# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические аспекты формирования команды руководителей

1.1 Сущность команды руководителей

1.2 Состав команды руководителей

1.3 Процесс ее создания и становления

1.4 Особенности команды руководителей

Глава 2. Характеристика процесса формирования команды

2.1 Методология создания команды руководителей

2.2 Процесс определения состава

2.3 Классификация команд

2.4 Определение функций команды руководителей

2.5 Специфические аспекты формирования команды

Глава 3. Практическое формирование команды в ООО "Пелес"

3.1 Общая характеристика предприятия

3.2 Анализ состава персонала

3.3 Создание структурного каркаса в ООО "Пелес"

3.4 Разработка требований к персоналу

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

# ВВЕДЕНИЕ

Финансовый мировой кризис показал руководителям предприятий все ошибки, которые приводят к развалу и банкротству организации. Большая часть ошибок связана с кадровыми решениями. Многие предприятия столкнулись с тем, что коллектив был сформирован совершенно не эффективный, более того, штат был раздут, и увеличивал только расходы компании. В связи с этим актуальным вопросом на предприятии стала оптимизация кадров.

Кроме того, в кризис зарождаются новые предприятия с нуля, появляются новые проекты, которым необходимо изначально грамотно формировать эффективную команду. Большее значение в формировании эффективной организации или проекта имеет управленческая команда, менеджмент проекта.

В данной работе мы провели теоретическое исследование вопроса формирования команды менеджмента проекта. В первой главе мы описали, что такое команды, каковы ее функции и отличительные особенности, рассмотрели этапы становления команды. Во второй главе мы рассмотрели методы и подходы, с помощью которых формируют команды, цели и ценности членов команды.

Третья глава посвящена практической работе. Мы проанализировали структуру ООО "Пелес", сформировали цель проекта, и разработали план формирования команды менеджмента проекта.

Предметом настоящей курсовой работы является формирование команды управления проектом или организацией.

Объектом исследования выступила торговая организация ООО "Пелес", которая поставила перед собой цель осуществить новый проект, для чего сформировать эффективную команду менеджеров проекта.

**Глава 1. Теоретические аспекты формирования команды руководителей**

**1.1 Сущность команды руководителей**

Современный менеджмент стремится организовать работу по принципу команды. Причем, командный стиль управления противопоставляется жесткой авторитарной бюрократической системе.

Обусловлено такое стремление несколькими факторами [5]:

* Высокая скорость изменения внешней среды, требующая мобильности от организаций.
* Необходимость в творчестве и креативности для того, чтобы занять лидирующее положение.
* Мода на командное управление.

Современные руководители начинают понимать, что совместно решать проблемы значительно проще, чем в одиночестве, что творческие идеи легче рождаются в группе, что при грамотно выстроенной командной работе не нужен жесткий контроль и не нужно принимать решения самостоятельно за каждого сотрудника.

Однако команда не создается сама собой. Процесс формирования управленческой команды – сложный, длительный, требующий определенных усилий со стороны руководителя компании, самих членов команды и иногда помощи внешних специалистов.

Что же такое управленческая команда?

Управленческая команда – это группа людей, которые занимают верхние руководящие должности в организации, иначе говоря, топ-менеджеры во главе с генеральным директором, образующие полноценную команду. То есть это не просто группа людей, а коллектив, который закономерно движется к достижению одной глобальной цели предприятия.

Термин "команда" - не юридический и даже не управленческий, а скорее идеологический. Это означает также, что нет четкого однозначного определения, что такое управленческая команда.

С одной стороны, управленческая команда – это трудовой коллектив. Сначала разберемся с этим понятием, чтобы выяснить, что общего между просто трудовым коллективом и командой, и чем они отличаются.

Трудовой коллектив - по российскому законодательству все граждане, участвующие своим трудом в деятельности предприятия на основе трудового договора [3].

Иначе говоря, трудовой коллектив – это работники одного предприятия.

Трудовой коллектив - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив - это не только социальная категория, но одновременно и средство достижения целей [4].

Трудовой коллектив - это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.) [6].

Коллектив - в широком смысле - социальная организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью.

Коллектив - в узком смысле - группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других, и одновременно находится под его влиянием [7].

Отличительными особенностями коллектива являются [8]:

* Совместная деятельность.
* Наличие общих интересов и целей, задач и ценностей.
* Единая организация для всех членов коллектива и общая структура управления
* Относительная устойчивость и длительность функционирования.

Проанализировав полученную информацию, и сравнив ее с пониманием команды, можно сделать вывод, что модный термин менеджмента "команда" идентичен пониманию "коллектив". Только термин "коллектив" употребляют часто в формальном значении, не вдумываясь в его истинный смысл. Можно добавить дополнения и мы получим, что команда – это автономный и самоуправляемый коллектив профессионалов, которые могут быстро, оперативно, качественно и эффективно решать поставленные перед ними задачи.

Управленческая команда выполняет следующие функции на предприятии [5]:

1. Управление производством. Команда представляет собой выборный орган, члены которого периодически участвуют в собраниях, и принимают решения, все члены команды активно задействованы в решении производственных вопросов управление производством.

2. Достижение цели. Благодаря работе каждого отдельного члена команды и групповой работе обеспечивается достижение экономической цели предприятия.

3. Воспитательная. На каждого члена команды группа оказывает социальное - психологическое воздействие.

4. Функция мотивации. Для многих людей командная работа является важным стимулом к работе.

5. Образовательная. В команде путем обмена опытом происходит формирование навыков и умений, необходимых в работе.

С содержательной стороны управленческую команду определяют как такую общность, в которой межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности. При таком понимании команды в ее структуре всегда (в разной степени) присутствуют три главных элемента: лидерская группа, ядро, периферийная часть.

То есть команда не может существовать без лидера, несмотря на то, что это автономный самоуправляемый коллектив. Для нашего российского менталитета свойственно, что личность руководителя обуславливает характеристики команды.

