



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

### Повышение качества работы команды менеджеров в организации

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

81,59 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«18» 02 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

К.Э.Н., доцент

  
Рябчук П. Г.

Выполнила:

студентка группы ЗФ-409-114-3-1  
Осипова Валерия Александровна



Научный руководитель:

Д.п.н., профессор

Гнатыхина Елена Александровна



Челябинск  
2022

## Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА КАЧЕСТВО	7
1.1.	Личность и качество работы команды менеджеров в организации	7
1.2.	Процесс формирования команды изменений	18
1.3.	Лидер в составе команды изменений	28
	Выводы по первой главе	40
ГЛАВА 2.	ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ «КОМАНДНОГО ДУХА» ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	42
2.1.	Анализ практики командообразования в ПАО «Ростелеком» г. Челябинск	42
2.2.	Разработка проекта использования инструментов повышения эффективности работы команды менеджеров на предприятии ПАО «Ростелеком»	59
	Выводы по второй главе	77
	Заключение	79
	Список использованных источников	82

## Введение

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день организации любого рода стремятся обогнать своих конкурентов различными способами. Но какими бы эффективными эти способы не были, без развития самой организации гонка в конкурентной борьбе невозможна. Развитие организации в первую очередь подразумевает ее стратегические изменения. Чтобы эффективно развиваться, необходимо изменяться. Изменения могут быть различными, начиная от организационной культуры, заканчивая реструктуризацией всей организации. В большинстве своем, для эффективного проведения стратегических изменений руководству организации необходимо заручиться поддержкой своих сотрудников, хотя бы небольшой их частью. Это необходимо для того, чтобы в случае, например, сопротивления изменениям со стороны персонала, «доверенные» лица руководства могли «изнутри» способствовать их преодолению. Кроме того, «свои люди» могут вести сам проект, т.е. осуществлять изменения, но это зависит, конечно, от сложности проекта. Для этих целей и необходимо создавать команду изменений, которая будет способствовать осуществлению процесса стратегических изменений в организации. Указанное говорит о высокой актуальности темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемам, связанным с формированием команды изменений посвящены многочисленные научные публикации как отечественных, так и зарубежных специалистов по командообразованию. Среди наиболее значимых исследований, внесших определенный вклад в построение модели формирования команд, являются работы следующих видных российских и зарубежных авторов: А.А. Авдеев, Е.П. Валь, Т.П. Галкина, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко, В.В. Исаев, В.И. Корниенко, М.В. Красностанова, Ю.Н. Лапыгин, Д.А. Новиков, Г.Н. Сарган, В.Н. Тренев, М.И. Магура, С.В. Леонтьев, Л. Фаткин, К. Морозова, Г.Л. Ципес.

Однако следует заметить, в существующей литературе остаются недостаточно разработанными вопросы, связанные непосредственно с построением модели формирования команды изменений. Данная проблема и послужила продиктовала формулировку цели, задач, объекта и предмета выпускной квалификационной работы.

**Объект исследования** – качество работы команды менеджеров.

**Предметом исследования** является управленческие решения, повышающие качество работы команды менеджеров.

**Цель исследования** – разработка мероприятий по повышению качества работы команды менеджеров в организации.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования были определены следующие **задачи**:

1. проанализировать представленные различными авторами процессы формирования «командного духа» и выявить и проанализировать факторы, влияющие на сплоченность команды;
2. проанализировать представленные различными авторами подходы и механизмы создания успешной команды и выявить наиболее значимые факторы, подходы и механизмы формирования команд путем анкетирования;
3. определить необходимые рекомендации при построении команды изменений;
4. осуществить экспериментальную проверку функционирования модели построения команды изменений.

**Теоретической и методологической основой исследования** стали работы отечественных и зарубежных авторов, занимающихся проблемами стратегических изменений и формирования команд для их осуществления в частности, а также материалы специализированных журналов.

