специального, или высшего образования. Любое высшее образование, во-первых, помогает работнику общаться с покупателем на достойном уровне, а во-вторых, выпускник вуза умеет учиться маркетингу, знает, как это делать, да и сам процесс обучения дается ему легче и быстрее.

Высшее образование, конечно, помогает продавцу в работе, однако гораздо важнее стремление продавца к самореализации, обучению, приобретению опыта общения с людьми, опыта продаж.

Анализ структуры по уровню образованию, показывает улучшение трудового потенциала, так как удельный вес работников с начальным и неполным средним образованием уменьшился на 5% и 2% соответственно.

В то же время удельный вес персонала со средним образованием вырос на 4%.

Текущая кадровая политика предприятия выстроена верно. Одним из наиболее важных факторов благодаря которому у предприятия надежная команда, является то, как генеральный директор формирует ее.

Как правило, до принятия предприятием ИП «Казакова М.В.» решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора.

Новичков принимают на работу с испытательным сроком. Во время испытательного срока работник предприятия ИП Казакова М.В.

Обучение проводится старшими коллегами. В конце испытательного срока комиссия предприятия ИП «Казакова М.В.» проверяет насколько хорошо новичок запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, выслушивается мнение опытных работников и тех, кто работал с новичком.

Решение о приеме на работу принимается директором. Время успешного обучения зависит от личных способностей новичка, желания и стремления обучаться, коммуникабельности, предыдущего опыта, особенно в торговле и внутренних внешних коммуникациях.

Для анализа ситуации в коллективе, его дружности и понимания насколько этот коллектив является командой, был проведен анонимный социологический опрос. Опросный лист находится в приложении 1, по причине анонимности, вопросы, которые касаются возраста, пола, занимаемой должности и так далее не были заданы.

В опросе участвовал весь персонал организации.

Проведем анализ результатов:

1.Как Вы относитесь к животным?

10% сотрудников зоомагазина не любят животных (2 человека), а 15% на них все равно, то есть 25% коллектива не получает положительных эмоций от сферы деятельности магазина, что может отрицательно влиять на результат работы.

2.Есть ли у Вас аллергия на животных или на другое, что влияет на работу?

Анализируя данные этих ответов, можно сказать, что у 10% сотрудников, есть болезнь, которая отрицательно сказывается на результат работы, если она непосредственно связана с нахождением в торговом зале, но, возможно, это именно те 10%, что не любят животных и, может быть, это сотрудники, которые работают без контакта с животными, тогда это не так сильно влияет на эффективность работы магазина.

3.Достаточно ли Вам пространства на рабочем месте?

Оценивая данные этих ответов, хочется отметить, что отношение сотрудников к своему рабочему месту крайне важно, в ИП Казакова М. В. 24% персонала не хватает места, а значит, у них из-за этого может портиться настроение и, как следствие, это отрицательно влияет на результат работы.

4. Считаете ли Вы интерьер торгового зала красивым или приятным?

По уже описанным причинам выше, хочется отметить, что результаты данного вопроса положительны, следовательно, здесь в ИП Казакова М. В. менять ничего не нужно.

5. Сильно ли Вы устаете на работе?

По данным опроса видно, что у половины сотрудников есть усталость на работе, возможно, не правильно распределены обязанности или не хватает персонала на каком-то участке или участках работы.

6. Считаете ли Вы работу интересной?

Большая часть персонала считает работу интересной, но далеко не вся, а это, несомненно, влияет на качество работы. Отрицательно влияет.

7. На сколько баллов по 10ти бальной шкале Вы оцениваете свою роль в результате продаж магазина?

Видно, что персонал понимает свою значимость, но также понятно, что большая часть сотрудников не считают себя незаменимыми.

8. Чувствуете ли Вы себя частью команды?

Результаты данного опроса свидетельствует о том, что идеально слаженной команды в ИП Казакова М. В. нет. А значит, руководству нужно работать над командным духом персонала, развивать его.

9. Нравиться ли Вам кадровая политика ИП?

Чуть меньше половины предприятия недовольны кадровой политикой ИП Казакова М. В. , что должно быть очень тревожным для менеджмента предприятия.

10. Проводятся ли у Вас обучающие тренинги?

Большая часть персонала развивается посредством проводимых в организации тренингов.