Авторитарность руководителя формирует определенный стиль подчиненных: руководитель решает, подчиненные исполняют. Можно сказать, что данная структура управленческая не является командой, так как она не самоуправляема.

Когда руководитель искусный лидер и демократичен, то его сотрудники самостоятельны, инициативны, индивидуальны, берут на себя ответственность и полномочия, умеют делегировать полномочия, грамотно распределяют между собой функции.

Таким образом, руководитель в зависимости от своей личности должен выстраивать соответствующую ему структуру, а подчиненные (как руководители, так и рядовые сотрудники) в зависимости от своих склонностей – выбирать руководителя.

Работа в команде делает ставку на личность, что является отличительным признаком управленческой команды. Каждый член команды чувствует свою важность и значимость.

**1.2 Состав команды руководителей**

Социальная структура команды - это строение, которое определяется составом и сочетанием в ней членов, социальная группа. Под социальной группой понимают совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы и т.д [7].

Социальная структура команды - это фактор, который влияет на работу предприятия и на степень эффективности организации. Если социальная структура сформирована правильно, то она способствует развитию компании, высокой дисциплине труда, стимулирует инициативность членов команды. Если Благоприятная социальная структура способствует развитию трудовой активности, творческой инициативы, высокой дисциплины труда и росту его эффективности. Неблагоприятная социальная структура затрудняет эффективное решение производственных задач.

В зависимости от наличия тех или иных социальных групп образуются различные социальные срезы команды, а в связи с этим выделяются следующие разновидности социальной структуры: функционально-производственная, профессиональная, профессионально - квалификационная, демографическая, национальная, социально-психологическая и др [11].

Функционально - производственная структура складывается из функциональных групп работников. Каждая функциональная группа представляет собой производственное подразделение, имеющее иерархию и подчиняющееся определенным должностным лицам [11].

Профессионально - квалификационная структура образуется работниками разных профессиональных групп, подразделяемых также по уровню квалификации, образованию, производственному стажу [11].

Демографическая структура команды определяется составом его по возрасту, полу. Демографическую структуру также необходимо формировать в зависимости от типа предприятия. Однополая команда менее эффективна, чем разнополая. Большое значение имеет также сочетание возрастных групп. Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой дисциплиной, но при этом возрастают элементы консерватизма при внедрении новшеств, повышается уровень потерь рабочего времени из-за повышенной заболеваемости членов команды и т.д. Преобладание молодежи также отличается специфическими явлениями - повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения [11].

Необходимо уделять внимание также и национальной структуре команды. Этот фактор может как сохранять стабильность в организации, так и наоборот усиливать напряженность и разлад в производственных рядах.

Социально психологические группы формируются по общности интересов, ценностных ориентаций, увлечений, в их состав могут входить работники разных целевых групп. Совокупность указанных, а также других социальных групп формирует в коллективе определенный морально-психологический климат, особенности отношения к труду, состояние сплоченности или разобщенности, большей или меньшей заинтересованности в достижении общих целей производства и т.д.

Среди социальных отношений, возникающих в процессе взаимодействия людей на предприятии, важнейшим можно признать отношение работника к труду. От того, как человек относится к труду, зависит, насколько эффективен он будет для организации. Чем лучше это отношение, тем в большей степени можно будет использовать возможности человека. Мотивация трудовой деятельности и самооценка удовлетворенности трудом представляют внутреннее состояние человека, внешнее же проявление его отношения к труду выражается в трудовом поведении, в определенной социальной активности.

На эффективность управленческой команды оказывают влияние как объективные, так и субъективные факторы.

Среди объективных факторов – политическая ситуация в стране, экономика страны и региона, географическое положение и климатические особенности местности. Кроме того, оказывают влияние и условия труда, насколько создаются благоприятные условия, насколько человек чувствует себя защищенным и застрахованным в организации, насколько его принимают члены команды и поддерживают, юридическое оформление трудовой деятельности, выплаты заработной платы.

Среди субъективных факторов – это особенности самого человека, которые диктуют ему то или иное отношение к трудовой деятельности и командной деятельности. Это могут быть: его пол, возраст, его образование, культура, опыт, стаж работы, ценности, характерологические особенности.

Определить отношение члена команды к своему труду можно по результатам его деятельности и поведению: насколько человек дисциплинирован, насколько качественно и быстро выполняет поставленные задачи, выполняет ли самостоятельно творческую работу, насколько работоспособен, может ли работать вне рабочего времени и т.п.

То, как человек относится к труду, к своей работе, к своему коллективу, влияет на эффективность его деятельности. Когда социальная структура команды сформирована с учетом всех объективных и субъективных факторов, команда получается сплоченной, стабильной, эффективной. Структура в этом случае сама себя контролирует и корректирует, эффективные работники остаются на предприятии, неэффективные выбывают из команды самостоятельно.

**1.3 Процесс ее создания и становления**

Команда проходит несколько стадий в своем развитии.

Первый этап. Подготовительный. На этом этапе члены команды "притираются" друг к другу. Каждый работает самостоятельно, совместная работа практически не выполняется. На подготовительном этапе создается материально-техническая база для работы команды. Участники команды присматриваются друг к другу, оценивают друг друга, изучают свои должностные обязанности, взаимодействие между другими членами команды, официально-деловые отношения. Объединяют людей только частные цели и поставленные перед ними задачи, общих целей и ценностей нет, они только формируются. Работа выглядит организованной. На данном этапе команда зависит от руководства и его подхода к формированию команды.

Лидер должен создать комфортные условия для взаимодействия сотрудников, устанавливать между ними связи. Сотрудники в свою очередь должны быть нацелены на взаимные отношения.

Второй этап. Организационный. В команде начинает формироваться структура подчинения. Создаются небольшие группировки, появляются разногласия. Климат на этом этапе нестабилен, как правило, сопровождается спорами и конфликтами. На этом этапе начинает вырабатываться система наказаний и поощрений, вырабатываются традиции команды, появляется система ценностей, и формируется общая цель. Проявляются сильные и слабые стороны участников, происходит борьба за лидерство. Определяется формальный и неформальный лидер команды.