При решении поставленных в выпускной квалификационной работе задач использовались общенаучные и специальные методы исследования: дедукции и

индукции, анализа и синтеза, аналогии, дополнительности, моделирования, контент-анализ, методы социологического исследования.

**Логика исследования** отражает последовательность основных стадий исследования, представленных ниже. На начальных этапах работы выясняется, что представляет собой процесс формирования команды, ответственной за управление и поддержку изменений, а также рассматриваются основные факторы, влияющие на сплоченность внутри команды изменений, подходы и механизмы создания успешной команды. Далее анализируются результаты анкетирования, направленного на выявление наиболее существенных факторов и наиболее эффективных подходов и механизмов создания команды изменений. Затем выясняются основные принципы построения модели формирования команды изменений. В итоге, полученные результаты исследования, позволили разработать модель построения команды стратегических изменений.

**Практическая значимость работы** выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения на практике разработанной модели формирования команды стратегических изменений.

Разработанная модель построения команды изменений в диссертационной работе может способствовать наибольшей эффективности проведения стратегических изменений в организации и значительному облегчению этого процесса. Выводы и обобщения, полученные в ходе исследования, могут быть использованы в качестве исходного материала для научных деятелей, профессорско-преподавательского состава учебных заведений и работников различного рода организаций, непосредственно занимающихся проблемами наиболее эффективного осуществления стратегических изменений.

**Теоретико-методологическая основа исследования** являются работы специалистов в области общей теории менеджмента: Василенко С.В., Демин Д.Н., Козлов, В.В., Макеев, В.А., Смирнова, И.А., Артюхина Л.В. и др.

Изучение компонентов командного духа проводилось на основе трудов крупных специалистов: Грошев И.В., Иванова А.С., Иваницева Т.А., Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. и др.

При разработке модели управления командным духом нами использовались труды и представителей южноуральской школы менеджмента: Гнатышиной Е.А., Корнеева Д.Н., Лысенко Ю.В. и др.

**Методы исследования:** анализ научной литературы, наблюдение, опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

**База исследования:** Публичное акционерное общество «Ростелеком», расположенный по следующему юридическому адресу: 454091, Челябинская область, г Челябинск, ул Кирова, д 161. Краткое название: ПАО «Ростелеком».

**Структура исследования.** Наша работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА КАЧЕСТВО

Актуальность данной главы заключается в том, что на сегодняшний день стратегические изменения не просто необходимы организациям, а без изменений невозможно продолжать рационально развиваться. Процесс реализации стратегических изменений пройдет наиболее эффективно, если для этих целей будет сформирована специальная команда.

Целью данной главы является анализ основ формирования команды стратегических изменений.

Для достижения поставленной цели необходимо:

- 1) разобрать понятие «личность» и влияние на нее изменений;
- 2) рассмотреть основы формирования команды изменений;
- 3) выяснить роль лидера команды изменений.

В качестве гипотезы данной главы можно выделить то, что процесс формирования команды стратегических изменений должен основываться на общих принципах, но и включать в себя «индивидуальные» элементы, т.е. относящиеся непосредственно к стратегическим изменениям.

Для написания данной главы использованы такие методы, как анализ и синтез, контент-анализ.

## 1.1. Личность и качество работы команды менеджеров в организации

По мнению различных авторов [3, 8, 9], личности присущи определенные качества и признаки. По одному из мнений, личность не совпадает с индивидуумом. Человек принадлежит сразу двум мирам. Он одновременно существо падшее и восходящее. Двойственная природа человека прямо видна, так как действия человека определяются с одной стороны стихийными силами, а с другой стороны он желает преодолеть свою падшесть. Ведущий философ

послевоенной Европы Бердяев Н.А. делает следующее утверждение. Он пишет, что личность это не часть и не может быть частью по отношению к какому-либо целому. И поясняет: «Для личности раскрывается бесконечность, она входит в бесконечность и впускает в себя бесконечность, в своем самораскрытии она устремлена к бесконечному содержанию». Отсюда следует, что не может быть никакой иерархичности личности, и факт непознаваемости личности как объекта. Личность это категория духовная, это усилие духа, его работа над душевной и телесной частью человека. Бердяев Н.А считает, что следует различать личность и индивидуальность, так как последняя вовсе не требует обязательного усилия по своей реализации. Личность это изменение и имеет неизменную основу. Изменение необходимо личности для ее развития, но пугает изменение, которое делает личность неузнаваемой.