11. Проводятся ли у Вас командные тренинги?

В организации совсем не проводят командных тренингов, это плохо и, возможно, одним из отрицательных результатов от этого является отсутствие командного

духа у персонала.

12. Празднуете ли Вы на работе какие-то праздники (дни рождения, новый год и так далее)?

Результат данного опроса показал то, что хотя бы в этом направлении менеджмент действует на объединение коллектива, что уже не плохо.

13. На сколько баллов по 5ти бальной шкале Вы оцениваете конфликтность коллектива магазина?

В принципе, в коллективе мало конфликтов, что тоже хорошо, значит персонал в этом отношении подобран верно.

14. На сколько баллов по 5ти бальной шкале Вы оцениваете дружность коллектива магазина?

Но, увы, коллектив не считает себя одной дружной «семьей».

15. Есть ли у Вас план продаж?

Большинство персонала работает на выполнение плана продаж, это хорошо, значит, сотрудники понимают свои задачи и конечную цель.

16. Вы выполняете его (смотрите п.15, при положительном ответе отвечайте на вопрос)?

К сожалению, как видно, выполняет план всего лишь 56%, остальная часть (44%) не справляется с поставленными задачами, что свидетельствует, скорее всего, о не достаточной квалификации или целеустремленности сотрудников, так как невыполняемым этот план не назовешь, в противном случае процент справляющихся был бы значительно ниже.

17. Вы хотите повысить прибыльность магазина?

Большая часть персонала не заинтересована в результативности и развитии свое магазина, что крайне негативно может повлиять на эффективность деятельности этих сотрудников.

18. Какие у Вас отношения с менеджментом магазина?

У большей части сотрудников средние или плохие отношения с менеджментом, это очень плохо для развития и просто работы предприятия.

19. У Вас есть идеи по повышению продаж магазина?

В данном рисунке отражено, что персонал не задумывается о повышении эффективности своей работы в частности и самих магазинов в целом. Что также плохо для менеджмента, так как свидетельствует или о безынициативности персонала, или о незаинтересованности, в обоих случаях это крайне тревожно.

20. Вы можете их (если есть или если появятся) предложить генеральному директору?

Здесь становится понятно, что у коллектива магазина и у менеджмента плохо налажены отношения, так как сотрудники даже при условии, что у них есть какие-либо интересные идеи, они просто по каким-то причинам не могут ими поделиться, что также негативно сказывается на результативности действий сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ИП Казакова М. В. понимают, что правильно подобранный, сплоченный, квалифицированный коллектив является основной составляющей успеха предприятия, с одной стороны, с другой, при опросе коллектива было выявлено, что у менеджмента в реальности это плохо получается, коллектив не чувствует себя крепкой дружной командой, лишен или попросту не хочет делиться с руководством интересными идеями, связанными с развитием организации. Ниже попробуем понять причину этого, рассмотрев и проанализировав сам процесс управления командой в ИП.

## **2.3 Анализ и оценка эффективности управления командой в ИП Казакова М. В.**

Для анализа существующей ситуации рассмотрим задачи, стоящие перед руководством предприятия.

Задачи руководства предприятием ИП Казакова М.В. определяются интересами его владельца, размерами капитала и средой.

Рассмотрим систему управления персоналом предприятия.

Объектом управления предприятия (объектом менеджмента предприятия) является его коллектив в процессе производственно- хозяйственной деятельности, заключающейся в выполнении работ по оказанию услуг населению.

Задачи предприятия определяются внешней и внутренней средой.

Внутренняя среда предприятия - это люди, средства производства, информация и деньги. К числу внутренних ситуационных факторов обычно относят цели, структуры, задачи, технологии и людей, работающих в организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду предприятия.

Внешняя среда предприятия - это, прежде всего потребители продукции, поставщики производственных компонентов, а также государственные органы и население. Под факторами внешней среды понимается сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы.

Внешняя среда предприятия включает перечень элементов, таких как потребитель, конкуренты, государственные органы, поставщики, финансовые организации, трудовые ресурсы, культура, демография.

Рассмотрим основные факторы внешней среды предприятия ИП Казакова М.В.

Факторы внешней среды можно рассматривать в следующих областях: экономика, политика, рынки, технологии, международные экономические отношения, конкуренция, социальное поведение и социальное ожидание.