На втором этапе важно грамотное вмешательство в деятельность команды. От правильности выстроенной структуры компании зависит ее эффективность.

Руководитель должен помогать сотрудникам разбираться в причинах конфликта, конструктивно разрешать проблемы, обучать сотрудников эффективному взаимодействию.

В задачи сотрудников на этом этапе входит самоанализ, определение своих сильных и слабых сторон, поиск причин конфликтов и нацеленность на их разрешение. Члены команды должны стремиться самостоятельно регулировать конфликты, без помощи окружающих.

Третий этап. Экспериментальный. На этом этапе сотрудники уже знают возможности каждого, и определяют, как лучше использовать потенциал каждого человека. Пересматриваются сформированные ранее правила, традиции и меры, корректируются для достижения лучшего результата. Вмешательство руководителей уже не требуются, команда воспитывает своих членов самостоятельно. На этапе формируются общие цели команды, и каждая личность соотносит свои цели с целями коллектива.

На этом этапе неформальные лидеры делят зоны влияния, члены команды выстраивают эффективные отношения друг с другом.

Главной задачей для сотрудников на этом этапе является осознание своей принадлежности к команде, понимание общих целей, чувство единства.

Четвертый этап. Эффективный. Кульминация в развитии коллектива. В коллективе уже грамотно распределены роли между участниками. Группа умеет быстро и эффективно решать проблемы и поставленные задачи. Люди начинают гордиться принадлежностью к команде. Этот этап необходимо использовать максимально выгодно для предприятия. Развитие должно быть целенаправленным, планируемым и систематическим.

Пятый этап. Зрелый. Команда становится стабильной. Действуют прочные связи между работниками, все знают друг друга, сильные и слабые стороны. Людей оценивают уже не по внешнему поведению и образу, а по достоинствам и эффективности для коллектива.

Сформированная зрелая команда характеризуется тем, что отношения носят дружеский характер, внутренние конфликты быстро разрешаются, коллектив очень эффективен, и показывает высокие результаты предприятию. В такой команде есть хороший руководитель, который разделяет ценности коллектива, и указывает направление для движения.

Руководитель должен уметь не только управлять людьми, и взаимодействовать с ними, но и вовремя предсказать, когда наступит каждая следующая стадия развития.

В принципе, любой коллектив развивается по определенному сценарию, будь то команда или обычная группа людей. То же относится и к управленцам. Руководителям отделов и подразделений все - равно приходится взаимодействовать между собой, и группа, состоящая их руководителей отделов, также пройдет все перечисленные этапы, стихийно и естественно. Однако когда мы говорим о команде, подразумеваем ее эффективность. То есть члены команды организованны, стремятся в короткие сроки пройти начальные этапы и быть продуктивными, приносить пользу организации и достичь поставленной цели.

Конечно, здесь многое зависит от лидера команды и целенаправленного воздействия на членов коллектива с целью формирования команды.

**1.4 Особенности команды руководителей**

Будем называть управленческую команду – высокоэффективными отношениями менеджеров организации. Подводя итоги характеристики команды, необходимо выделить ее отличительные особенности: [6]

1. Способность к нововведениям, развитию, возможность достижения общей цели организации и финансового успеха.
2. Обмен опытом и непрерывность образовательного процесса внутри команды и каждого члена команды.
3. Направленность на оперативное выявление потребностей команды удовлетворение потребностей членов команды, личностно-ориентированный подход.
4. Способность к рациональному и эффективному распределению ресурсов.
5. Расстановка приоритетов в пользу достижения целей организации.
6. Способность совместно работать, как одно целое, создавать условия для инициативы каждого члена команды.
7. Навыки лидера стратегического планирования и прогнозирования, оптимизм и позитивное мышление.
8. Внимательность к психологическим аспектам коммуникации, этике деловых отношений, воспитанию персонала.
9. Способность к мониторингу ситуации внутри команды, своевременное отслеживание проблем.

Таким образом, мы видим, что основная отличительная особенность команды – ориентация на человека: на его способности, потребности, желания, его потенциал, опыт, качество его жизни. Команда заботится о каждом своем члене, создавая для него необходимые условия повышения его личной эффективности.

Выделим положительные и отрицательные моменты в формировании команды.

Среди "плюсов" организации команды:

* Скорость решения поставленных задач.
* Возможность генерировать идеи, решать нестандартные задачи.
* Повышение качества работы каждого отдельного сотрудника.
* Взаимная помощь, поддержка и взаимовыручка.
* Команда самоорганизована и не требует контроля.
* Команда способствует повышению статуса организации и формирует имидж.
* Команда вызывает доверие у клиентов компании, что при водит в увеличению заказов.
* Единство ценностей у всех членов команды.
* Личностный и профессиональный рост членов команды.

В то же время команда – это не универсальное лекарство против всех болезней и имеет свои недостатки:

* Длительность процесса создания команды, потери времени.
* Дороговизна команды: необходимы расходы на обучение сотрудников, а также на повышение заработной платы.
* "Человеческий фактор": команда большое значение начинает придавать психологической составляющей бизнеса, и иногда принимает решения, руководствуясь этими соображениями.
* Отсутствие четкой иерархии и субординации.
* Невозможность заменить члена команды без внесения изменений в структуру взаимоотношений.
* Зависимость команды от отношений в коллективе, от командного духа.

**Глава 2. Характеристика процесса формирования команды**

**2.1 Методология создания команды руководителей**

Как мы уже отметили, формировать команду должен лидер. Лидер команды должен конкретно представлять цель команды, которую ему придется создавать. Лидер коллектива должен быть в курсе потребностей своей группы и иметь достаточно четкую перспективу создания коллектива через прохождение нескольких последовательных этапов развития.

Для того, чтобы создать эффективную команду, лидер группы должен проявлять открытость при ее создании, разделять ценности со всеми членами группы, выдавать им обратную связь на каждом этапе формирования команды.

Существует много методов формирования команды и нельзя сказать, что есть один универсальный. Поэтому нужно знать плюсы и минусы каждого метода и выбирать более подходящий для конкретной ситуации.