Нельзя не согласиться с мнением Бердяева Н.А., личность нельзя ставить на одну ступень с другими категориями и рассматривать, не сравнивая и не соотнося ее ни с чем. Но в тоже время, на личность постоянно оказывают влияние различные по своей природе факторы, будь то окружающая обстановка, требующая в той или иной степени адаптации к ней, или же непосредственное влияние отдельных людей.

Научный руководитель Консалтинговой группы «Vi to Ve» Наталья Боровикова [32] считает, что именно личностный аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что поведение людей в организации в итоге определяет, что можно изменить и какую это даст пользу. Сотрудники должны понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые, на первый взгляд, могут казаться чисто техническими или структурными, но в дальнейшем могут повлиять на них определенным образом. Следовательно, меняющаяся организация меняет и людей, в ней работающих: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения и менять рабочие привычки, ценности



и отношение к делам в организации. Перемены в ценностях и отношениях необратимы, поскольку без них невозможны какие-либо реальные изменения.

Но, в тоже время, перемен в ценностях и отношениях обычно и боятся люди. У сотрудников возникает боязнь того, что те отношения, которые строились ими в течение долгого времени, могут взять и рухнуть или как минимум измениться в худшую сторону. Поэтому с Боровиковой Н. можно и не согласиться в случае, что перемены не возможны без изменений в ценностях и отношениях. Как раз это опытному руководителю необходимо постараться сохранить, так как это «личное». Хотя не исключены случаи, когда изменения необходимы именно в отношениях и имеющихся ценностях персонала.

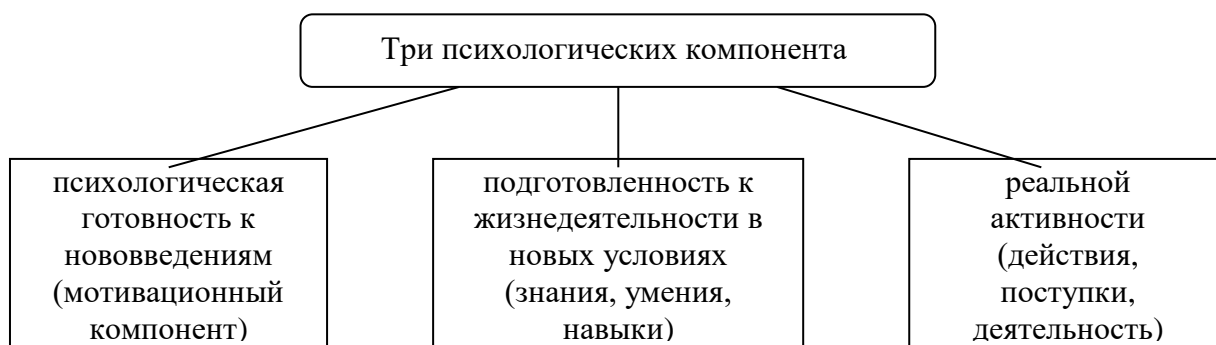
Вот еще одно мнение специалиста в области стратегических изменений. Людям требуется отказываться от старых привычек и учиться действовать по-новому. Для этого им необходимы иные нормы и ценности. Но в этом процессе они часто обнаруживают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Соппротивление – это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине новые инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных.