Внешнюю среду подразделяют на микросреду- среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики, потребители продукции, конкуренты и т.д.; макросреду - природную, демографическую научно- техническую, экономическую, политическую и международную.

Перечисленные работы всегда выполняются при формировании процесса управления, что позволяет характеризовать организацию управления предприятием как действие, посредством которого создаются социально-экономическая система предприятия.

Внешнее равновесие предприятие достигается формированием стратегии бизнеса, внутреннее - организационной концепцией.

Процесс управления представляет собой композицию двух этих взаимопроникающих процессов. Внешнее равновесие в долгосрочном плане может

быть достигнуто только при условии достижения баланса. В рамках системного подхода смысл существования предприятия может быть определен как стремление искусственной системы к достижению целей .

Качественное совершенствование осуществляется посредством применение новых форм оплаты труда на предприятии ИП Казакова М.В.. Отсюда следует, что одной из функций управления предприятием ИП Казакова М.В. является совершенствование форм оплаты труда, взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с изменениями окружающей среды.

Одной из функций управления является совершенствование структуры, взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с изменениями окружающей среды.

Каждое воздействие предполагает, что руководитель ИП Казакова М.В. должен обозначить проблемы и четко сформулировать задания персоналу для их решения, временной интервал, пределы допустимых отклонений, указать лиц, ответственных за исполнение решения.

Таким образом, качественное совершенствование процесса управления персоналом осуществляется посредством применения новых форм оплаты труда на предприятии ИП Казакова М.В.

Предприятие ИП Казакова М.В. представляет собой систему управления персоналом, которая характеризуется следующими параметрами, показанными на рисунке ниже.

На предприятии ИП «Казакова М.В.» применяются следующие виды выплат, являющиеся материальным стимулированием.

Директор ИП Казакова М.В. делает упор на два метода управления: экономический и социально-психологический. Такие методы осуществляют материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Выбор в пользу этих методов сделан по причине небольшого по численности предприятия. Именно вследствие дружного, совместного труда всего персонала предприятие является прибыльным.

Анализ управления персоналом на предприятии ИП Казакова М.В., позволяет выделить дополнительные к существующим на предприятии ИП Казакова М.В. методы экономического стимулирования работников в целях совершенствования системы стимулирования персонала в целом:

- 1) непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника на предприятии ИП Казакова М.В., заранее согласованные принципы вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
- 2) соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех конкретного проекта, ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
- 3) жесткая схема начисления премий
- 4) проведение командных тренингов
- 5) налаживание более дружных и теплых отношений в коллективе.

Глава 3 Мероприятия по повышению эффективности работы команды на предприятии ИП Казакова М.В.

Для эффективного функционирования персонала, для роста командного духа в ИП Казакова М.В. необходимо улучшить социально-психологический климат, сделать его благоприятным, так как опрос, проведенный в коллективе, показал, что коллективу ИП его не хватает.

Для того, чтобы понимать ситуацию в коллективе менеджменту необходимо внимательно следить за признаками, по которым косвенно можно судить об атмосфере в команде.

Для того, чтобы правильно усовершенствовать социально-психологические приемы формирования команды в ИП Казакова рассмотрим основные подходы психологии управления и выберем нужный нам.

Анализ литературы по проблеме командообразования позволяет, говорить о том, что на сегодняшний день в психологии управления и менеджменте выделяют несколько основных подходов. Если быть точнее, то 4 подхода. В рамках подходов укрепление командного духа осуществляется посредством различных технологий. Основные из них описаны ниже:

Веревочные курсы

Командные игры

Эксклюзивные игры.



Корпоративные праздники. В ИП Казакова подобные мероприятия проводятся.

Социально-психологический тренинг (СПТ).

Для командообразования в ИП Казакова целесообразно проводить следующие СПТ:

- 1) «Тренинг сплоченности»;
- 2) «Тренинг коммуникативных умений»;
- 3) «Тренинг эффективного делового взаимодействия».

Остановимся подробнее на описании тренингов командообразования. В тренинге командообразования могут принимать участие руководители компаний (с целью обучиться приемам формирования команды), отдельные подразделения и службы компании (коллектив, которому предстоит долгое время работать вместе) или проектные команды (планируется работа для создания одного или нескольких проектов). Для каждого тренинга определяются собственные цели, задачи, разрабатывается определенная программа, подбираются соответствующие упражнения.