При создании команды управленцев должны соблюдаться следующие правила [10]:

1. все члены группы должны четко представлять цель создания команды и совместной работы,
2. распределить четко функции между сотрудниками,
3. всех сотрудников известить о том, какими умениями и навыками обладает тот или иной человек,
4. начинать решать малые задачи и проблемы, чтобы укрепить командный дух и научиться совместной работе,
5. получить согласие всех членов команды выполнять условия коллектива,
6. составить четкий план и график работы,
7. советоваться с сотрудниками в процессе работы, чтобы укрепить доверие,
8. поощрять открытость и честность,
9. не подавать ложные надежды,
10. максимально информировать сотрудников о работе, задачах и результатах,
11. делегировать полномочия.

Определить, что команда сформирована, можно по следующим признакам: все сотрудники представляют цель, организационная структура коллектива соответствует поставленной цели, в группе члены задумываются над методами работы, и стараются их усовершенствовать. Кроме того, дисциплина на высоком уровне, команда самостоятельно регулирует сотрудников, люди обсуждают совместно проблемы и находят пути решения, коллектив поддерживает всех своих членов и создает дружеские взаимоотношения, отношения в группе открытые, и сотрудники готовы встречать трудности и преграды на своем пути.

Для того чтобы выбрать метод формирования команды, нужно сначала собрать информацию, проанализировать ее и после этого сделать выбор.

Сбор информации о персонале осуществляется следующими способами: самообследование, интервьюирование, беседа, активное наблюдение в течение всего дня, моментные наблюдения, фотография рабочего дня. Этими способами можно выявить проблемы на предприятии и выявить потребность в персонале и создании команды.

Среди методов анализа выделяют следующие [7]:

* экономический анализ (экономические расчеты эффективности персонала и потребностей в изменениях),
* системный (общий анализ по заданным параметрам),
* сравнительный (сравниваются эффективная и неэффективная группа людей),
* декомпозиция (расписываются бизнес-процессы предприятия или проекта по уровням),
* структуризация целей (выстраивается четкая структура целей предприятия, рассчитывается потребность в персонале на выполнение каждой цели и определяются критерии эффективности),
* нормативный (сравнивается коллектив по заданным параметрам с установленными нормативами),
* экспертно-аналитический (создается экспертная группа. Которая анализирует полученную информацию).

При формировании команды используют следующие методы:

Системный подход. Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.) [8].

Метод аналогий. Экспертная группа находит аналогию для предприятия, прямую либо косвенную. Рассматривает структуру аналогии, ее составляющие и на основании полученной информации создает новую структуру данного предприятия.

Экспериментально-аналитический. Этот метод предполагает формирование команды экспериментальным путем. То есть команду формируют на протяжении некоторого времени. Разрабатывают изменения, вносят, получают информацию, анализируют, снова вносят изменения. И так до тех пор, пока не получают эффективную структуру.

Параметрический. Изначально описываются требования к команде, указываются параметры, которым должен соответствовать коллектив и каждый его участник. По заданным параметрам формируют группу участников.

Блочный. Сначала формируют небольшие группы – "блоки", потом объединяют их в общую эффективную команду.

Моделирование. Предполагает наличие четкой научно-обоснованной экономической модели, на основе которой формируется команда.

Структуризация целей. Команда формируется исходя из поставленных целей и задач. Под каждую цель – создается команда, которой создаются условия, эффективные для достижения цели.

Опытный. По своему значению метод похож на экспериментально-аналитический, только занимает еще больше времени, так как оценивает не группа экспертов, а руководитель, либо сама команда по результатам деятельности.

Метод творческих совещаний. Суть метода в том, что принятие решений о создании и изменении команды принимают сами работники коллектива. На предприятии проводятся творческие совещания, на которых работники высказывают свои мнения, решают, каким образом улучшить производительность и какие меры предпринять.

Существует множество других методов формирования команды, однако нельзя утверждать, что какой-то один способ самый правильный и универсальный. В ситуациях формирования команды "с нуля" подойдут одни методы, в ситуации "оптимизации работы предприятия" - другие.

Руководитель предприятия должен четко представлять, для чего ему нужна команда, и какими ресурсами он обладает для того, чтобы команду сформировать.

**2.2 Процесс определения состава**

Структура организации или проекта – самый важный этап в формировании команды. Именно структура организации определяет степень включенности людей в проект, типы и принципы формирования управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации.

В зависимости от того, каким образом связаны звенья общей системы, выделяют несколько типов структур [10]:

1. линейная — звенья связаны друг с другом последовательно;
2. функциональная – звенья выполняют свои функции и взаимодействуют с другими звеньями с целью качественного выполнения функций;
3. кольцевая — звенья связаны друг с другом также последовательно, но "выход" последнего звена одновременно является входом" первого;

4) "колесо" — в отличие от кольцевой в центре (на месте "оси") имеется звено, связанное со всеми остальными;

5) звездная — в отличие от структуры "колесо" отсутствуют периферийные связи ("обод"), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);

6) многосвязная — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;

7) сотовая — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний "выход" ("вход"), либо с двумя и имеет два внешних "выхода" ("входа");

8) иерархическая — характеризуется наличием иерархии управления;

9) смешанная — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Для различных предприятий, в зависимости от типа задач, которые нужно решать, та или иная структура оказывается более или менее эффективна.

Так, достаточно простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, более соответствуют звездная и иерархическая структуры, поскольку обеспечивают быстрое получение решений. Многосвязная структура в смысле безотказности и правильности решения более подходит для сложных задач с неполной информацией, хотя процесс решения занимает больше времени. Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных. Кольцевая — предпочтительнее там, где требуется творческий подход к решению, она же способствует наибольшей удовлетворенности участников своей деятельностью. Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация участников в многосвязной и сотовой структуре, а наибольшее — в звездной и иерархической.