Как считает психолог Наталья Смакотина [26], человек должен успевать за постоянно меняющимися правилами игры и быстро адаптироваться к новым условиям. Стремительные перемены, временные рабочие группы, налаживание и разрушение отношений – это предвестники социально-психологического напряжения. Человек встречается с изменениями не только в обществе, но и на работе, необходимо научиться контролировать их темпы, в противном случае можно утратить способность приспосабливаться. Люди, испытавшие большое количество изменений за короткий срок, находятся в стрессовом состоянии, дезориентированы, боятся будущего. К сожалению, те, кто требует изменений и создает их, мало представляют себе то, как человек приспосабливается в

быстроменяющейся обстановке. Приспосабливаясь к новому типу организации, человек сталкивается со множеством трудностей. Выбравшись из ниши, он чувствует себя одиноким. В этой чуждой ему обстановке положение человека очень нестабильно: появляется большое количество разнообразных возможностей, отношения с организацией, так же, как и связи с людьми и местами, сменяют друг друга в ускоряющемся темпе. Любая организация должна учитывать человеческий фактор, который включает в себя цели, надежды и обязанности отдельного человека. Другими словами, эта структура ролей, заполненная людьми. Сегодня организационные отношения меняются так часто, что не успевают составить список обязанностей, за которые работник несет ответственность.

Трудно не согласиться со Смакотиной Н. [18], так как постоянная суета практически всегда приводит людей к стрессу. Так же и здесь, при стремительных переменах может возникнуть та же реакция. Изменения должны быть разбиты на этапы, каждому из которых свое время и место, а попытка реализовать все этапы одновременно приведет, скорее всего, к плачевным результатам. В отношении к любым изменениям всегда проявляются большие индивидуальные различия, как между людьми, так и между разными группами. За этим многообразием проявлений можно увидеть повторяющееся, типичное.

Советский психолог Журавлев А.Л. [11] предложил выделять различные социально-экономические типы людей по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от интенсивности проявления трех психологических компонентов.



## Рисунок 1 – Три психологических компонента

Разные сочетания желаний, знаний и действий, по мнению А.Л. Журавлева [], позволяют разбивать людей на следующие социально-психологические типы, названия которых даны условно:

Таблица 1 – Социально-психологические типы людей

Типы	Характеристика
«активные реформаторы»	желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют на реформы
«пассивные реформаторы»	желают, умеют, но не действуют
«пассивно-положительно относящиеся к нововведениям»	в основном желают изменений, но не умеют и не действуют
преодолевающие себя	умеют и действуют, но не желают изменений
«неэффективные»	желают и действуют, но не умеют
«выжидающие»	умеют, но не желают и не действуют
«слепые исполнители»	выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других
«пассивные противники»	не желают, не умеют и не действуют
«активные противники»	не желают, не умеют и активно сопротивляются изменениям

Не смотря на небольшое количество компонентов, выделенных Журавлевым А.Л. [], они достаточно полно указывают на те элементы, которые должны присутствовать у людей, которых могут касаться организационные изменения. Самое главное, чтобы персонал был первоначально предрасположен к

изменениям, для этого необходимо проделать немалую работу, а уже перед самими изменениями нужна дополнительная подготовка, так как любая допущенная ошибка может привести к непредвиденным последствиям. Поэтому немало важно выявить социально-психологические типы людей, это может значительно облегчить саму подготовку к изменениям.

Изменения происходят во внутренней среде организации, а значит, затрагивают организационную культуру. Культура – тонкая материя, затрагивающая каждого. Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений. Большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Люди, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Люди могут бояться изменений по множеству причин, но на первое место большинство авторов ставят эгоистический интерес, т.е. ожидание личных потерь в результате этих изменений. Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено. Также достаточно часто имеет место неправильное понимание целей и стратегии изменений, здесь же может быть низкая степень доверия к менеджерам, излагающим план изменений. непонимание обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций,

где степень доверия к действиям менеджеров низка. Говоря простыми словами, люди просто опасаются, что они не обладают необходимыми навыками или умениями. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое отношение к изменениям наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и т.п. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно изменений, решающим образом влияют на позицию индивида – члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе.