Обычно выделяют следующие задачи тренинга командообразования:

- выявление проблем, связанных со структурой организации и человеческим фактором, влияющих на выполнение работы,
- развитие коммуникативных навыков участников,
- формирование навыков рефлексии,
- формирование позитивного социального окружения.

Когда планируется тренинг командообразования, упражнения его должны отвечать одному главному требованию – показать преимущество командной работы в определенных ситуациях перед самостоятельной работой. Естественно, команда не нужна при выполнении абсолютно любого действия, но привить командный стиль работы, умение доверять и положиться на другого очень важно.

Существуют определенные упражнения для тренинга по формированию команды.

Когда тренинг проводится для всех сотрудников компании или отдельного подразделения (т.е. команде тренинга в будущем предстоит работать вместе

длительное время), чтобы сформировать командный дух и так называемый командный стиль работы, упражнения должны отвечать задачам, показанным на рисунке ниже.

При создании проектной группы тренер должен продумывать упражнения так, чтобы они соответствовали этапам групповой динамики:

Сначала участники группы испытывают напряжение из-за того, что перед ними незнакомые люди. Соответственно упражнения должны быть направлены на создание дружественной, доверительной и комфортной атмосферы. Также на данном этапе необходимо сформулировать общую цель, правила работы группы и методы контроля над их соблюдением. Роль неформального лидера в это время играет сам тренер.

Дальнейшая работа должна служить для того, чтобы группа могла продолжать эффективно работать и после тренинга. Для этого используют методы создания доверия внутри группы. На этом этапе применяют упражнения на распределение групповых ролей, выявление неформального лидера внутри коллектива, установление групповой иерархии. Важным является понимание того, что для выполнения каждой конкретной задачи лидерство должно переходить к наиболее компетентному в данном вопросе человеку.

На следующих этапах работы необходимо давать упражнения на преодоление конфликтных ситуаций, проявление своих эмоций, отстаивание собственной позиции. Разрабатываются упражнения на совместную деятельность, при которой участники учатся анализировать сложные ситуации и находить способы выхода из них.

### Виды упражнений

Возможно проведение данного вида тренинга в помещении или на природе, причем тренеры видят преимущества и в том, и в другом варианте. Упражнения подбираются в зависимости от места проведения и цели тренинга.

Все упражнения для тренинга командообразования можно разделить на несколько групп

Подведем итоги рассмотрения технологий командообразования и подходов к нему.

Выяснено, что различают 4 основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Например, проблемно-ориентированный подход к формированию команд через решение проблем предполагает организацию спланированных встреч группы людей и консультанта-психолога для последовательного решения командных проблем, развития межличностных умений групповой работы и достижения главной командной задачи.

В рамках указанных подходов тимбилдинг осуществляется посредством различных технологий: веревочные курсы, командные игры, эксклюзивные игры, социально-психологический тренинг, корпоративные праздники. Возникает вопрос, в чем их суть. Командные игры, например, представляют собой интересные игровые стратегии. Главная цель технологии – это обучение и воспитание участников в рамках корпоративной культуры.

Итогом работы станет команда, умеющая действовать в повседневных и сложных ситуациях, умело разрешать возникающие противоречия и адекватно выражать собственные эмоции. На последнем этапе важно дать участникам «материальное воплощение» своей работы: красиво оформленные ими рекомендации для совместной работы, правила работы в группе и поведения в конфликтах и т.д.

Результатом проведения вышеперечисленных мероприятий по объединению команды и реализации указанных технологий должны стать следующие характеристики внутрикомандной работы:

- удовлетворение личных интересов членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Иными словами, реализация командообъединяющих-технологий должна приводить к образованию эффективной профессиональной команды.

Командообразование — это отличная возможность сплотить коллектив и правильно перераспределить обязанности между сотрудниками. Если каждый будет делать только то, что умеет лучше всего — работа будет вестись гораздо эффективнее.

Совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего

непроизводственного фактора.

Эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

Для расчета себестоимости проекта совершенствования системы оценки и аттестации важно выделить все затраты, которые понесет ИП Казакова М.В. Затраты подразделяются на инвестиционные (единовременные) и текущие (затраты, которые компания несет в течение всего проекта).