Структуру необходимо выстраивать как для всей организации в целом, так и для каких-либо отдельных проектов. Кроме того, стоит иметь в виду, что структуры могут пересекаться между собой. Например. При выполнении какого-либо определенного проекта в организации, возможен вариант, когда сотрудники в обычном режиме организации подчиняются соответственно одной структуре, а в рамках выполнения проекта – другой.

**2.3 Классификация команд**

Для формирования эффективной команды необходимо четко представлять, для чего она формируется и какими навыками должны обладать члены команды.

Если команда создается с нуля, то управленцев нужно подбирать, исходя из функциональных требований, а также в соответствии с личностными характеристиками.

Исследователи определили, что для того чтобы команда была эффективной, в ее состав должны быть включены люди, обладающие определенными навыками.

1. Навыки системного мышления и аналитический склад ума. Люди с такими навыками в рамках команды могут анализировать информацию, планировать деятельность, прогнозировать, вовремя выявлять проблемы. Чтобы команда была эффективной, ее члены должны уметь:
   * Собирать информацию, находить ее в различных источниках, выделять общее, находить отличия относительно рыночной информации, информации о конкурентах, потребителях, технологиях, экономике страны, политических факторах и т.п.
   * Анализировать полученную информацию, выделять важное, делать правильные выводы, формировать прогнозы.
   * Оценивать риски, выделать плюсы и минусы, за и против, формировать сценарии развития событий.
2. Коммуникативные навыки членов команды.

* Умение налаживать отношения, создавать благоприятные впечатления, доверительную обстановку между сотрудниками.
* Способность вовлекать всех членов команды в общую работу, активизировать каждого сотрудника, инициировать его творческий потенциал.
* Способность определять стимулы каждого члена команды, мотивировать его на эффективную работу.
* Умение отстаивать свою точку зрения, аргументировать свои предложения и выслушивать предложения других людей.

1. Лидерские качества членов команды.

* Уверенность в себе, самоанализ, целеустремленность.
* Позитивное мышление, способность вдохновлять других людей на работу.
* Умение влиять на людей, решать конфликтные ситуации.
* Нацеленность на результат, ответственность за свои действия. [5]

При формировании команды необходимо также распределять обязанности между членами команды в соответствии с личными особенностями.

Разделение должно осуществляться по нескольким признакам.

Во-первых, по профессиональным навыкам. Команде нужны:

1. Организатор.
2. Специалисты с высокой квалификацией, способные решить возникающие проблемы.
3. Помощники специалистов.
4. Человек, обеспечивающий команду ресурсами для достижения цели, достающий эти ресурсы.
5. Человек, ответственный за наличие у команды всего необходимо для достижения цели.

Во-вторых, по взаимоотношениям с окружающим миром в команду должны входить [6]:

* 1. Аналитик – с аналитическим складом мышления.
  2. Переговорщик – умеющий вести переговоры, добиваться сотрудничества и удовлетворения интересов обеих сторон переговоров.
  3. Скептик – человек с критическим складом ума, обращающий внимание на негативные моменты, риски.
  4. Пробивной – человек, который умеет доставать все необходимое для решения проблем.
  5. "Душа компании" - человек, формирующий комфортную психологическую обстановку в команде, создающий положительный настрой.

В третьих, распределение ролей должно осуществляться по принципу отношения к решению проблем и принятию решений:

Генератор – человек, способный генерировать новые идеи, творческий, раскрепощенный.

Концептуализатор – человек, умеющий проводить системный анализ, обобщать информацию, придавать законченный вид идее, излагать ее привлекательно для других людей.

Оптимизатор – член команды, который умеет адекватно и объективно оценивать идеи, соотносить идеи с информацией, составлять сценарии развитии, разрабатывать план достижения цели.

Реализатор – человек, умеющий реализовывать, приводить в действие запланированное, с практичным складом ума, прагматичным характером.

Критик – человек, который умеет находить негативные моменты и риски, обращать внимание команды на негативные сценарии развития событий, тормозить в моменты неоправданного риска.

Если в управленческой командой гармонично распределяются роли одновременно по всем признакам, то у команды есть шансы быть эффективной и решать оптимально все поставленные перед ней задачи.

Принципы формирования команды менеджмента целой организации или проекта одинаковые. Разница лишь в том, откуда будут набираться сотрудники: из внутренних трудовых ресурсов компании или будут подбирать со стороны активным поиском кандидатов.

**2.4 Определение функций команды руководителей**

Как мы уже писали выше, одной из отличительных особенностей команды является наличие у команды единой цели и общие ценности членов команды.

Таким образом, процесс формирования управленческой команды тесно связан со стратегией компании или проекта, целями компании и ценностями, которые разделяют все члены команды. Конечно, основной отбор людей должен вестись на этапе подбора сотрудников, чему должен предшествовать процесс разработки стратегии.

Процесс стратегического планирования включает в себя следующие этапы [2]:

* + Определение миссии и целей.
  + Анализ информации.
  + Выбор стратегии.
  + Реализация стратегии.
  + Оценка и контроль выполнения.

Миссия компании, ее философия обуславливают ценности людей, которые будут входить в управленческую команду. Миссия – это нечто философское, что задает направление ценностным ориентациям членам команды.

Существует как в широкое понимание миссии компании, так и узкое. В широком понимании миссия – это философия организации, которая определяет сущность, смысл деятельности. В узком понимании – это утверждение, в котором отражается то, для чего существует организация, и формулируются ее преимущества на рынке перед конкурентами. Миссия призвана делать компанию особенной, оригинальной, отличающей ее от других фирм. Миссия организации должна соответствовать интересам ее собственников, инвесторов и заказчиков, покупателей. Миссия – это некоторое расплывчатое формулирование цели, поэтому она не содержит цифр, дат, не привязана к ресурсам.

Цели организации.Цели – это результаты, которых стремится достичь организация. Цели обладают конкретикой, они измеримы, имеют четкий временной интервал, непротиворечивы и контролируемы.

Цели значимы в том случае, если руководство их правильно формулирует, доносит до сотрудников и стимулирует персонал для выполнения планов.