Как нельзя кстати было сказано выше, про отсутствие достаточной информации. Это еще одна из самых веских причин сопротивления изменениям. Как говорится, неопределенность пугает. Люди просто не знают, что их может ожидать после завершения процесса изменений. Психика человека устроена таким образом, что думается сначала о плохом, и это «плохое» подкрепляется отсутствием информации. Люди чувствуют, что их положение может пошатнуться, отсюда появляется опасение за себя, а опасность сплочает людей, в результате могут образовываться целые группы, которые будут сильно тормозить намеченные изменения.

Такого же мнения придерживается и профессор Гарвардской школы бизнеса Джон П. Коттер. Он считает, что большинство компаний не полностью обеспечивают сотрудников информацией, что создает у сотрудников ощущения «смутности» целей и естественного желания не идти «туда, не знаю куда», что в полнее объяснимо.

Необходимо сделать так, чтобы люди понимали, что их ожидает в будущем, что им нечего бояться и даже если у них не будет необходимых навыков, надо настроить на то, что все будет в порядке. В этом и есть суть хорошего руководителя.

Руководитель рассчитанной на управляющих международного уровня Программы изменений в Международном институте подготовки менеджеров в Лозанне Пол Стрибл, утверждает, что люди боятся изменений, прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией. Стрибл выделяет три общих аспекта таких соглашений.

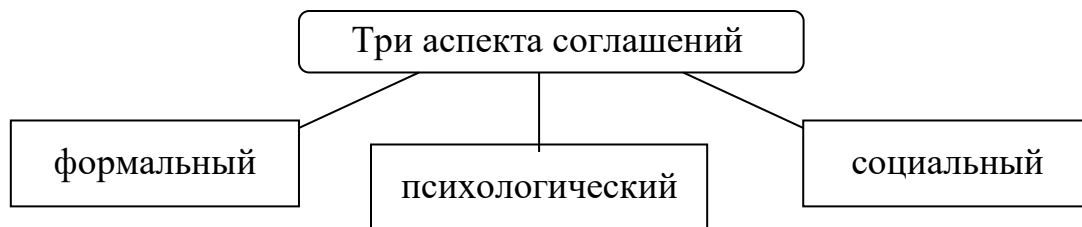


Рисунок 2 – Три аспекта соглашений

Формальный аспект «охватывает основную задачу работника и основные требования к выполнению им работы, определенные такими документами компании, как расписание должностных обязанностей, договоры найма и трудовые соглашения». Формальный аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:

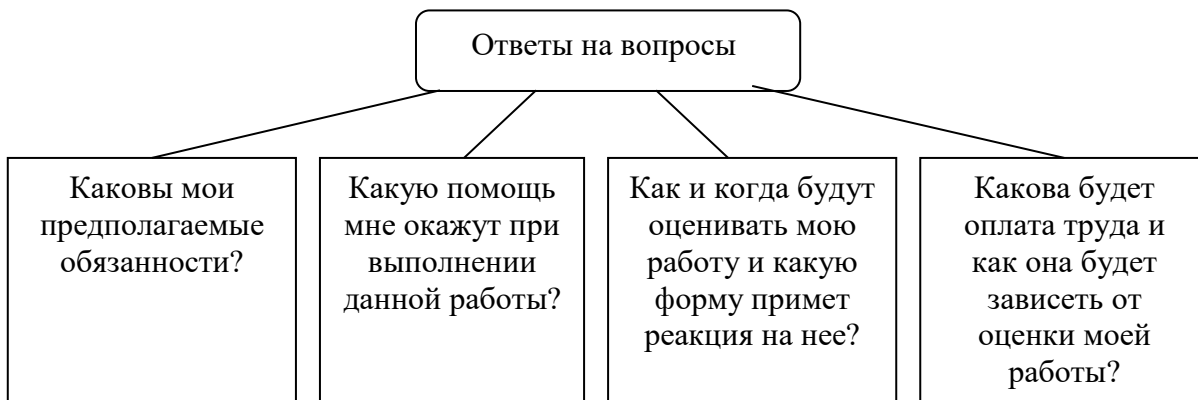


Рисунок 3 – Ответы на вопросы, которые дает формальный аспект

Психологический аспект личных соглашений касается тех сторон отношений занятости, которые по большей части остаются неявными. Этот аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:



Рисунок 4 – Ответы на вопросы, которые дает психологический аспект

Наконец, наемные работники оценивают культуру организации через социальный аспект своих личных соглашений. Люди всегда оценивают не только слова, но и поступки в подтверждение слов. Особенно внимательно они относятся к декларациям руководителей компании. Это касается, в первую очередь, корпоративных ценностей и стратегии компании. Социальный аспект дает ответы на следующие вопросы:



Рисунок 5 – Ответы на вопросы, которые дает социальный аспект

Основным движущим фактором этого поведения является склонность людей к соревнованию, к сравшиванию себя с другими. Если перемены затрагивают принципы справедливости, они обречены на резкое сопротивление. Причем, Пол Стрибл считает, что насколько работники считают негативным

воздействие изменения на личные соглашения, настолько они будут противиться переменам.

Это происходит всегда и везде. Чем больше мы боимся, тем сильнее и тщательнее пытаемся защититься от источника опасности, в нашем случае от организационных изменений.

Часто работники считают, что их принуждают к изменениям другие люди и события, которые неподвластны их контролю. Основатель и президент Organizational Development Resources и автор книги «Управление на скорости изменений» Дэрил Коннер пишет, что «мы противимся не столько вмешательству в нашу жизнь чего-то нового, сколько потере контроля, которая является следствием новшеств».

По нашему мнению больше всего людей пугает именно вмешательство в их жизнь. Большинство программ стратегических изменений, так или иначе, используют принуждение, даже когда людей заставляют обучаться. Таким образом, людям навязывают, какими им и всей их организации в целом, надлежит быть, а те, кто разрабатывает эти программы, очень часто являются совершенно посторонними людьми для организации. Люди начинают чувствовать утрату контроля над собственной жизнью.

Следует отметить, что, по мнению некоторых исследователей-психологов, реакция на нестабильность является национальной особенностью. Точно так же, как и для отдельных личностей, умение оперировать в условиях неопределенности является врожденной особенностью, которая определяется активностью полушарий головного мозга. По аналогии, есть нации, которым просто «противопоказаны» кризисы, так же, как и есть люди, которых любая неопределенность может надолго вывести из равновесия. Самое страшное китайское проклятие состоит в пожелании жить в эпоху перемен. А для многих наших соотечественников это стало временем необычайных возможностей. Известный российский эксперт по управленческому консультированию Игорь Альтшулер считает, что любой кризис – это шанс измениться, это неизбежная



закономерная стадия развития, характеризующаяся исчерпанием одних ресурсов и поисков новых, которые, в свою очередь, тоже будут исчерпаны.

Таким образом, были рассмотрены точки зрения различных авторов, касающихся человека как личности и непосредственное влияние изменений на него. Со многими авторами и специалистами можно согласиться, так как они «чутко» описывают внутренний мир человека, которому предстоит пережить изменение, их переживания и страхи. А те, кто считает, что нарушить мир, создаваемый по крупицам, можно без серьезных последствий глубоко ошибаются.

Все это необходимо учитывать перед и в течении самого процесса формирования команды стратегических изменений.