Так как специалистам ИП Казакова не хватает опыта в создании и разработке такого вида командной деятельности, необходимо обучить менеджеров по персоналу. Затраты на обучение можно отнести к инвестиционным затратам, так как эти затраты единовременные. Через определенное время можно будет отправить специалистов на курсы повышения квалификации.

Помимо инвестиционных затрат существуют текущие затраты, то есть те затраты, которые компания будет иметь ежегодно во время проведения командных тренингов. На период подготовки и проведения командных тренингов, сотрудникам, которые проводят тренинги, выплачивается премия в размере 30000. Отсюда затраты на заработную плату возрастают именно на 60000 рублей в год при условии, что тренинги проходят два раза в год.

Себестоимость проекта разработки равна 227000 рублей. Текущие затраты будут каждый раз при проведении тренингов. Они могут меняться в зависимости от количества сотрудников, которые в нем участвуют.

Проведение подобных мероприятий позволит повышать квалификацию сотрудников, вести эффективную маркетинговую политику, стимулировать персонал и тем самым повышать продажи и прибыль ИП Казакова М.В.

Далее представим расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы командообразования персонала в ИП Казакова М.В.

Чистая прибыль на 2014 год составила 8787 тыс. руб., затраты на предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы оценки и аттестации персонала на предприятии составят 227 тыс. руб. Итого в распоряжении ИП Казакова М.В. остается 8560 тыс. руб.

Разработанные рекомендации по совершенствованию командного духа ИП Казакова М.В. изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.

Планируемый объем прироста продаж 22,4 Определяя предполагаемое увеличение объема выполнения продаж (т. е. насколько увеличится объем продаж вследствие проведенных мероприятий) произведем расчет.

$$\text{ОП пт} = \text{ОПфакт} + \text{ОП}, (3.1)$$

$$\text{ОП пт} = 132419 + = 133615,1 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле (3.2) рассчитывается экономия на условно-постоянных расходах:

$$\text{Эусл-пост} = \text{ПРОп} + \text{Сс.пт}, (3.2)$$

где Эусл-пост - экономия на условно-постоянных расходах, руб.

$$\text{Эусл-пост} = + = 166264,1 \text{ тыс.руб.}$$

По формуле (3.3) находится экономический эффект, достигнутый от проведения конкретных мероприятий, вычтя из экономии на условно-постоянных расходах затраты на их проведение.

$$\text{Ээфф} = \text{Э усл-пост} - \text{Зтек}, (3.3)$$

где Ээфф- эффект, достигнутый от проведения мероприятий, руб.,

Зтек- текущие затраты на проведение конкретных мероприятий.

$$\text{Ээфф} = 166264,1 - 227,00 = 166037,1 \text{ тыс.руб.}$$

В результате данных мероприятий ожидаемый годовой эффект для ИП Казакова М.В. возможен в размере 166037,1 тысяч рублей.

Но эффективность не должна оцениваться только по материальным затратам. Эти процедуры затрагивают важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства работников компании положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от предложенных мероприятий на предприятии рассчитать на год вперед невозможно. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдут перемены.

В третьей главе предложены мероприятия по повышению эффективности командного духа ИП Казакова М.В..

Были разработаны вопросы/ анкета для определения морального духа сотрудников, которую также рекомендовано использовать.

Регулярная оценка персонала позволит оптимизировать бизнес-процессы. Важно сделать ее комплексной и применимой для развития сотрудников, понятной и легкой в использовании, необходимо рассказать всем о ее преимуществах, иными словами, продать эту идею внутри компании.

От ее проведения администрация ИП ожидает такие положительные моменты, как:

-получение объективной и всесторонней информации о деятельности сотрудника;

-введение дифференцированной системы оплаты труда и дифференцированной системы представления льгот;

-раскрытие потенциала молодых специалистов;

проведение ротации кадрового состава;

-избавление от «нерезультативного» персонала.

## **Заключение**

В первой главе курсового проекта определены теоретические аспекты эффективной команды на предприятиях, которые заключаются в совокупности приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, установлено, чтобы внедрить модель самообучающейся организации необходимо развивать у руководства и членов команды следующие навыки:

1. Ораторское искусство.
2. Системное мышление.
3. Творческое мышление.