Цели бывают общие для организации в целом, а бывают специфические, соответствующие отдельным подразделениям [11]:

* Финансы: источники финансирования, методы распределения прибыли, оптимизация издержек.
* Производство: ресурсы, качество, процессы.
* Новые разработки: новый товар, новые технологии.
* Маркетинг: структура сбыта, продвижение товара, объем продаж.
* Безопасность: финансовая безопасность, коммерческая, интеллектуальная.
* Персонал: потребности в персонале, квалификация персонала.

Цели формулируются, исходя из общей миссии компании, и являются почвой для формирования управленческой команды.

В зависимости от целей компании, соответствующих функциям различных подразделений, в управленческую команду, как правило, входят люди, обладающие навыками управления в рамках того или иного подразделения. Иначе говоря, в коммерческих организациях управленческую команду составляют руководители отделов: маркетинга, продаж, финансового отдела, производственного, отдела персонала, безопасности.

Главной ценностью членов команды является человек, и деятельность команды приобретает гуманистический характер.

В своей работе члены команды нацелены на результат, стремятся к достижению единой цели.

В рамках команды действует негласный кодекс чести, что позволяет команде саморегулироваться. Члены команды стараются приложить максимум усилий, чтобы не подвести команду и чтобы оставить о себе положительное мнение.

Среди ценностей команды также имеет место быть доброта, эмоциональный комфорт и взаимовыручка. Члены команды стремятся поддержать друг друга, помочь, создать комфортную обстановку для работы всей команды.

Отношения строятся не на формальной бюрократической основе, а на личных отношениях и носят не официальный, а дружеский характер.

Также члены команды должны разделять ценности каких-либо особых типов, специфичных для сферы деятельности компании, предлагаемой продукции и услугах. Члены команды должны оценивать положительно деятельность организации, чувствовать полезность компании и гордиться своей причастностью к организации.

**2.5 Специфические аспекты формирования команды**

Ценности членов команды создаются стихийно, однако в этом случае они могут быть неконтролируемыми и расходиться с ценностями организации. Поэтому для формирования эффективной команды нужно разрабатывать и внедрять организационную корпоративную культуру.

Организационная культура берет свои корни от стратегии компании и ее целей, формулируется на основе миссии организации. Организационная культура разрабатывается целенаправленно с целью оказать влияние на сотрудников и членов управленческой команды, привести к единому знаменателю ценности всех сотрудников и отрегулировать поведение каждого человека с целью достижения компанией цели [12]

Организационную культуру формулирует, как правило, на бумаге, в документе и выражается она как в философии, ценностях, так и в требованиях к внешнему виду сотрудников, в правилах поведения сотрудников в тех или иных ситуациях, методах взаимодействия с внешними компаниями, партнерами и клиентами.

Организационная культура обеспечивает понимание каждым человеком миссии компании, следование нормам и правилам организации. Часть сотрудников способны осознать культуру и ценности организации стразу, а часть – только выполняя четкие указания, что и дает корпоративная культура.

Основными функциями организационной культуры являются объединение всех сотрудников для достижения единой цели организации и адаптация компании к внешней ситуации.

Корпоративная культура включает в себя несколько элементов [13]:

* Стереотипы поведения сотрудников: корпоративный язык, стиль общения, традиции компании.
* Нормы поведения в команде: правила, регулирующие взаимодействие членов команды.
* Ценности: ценности, которые стремится осуществить компания.
* Философия компании: идеологические принципы организации, место компании на рынке и в системе взаимоотношений с внешним миром.
* Внутренний климат организации: психологические принципы взаимоотношений в команде, манера общения.
* Профессиональные умения и навыки членов организации: набор навыков, которыми владеет организация, отличающие ее от других организаций и формирующих ее профессиональное конкурентное преимущество.

**Глава 3. Практическое формирование команды в ООО "Пелес"**

**3.1 Общая характеристика предприятия**

Для изучения вопроса формирования команды менеджмента проекта мы рассмотрели компанию ООО "Стандарт". Данная организация существует с 2006 года, и занимается оптово-розничной продажей торгового оборудования, материалов для интерьеров, строительных материалов и т.п. В штате компании находит 55 человек. Компания организована двумя участниками, которые являются ее собственниками и работниками. На данный момент перед руководством встал вопрос реализации нового проекта - торговля неоновыми досками производства Ю.Корея.

Форма собственности организации: Общество с ограниченной ответственностью.

На данный момент фирму возглавляют два человека: директор и коммерческий директор.

Во главе фирмы стоит директор. Он решает самостоятельно вопросы деятельности предприятия, занимается юридическими вопросами, вопросами аутсорсинга, представляет интересы фирмы в государственных органах, компаниях – партнерах. Распоряжается имуществом фирмы, заключает договора, обеспечивает деятельность с материально-технической стороны. Директор несет полную ответственность за деятельность фирмы, за безопасность и сохранность имущества, открывает счета в банках, распоряжается денежными средствами.

В подчинении находится заместитель директора по розничным продажам. Он решает все вопросы, связанные с привлечением клиентов, заключением договоров, рекламой, маркетингом и продвижением компании. Заместитель директора отвечает за доход компании. Также он имеет полный доступ к документации и финансовым средствам компании, может проводить необходимые операции самостоятельно, но с разрешения директора.

Организационная структура предприятия - линейная функциональная структуру коллектива.

Функциональные организационные структуры имеют следующие преимущества:

1)более глубокую проработку решений по функциональным направлениям;

2)высокую компетентность специалистов, отвечающих за выполнений функций;

3) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Директор выполняет функции управления предприятием, кадровика, обеспечения безопасности и материально-технического обеспечения компании. Распределяет финансы.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

Кладовщик состоит в подчинении менеджера по снабжению, и руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей, следит за отпуском готовой продукции со склада и приёмом сырья на склад.

Заместитель директора по розничным продажам подчиняется директору. В его обязанности входит разработка, и внедрение новых проектов по организации продаж, выделение сегмента рынка для сбыта продукции, контроль деятельности продавцов, ведение сделок и заключение особо крупных договоров, контроль оплаты. Заместителю директора по розничным продажам подчиняются продавцы, в чьи обязанности входит работа с клиентами, консультирование, продажа.