#### 4. Лидерство.

Вторая глава посвящена анализу ситуации в ИП Казакова М.В., основными направлениями деятельности которого является продажа товаров для владельцев домашних любимцев, а именно, зоомагазинов.

Анализируя положение ИП на рынке, был сделан вывод, что ИП Казакова М. В., несмотря на свою успешность, занимает малую часть рынка зоотоваров, а значит, менеджменту ИП необходимо продумывать и реализовывать политику увеличения своих продаж.

Также во второй главе было выявлено, что текучесть кадров минимальна, персонал работает долго, а значит, кадровая политика предприятия, на первый взгляд, выстроена верно, но в то же время социологический опрос, который был проведен в ИП Казакова М.В. показал, что у коллектива магазина и у менеджмента плохо налажены отношения, так как часть сотрудников ИП даже при условии, что у них есть какие-либо интересные идеи по повышению продаж, просто психологически не могут ими поделиться, а другая часть и вовсе не заинтересована в повышении результативности своей работы.

Таким образом, проанализировав управление персоналом на предприятии ИП Казакова М.В., были выделены дополнительные к существующим на предприятии ИП Казакова М.В. методы экономического стимулирования работников в целях повышения эффективности работы команды в целом, а именно:

- 1) непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника на предприятии ИП Казакова М.В., заранее согласованные принципы вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
- 2) соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех конкретного проекта, ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
- 3) жесткая схема начисления премий
- 4) проведение командных тренингов
- 5) налаживание более дружных и теплых отношений в коллективе.

В третьей главе, были предложены 4 основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный, ролевой и проблемно-

ориентированный. Например, проблемно-ориентированный подход к формированию команд через решение проблем предполагает организацию спланированных встреч группы людей и консультанта-психолога для последовательного решения командных проблем, развития межличностных умений групповой работы и достижения главной командной задачи.

В рамках указанных подходов были показаны методы и технологии по улучшению психологического климата в коллективе: веревочные курсы, командные игры, эксклюзивные игры, социально-психологический тренинг, корпоративные праздники. Главная цель всех предложенных технологий – это обучение и воспитание участников в рамках корпоративных культур.

В качестве дополнительного документа создан материал (приложение 2), который дает полную картину о работе сотрудника и его личностных и деловых качествах.

Далее был проанализирован возможный итог работы, после предложенных мероприятий, персонал ИП Казакова М.В. станет командой, умеющей действовать в повседневных и сложных ситуациях, умело разрешать возникающие противоречия и адекватно выражать собственные эмоции. Также было показано, как важно на последнем этапе дать участникам «материальное воплощение» своей работы: красиво оформленные ими рекомендации для совместной работы, правила работы в группе и поведения в конфликтах и т.д.

В результате всех мероприятий ожидаемый годовой эффект для ИП возможен в размере 166037,1 тысяч рублей.

Социальный эффект от предложенных мероприятий по усовершенствованию системы оценки и аттестации персонала на предприятии рассчитать на год вперед невозможно. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

-снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала.

-увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

-укрепление корпоративной культуры организации;

-повышение уровня приверженности работников своей организации;



- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

## Список литературы

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. Ed.: Duncan W., 1996. - 176 p.
2. David I. Cleland. Strategic Management of Teams. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996. - 292 p.
3. ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management - Guidelines to quality in project management. ИСО/ТО 10006: 1997 (E). Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами (12/97).
4. Kliem L. R., Ludin I. S. Tools and Tips for Today's Project Managers / PMI Headquarters, 1999. - 230 pp.
5. PRO-персонал: Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом// <http://www.pro-personal.ru/journal/801/>
6. Rodney Turner. The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives. McGraw-Hill Book Company Europe. England. 1993. - 540 p.
7. The Principles of Scientific Management, F. W. Taylor, Harper & Brothers, New York, 1911
8. Tradedes.ru сайт для собственников магазинов
9. Verma V., Managing the Project Team. The Human Aspects of Project Management. - Pennsylvania, PA: PMI, 2007. - V. 3 (pp. 296).
10. Александр Филатов «Собственник и менеджер: Строим эффективный бизнес. Сборник статей»Издательство Альпина Пабlishер,2008 г.
11. Алексеева Т. Оцениваем уровень компетентности // Справочник по управлению персоналом.- 2009.-№6.-С.52-64.

12. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М., 2001.
13. Антонио Вайсс (Antonio E. Weiss) «101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций» Издательство Альпина Паблишер, 2014 г.
14. Баева Т.В. Ассесмент в розничной торговле// Справочник по управлению персоналом.- 2009.-№7.-С.64 – 70.
15. Безкорвайный В. П., Бурков В. Н., Воропаев В. И., Михеев В. Н., Секлетова Г. И., Титаренко Б. П. и др. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами / Под ред. В. И. Воропаева. - М.: СОВНЕТ, 2001.
16. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала/ Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2010.- 288 с.: ил.- ( Теория и практика менеджмента).
17. Бутурлина Е. Организационные аспекты оценки результатов деятельности// Справочник по управлению персоналом.- 2008.- №5.- С.70 – 74.
18. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник.-М.:ИНФРА-М,2008.-368 с.
19. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управление проектами. - К.: ВИПОЛ, 1999. - 312 с.
20. Бычкова Я. Оценка «по-советски»? Полезный опыт // Справочник по управлению персоналом.- 2012.-№3.-С.8 – 13.
21. Валиева О.В. Управление персоналом: Конспект лекций.-М.: Приор-издат,2010.- 176 с.
22. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин.-М.: Юристъ,2009.-496 с.
23. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие/ В.Р. Веснин. - М.,2008.-589 с.
24. Вишнякова М. «Кристаллическая решетка» менеджера // Справочник по управлению персоналом.-2008.-№9.-С.60-64.
25. Выбираем метод оценки персонала // Управление персоналом: просто, практично, полезно.-2012.-№1.-С.26-30.
26. Гончарова Н.Е. Теория управления: Конспект лекций.-М.,2009.-224 с.
27. Гражданский Кодекс РФ.- М.,2012.
28. Григорьев А. Аттестация на пять с плюсом// Справочник по управлению персоналом.-2008.-№12.-С.32-38.
29. Документы ИП Казакова М.В.
30. Дьячков Д. Комплексная оценка руководителей : компетентносный подход // Справочник по управлению персоналом.- 2012.-№2.- С.60 – 65.

31. Закон "О защите прав потребителей".
32. Крупский А. Экспресс-диагностика лояльности персонала// Справочник по управлению персоналом.- 2008.-№1.-С.56 – 63.
33. Ленкевич М. Оценка творческих сотрудников // Справочник по управлению персоналом.- 2011.-№4.-С.36-41.
34. Литти С. Оцениваем сотрудника – повышаем эффективность // Справочник по управлению персоналом. - 2011.-№9.-С.64 – 70.
35. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие/ В.В. Лукашевич.-2-е изд., перераб. и доп.-М.:Кнорус,2008.-240 с.
36. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций / Л.И. Лукичев, под ред.проф. Ю.П. Анискина.- 3-е изд., стереотип.- М.: ОМЕГА-Л,2009.-264 с.: ил.
37. М.Вебер «ИЗБРАННЫЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ», Перевод с немецкого, составление, общая редакция и послесловие доктора философских наук Ю. Н. Давыдова; Предисловие доктора философских наук П. П. Гайденоко, Москва «Прогресс» 1990
38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Е.В. Маслов.-М.-Новосибирск,2010.-312 с.
39. Митрейкина В. Расширяем процедуру деловой оценки// Справочник по управлению персоналом.- 2012.-№3.-С.58 – 63.
40. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. Под ред. А.Я. Кибанова.-М.:Проспект,2012.-72 с.
41. Обучение и развитие персонала в компании: Методическое пособие. -М., 2009.- 63 с.-(Библиотека персонал-технологий).
42. Организация работы службы персонала: Методическое пособие.- 2009.- 63 с. - (Библиотека персонал-технологий).
43. Оценка персонала: Методическое пособие.- М.,2009.-63 с.-(Библиотека персонал-технологий).
44. Пелевина Л. Как организовать оценку удовлетворенности? // Справочник по управлению персоналом.- 2012.-№1.-С.34 – 38.
45. Периодическая оценка – это не экзамен // Справочник по управлению персоналом.- 2008.-№8.-С.10 – 15.
46. Петина Н. Аттестация развития// Справочник по управлению персоналом.- 2008.-№10.-С.62 – 68.
47. Поляков А. Проверенные кадры: методика оценки// Справочник по управлению персоналом.- 2008.-№2.-С.48 – 56.

48. Растеряева Л.А. Оценка должностей: типичные сложности и пути их решения // Справочник по управлению персоналом.- 2011.-№12.-С.48 – 55.
49. Сивко М.В. Оценка мастеров // Справочник по управлению персоналом.- 2011.- №7.-С.52 – 60.
50. Сидоркина С. Оценка персонала – выбери нужный метод // Справочник по управлению персоналом.- 2011.-№8.-С. 48 – 53.
51. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие/ В.А. Спивак.- М.:Эксмо,2009.- 624 с.
52. Статья В.Кошкина «Как управлять мнениями и убеждениями персонала» на сайте <http://www.e-executive.ru/> 10.05.2015г.
53. Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие. – 4-е изд. – Ростов н/Д., 2007.
54. Терещенко К. Аттестация IT- специалистов // Справочник по управлению персоналом.- 2007.-№1.-С.48 – 55.
55. Технологии Командообразование /Командообразование// Интернет ресурс: <http://www.covacation.ru/mmenu.php?id=33>
56. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: ДЕЛО,2010.-332 с.
57. Трудовой Кодекс РФ (с изменениями и дополнениями) - М.,2012.
58. Управление персоналом / Под ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ,2010.-560 с.
59. Управление персоналом организации :Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова.- М.,2008. – 637 с.
60. Управление персоналом организации: Практикум. Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я Кибанова.-2-е изд., перераб. и доп.-М.:ИНФРА-М,2008.-365 с.
61. Управление персоналом организации: Учебное пособие /Под ред. проф. П.Э. Шлендера.-М.: ИНФРА-М,2010.-398 с.
62. Файбушевич С.И. Как создать эффективную команду.  
[http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_87/article\\_3785/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_87/article_3785/)
63. Федорец А. Аттестация рабочего места – мина замедленного действия? // Кадровик.- 2010.- №9.- С.12-18.
64. Филянин В. Диагностика уровня квалификации наладчиков // Справочник по управлению персоналом.- 2011.-№7.-С.64 – 70.
65. Фокин К.Б. Оценить оценку // Справочник по управлению персоналом.- 2011.- №9.-С.48 – 55.
66. Хлынина М. «Зоны» оценки персонала// Справочник по управлению персоналом.- 2007.-№5.-С.62 – 68.

67. Хлынина м.В. Методы оценки HR-проектов// Справочник по управлению персоналом.- 2011.-№6.-С.59 – 64.
68. Чижов Н. Управление корпоративными кадрами.- СПб.: Питер,2008.- 352 с.: ил.
69. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: НОРМА,2009.-456 с.
70. Шумская В. Оценка по-«фамильному»// Справочник по управлению персоналом.-2008.-№2.-С.46-53.
71. Эд Кэтмелл , Эми Уоллес Корпорация гениев: Как управлять командой творческих людей Альпина Паблишер,2015 г. , 2-е издание.

1. Управление персоналом организации: Учебное пособие /Под ред. проф. П.Э. Шлендера.-М.: ИНФРА-М,2010.-98 с. [↑](#)
2. Технологии Командообразование /Командообразование// Интернет ресурс: <http://www.covacation.ru/mmenu.php?id=33> [↑](#)
3. Шумская В. Оценка по-«фамильному»// Справочник по управлению персоналом.-2008.-№2.-С.46-53 [↑](#)
4. Технологии Командообразование /Командообразование// Интернет ресурс: <http://www.covacation.ru/mmenu.php?id=33> [↑](#)
5. Управление персоналом организации: Учебное пособие /Под ред. проф. П.Э. Шлендера.-М.: ИНФРА-М,2010.-128 с. [↑](#)
6. Сидоркина С. Оценка персонала – выбери нужный метод // Справочник по управлению персоналом.- 2011.-№8.-С. 48 – 53. [↑](#)
7. Управление персоналом организации: Учебное пособие /Под ред. проф. П.Э. Шлендера.-М.: ИНФРА-М,2010.-77 с. [↑](#)
8. Технологии Командообразование /Командообразование// Интернет ресурс: <http://www.covacation.ru/mmenu.php?id=33> [↑](#)