Менеджер по сервисным услугам занимается доставкой товара клиентам. Он оформляет заявки, контролирует выполнение заказов, согласовывает время и условия поставок. В его подчинении находятся грузчики и водители-экспедиторы, которые обеспечивают доставку продукции заказчикам. А так же организация доставки товара заказчикам, составление планов маршрутов для водителей экспедиторов.

Менеджер по закупкам подчиняется непосредственно директору. В его компетенции поиск новых поставщиков, заключение договоров на поставку, расширение номенклатуры, мониторинг рынка конкурирующих фирм и производителей. Такая структура представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый сотрудник имеет четкие цели и задачи, и знает, каким образом его работа связана с достижением цели компании.

**3.2 Анализ состава персонала**

Организация занимается преимущественно розничной торговлей, однако не так давно появилась возможность реализовать проект по оптовой торговле неоновыми досками – новым оборудованием для торговых организаций, кафе и ресторанов производства Ю.Корея. Для розничной торговли описанного выше распределения функций между менеджерами было достаточно. Однако с увеличением объема работы такая структура проявит все свои недостатки, и было принято решение расширяться, набирать персонал и формировать эффективную команду для управления новым проектом.

Руководство приняло решение определить, какого персонала не достаточно, исходя из функций, которые необходимо выполнять и на которые не хватает трудовых ресурсов.

На совещании были описаны группы бизнес-процессов, которые необходимо выполнять при реализации проекта.

1. Управление.
2. Финансы.
3. Безопасность.
4. Материально-техническое снабжение.
5. Снабжение и поставки.
6. Складское хозяйство.
7. Доставка груза.
8. Маркетинг и продажи.
9. Юриспруденция.
10. Кадры предприятия.

Проанализировав особенности и возможности имеющихся сотрудников, а также проведя временные расчеты трудозатрат, были выделены функции, для выполнения которых нужно нанять новых работников. Формирование менеджмента проекта будет строиться из расчета на то, что директор будет заниматься как розницей, так и новым проектом, а и коммерческий директор временно отойдет от выполнения обязанностей в рознице.

Функции выделены следующие: ведение бухгалтерского учета, работа с поставщиками и логистика, доставка груза клиентам и отгрузка, решение юридических вопросов, в том числе внешнеэкономическая деятельность, ведение складского учета, работа с клиентами по новым территориям. Для выполнения каждой из этих функций необходимо принять по одному человеку.

Директор компании – человек жесткий, всегда добивается поставленной цели. Он скуп на эмоции и принимает решения исключительно рационально, руководствуясь четкой информацией, цифрами, датами, суммами. Его сильные стороны – целеустремленность, представительность, умение быстро принимать решения, прогностические способности. Он умеет доверять людям и грамотно делегировать полномочия.

Коммерческий директор – человек, ориентированный на взаимодействие с другими людьми. Обладает развитыми коммуникативными навыками, дипломатическими способностями, умением найти общий язык с людьми разного типа, у него аналитические способности, умеет работать с большим количеством информации, активен, мобилен, инициативен.

Сотрудники таких руководителей должны четко представлять, куда они идут, должны уметь быстро решать поставленные задачи.

Члены команды должны уметь генерировать идеи, претворять в жизнь, планировать тактику и достигать поставленной цели. Каждый человек должен уметь самостоятельно решать задачи и проблемные вопросы в своей области. С учетом того, что коллектив небольшой и каждую функцию будет выполнять отдельный человек, работники должны быть ответственными и иметь хороший опыт выполнения указанных функций.

По возрасту коллектив должен быть однородным: от 30 до 35 лет. По половому признаку – мужчины и женщины. Логистикой, управлением складом, доставкой и снабжением должны заниматься мужчины, бухгалтер и юрист – женщины. Для определения более эффективного метода продаж, коммерческий директор принял решение принять на должность одного менеджера – женщину и одного менеджера – мужчину.

Па взаимодействию с внешней средой, в команду необходимы: аналитик, скептик, пробивной и душа компании.

По типу решения проблем: концептуализатор, оптимизатор, реализатор, критик.

**3.3 Создание структурного каркаса в ООО "Пелес"**

На основе выделенных функций было принято решение создать линейную функциональную структуру управления.

Структура этого типа строится по принципу распределения функций внутри организации и одновременно с линейного взаимодействия, что создает двойное подчинение для исполнителей, так как функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции нижестоящим подразделениям других направлений.

Получилась следующая иерархическая структура (таблица 1):

Таблица 1. Иерархическая структура предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 Уровень | 2 Уровень | 3 Уровень |
| Директор | Коммерческий директор | Менеджер по продажам |
| Менеджер по продажам |
| Юрист | |
| Главный бухгалтер | |
| Менеджер по снабжению и логистике | Кладовщик |
| Грузчик |
| Грузчик |
| Водитель-экспедитор |

Директор выполняет функции управления предприятием, кадровика, обеспечения безопасности и материально-технического обеспечения компании. Распределяет финансы.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

Кладовщик состоит в подчинении менеджера по снабжению, и руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей, следит за отпуском готовой продукции со склада и приёмом сырья на склад.

Коммерческий директор подчиняется директору. В его обязанности входит разработка, и внедрение новых проектов по организации системы сбыта, выделение сегмента рынка для сбыта продукции, контроль деятельности менеджеров по продажам, ведение сделок и заключение особо крупных договоров, контроль оплаты за поставленный товар. А так же организация доставки товара заказчикам, составление планов маршрутов для водителей экспедиторов. Начальнику отдела сбыта и доставки подчиняются менеджеры по продажам, в чьи обязанности входит поиск клиентов, заключение договоров, контроль выполнения заказов, согласование времени и условий поставок, и водители-экспедиторы, которые обеспечивают доставку готовой продукции заказчикам. Функции менеджеров по продажам распределены по территориальному признаку. Каждый менеджер работает с клиентами в своем регионе.

Менеджер по закупкам подчиняется непосредственно директору. В его компетенции поиск новых поставщиков, заключение договоров на поставку, расширение номенклатуры, мониторинг рынка конкурирующих фирм и производителей.

Юрист занимается оформлением договоров, составление внутренних документов компании и внешних, решает вопросы с таможней, проверяет правильность оформления документов, имеющих отношение к деятельности компании. Ведет кадровую документацию.

Такая структура представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый сотрудник имеет четкие цели и задачи, и знает, каким образом его работа связана с достижением цели компании.

Преимущество такой структуры в следующем:

* Четкое распределение функций, задач между работниками.
* Четкая система взаимодействия между руководителями и подчиненными.
* Каждый сотрудник несет личную ответственность за конечный результат.
* Высокая скорость реакции на указания.

В команду менеджмента проекта входят следующие сотрудники:

* Директор.
* Коммерческий директор.
* Менеджер по снабжению и логистике.
* Юрист.
* Главный бухгалтер.
* Оба менеджера по продажам.

Таким образом, понимая особенности директора и коммерческого директора, мы можем распределить характеристики, которыми должны обладать менеджеры проекта, которые будут приняты на работу в организацию для реализации проекта.

Менеджер по снабжению и логистике: должен быть пробивным человеком, в его задачи будет входить снабжение и логистика, а также обеспечение команды необходимыми ресурсами. Он должен быть прагматичным, нацеленным на результат, умеющим планировать и реализовывать идеи, оценивать риски.

Юрист в работе над проектом будет выполнять функции напарника, то есть помогать менеджерам в достижении целей, с критическим складом ума, умением раскрыть все риски, скептиком.

Главный бухгалтер также выполняет функции напарника, способствует работе специалистов проекта, уравновешен и обладающий аналитическими способностями, может быть концептулизатором или оптимизатором.

Менеджеры по продажам должны быть главными специалистами вместе с коммерческим директором, один из них должен быть склонен стать "душой компании", а другой – переговорщик. Один из этих менеджеров в будущем будет руководителем проекта, желательно чтобы один был оптимизатором, другой – реализатором.

**3.4 Разработка требований к персоналу**

Перед тем, как начать подбирать персонал, четко определяются обязанности работников, и составляются должностные инструкции. На основе обязанностей определяются основные личные качества сотрудников, параметры, по которым будет проходить формирование коллектива и отбор кандидатов.

Отбор проводится с помощью наблюдений за будущим работником, проведением собеседования, психологического тестирования и выполнения испытательного задания.

Набор сотрудников осуществляется из внешних источников. Было опубликовано объявление в газетах о вакантных должностях, опрошены знакомые о наличии подходящих кандидатур.

Основная мотивация для людей в данной организации – возможность карьерного роста и продвижение по службе. Однако на данный момент многие люди боятся идти работать в молодые организации из-за неуверенности в их будущем, нестабильности экономического положения.

При отборе кандидатов предварительная оценка происходит по резюме, далее директор созванивается с человеком и приглашает на собеседование. После первого собеседования кандидатам предлагается заполнить тест и выполнить задание. На втором собеседовании оговариваются условия работы, и принимается решение.

Отбор кандидатов осуществляется при участии обоих руководителей нового проекта. О приеме работников окончательное решение принимает директор, за исключением приема менеджеров по продажам. Решение по данным вакансиям принимает коммерческий директор компании.

После того, как будут отобраны все кандидаты, и сформирована команда, на предприятии "Пелес" будет проведен тренинг на командообразование с привлечением внешних специалистов консалтинговой компании.

# 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

"Кадры решают все". Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации в целом и каждого проекта в отдельности. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Важнейшим фактором в достижении успеха организации или проекта является формирование структуры управления и решение о том, формировать команду или нет. Команда - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей, высокоэффективная и саморегулирующаяся система.

Самой важной характеристикой команды является единство целей ее деятельности, общность интересов и ценностей всех членов команды. Команда – это не просто социальная группа людей, а прежде всего, средство достижения цели.

Поэтому и формирование команды должно исходить из целей организации, проекта и его стратегии.

Мы рассмотрели деятельность компании, собрали информацию о том, каким образом осуществляется деятельность, проанализировали эффективность имеющейся структуры, сформулировали цель нового проекта. После того, как была определена идея проекта, мы сформировали перечень функций, которые должна выполнять команда и определили, с какими из них не справляется существующая структура.

Благодаря такому анализу мы смогли разработать функциональную структуру и выяснить, сколько человек необходимо принять в штат организации, чтобы проект работал бесперебойно, и команда достигала поставленной цели в короткие сроки и без дополнительных затрат.

Также мы определили иерархию организации, и составили иерархическую структуру, при которой менеджмент проекта стоит на одной линии, за исключением менеджеров по продажам, которые формально будут подчиняться коммерческому директору.

Далее мы составили перечень характеристик, которыми должен владеть каждый кандидат, на основе чего были подобраны диагностические методики, чтобы на стадии подбора можно было определить, подходит ли тот или иной человек для менеджмента проекта или нет.

На последнем этапе мы определили, каким образом будет формироваться коллектив, где и как будет осуществляться поиск работников, и с помощью каких методов будет проводиться отбор кандидатов. Также было принято решение провести тренинг по командообразованию, когда будет сформирован коллектив.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: 1998;
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М., 1998.
3. Дикарева А.Н., Мирская М.И. Социология труда. - М., Высшая Школа, 1989.
4. Дряхлов Н.И. Социология труда. - М., издательство Московского университета, 1995.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т., Технология создания команды. СПБ, 2002
6. Зинкевич-Евстигнеева Т., Эффективная команда: шаги к созданию, СПб, 2003
7. Каспарьян Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива / – Ростов-на-Дону: 2010.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007;
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001;
10. Михайлов Ф.М. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 2009.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. - М.: Дело, 1999, 2001
12. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В. А, Дятлов. – 2001;
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2010.