## 1.2. Процесс формирования команды изменений

Одним из способов усовершенствования системы управления в организациях является создание команд. О командах и их создании заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Чаще всего, командой называют небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность, т.е. исполнять любые внутригрупповые роли; имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности. Мнения специалистов о количестве человек в составе команды расходятся. Одни считают, что количество человек в команде должно быть 5–7, другие – 15–20. Команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

По нашему мнению, самым оптимальным количеством человек в команде может быть как раз 5–7, потому что как показывает практика, 15–20 человек это уже не команда, а толпа. Но это все носит субъективный характер, поэтому утверждать, сколько человек в команде должно быть не стоит. Все зависит от конкретной ситуации, от конкретных целей и желаемых результатов. Нас интересует формирование команды стратегических изменений, поэтому будем считать 5–7 человек оптимальным количеством в команде.

Старший научный сотрудник Института Истории Естествознания и Техники РАН Евгений Николаевич Емельянов [11] и генеральный директор Консалтинг-Центра «Шаг» Светлана Ефремовна Поварницына [7] считают: «Команда – это просто ещё один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень развития».

Приведенное выше утверждение довольно интересно, но заставляет задуматься о том, что если команда – это ресурс, а ресурсы имеют свойство заканчиваться, так и здесь придется затрачивать усилия и возможно средства для поддержания такого ресурса. Говоря о команде изменений, то, безусловно, ее можно рассматривать как ресурс для прорыва на новый уровень развития.

По мнению специалистов, суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве, которое требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды – ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрышем, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее миссии: цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию. Также ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

На самом деле, команда станет командой только тогда, когда каждый из ее членов будет смотреть вперед, не забывая при этом оглядываться на своих коллег. Команда остается командой только из-за того, что у членов команды есть что-то «общее». Поэтому при формировании команды необходимо учитывать личные составляющие, особенно если речь идет о команде изменений, так как она должна «бороться» с «настроениями», а для этого внутри команды необходимо присутствие идеального сочетание «личностей».

Вообще, процесс формирования команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Иначе сама задумка создания команды окажется бессмысленной. Любой процесс имеет свою продолжительность, поэтому состоит из некоторых этапов. Т.к. создание команды – это определенный процесс, то он состоит из нескольких этапов. Принцип формирования различного рода команд един для всех за некоторыми исключениями. Эти исключения зависят от целей создания той или иной команды, и всегда имеет место принцип «индивидуальности», т.е. добавление или исключение элементов, характерных для конкретной команды. Поэтому, описывая процесс формирования команды стратегических изменений, опираться будем на общие принципы создания команды.

Чтобы правильно организовать работу команды, ее создание, по мнению одного из специалистов в области формирования команд, должно пройти четыре стадии:

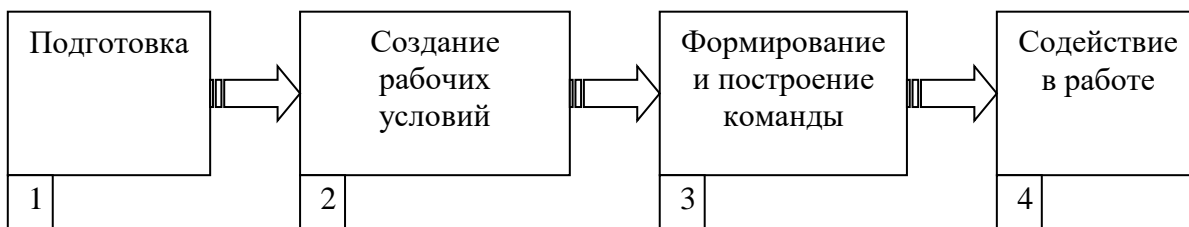


Рисунок 6 – Процесс формирования команды

Мнения многих специалистов сводятся к тому, что каждой стадии формирования команды соответствуют свои принципы и цели. Создание команды должно проходить постепенно и последовательно. Далее более подробно рассмотрены вышеуказанные стадии формирования команды.

На первой стадии формирования осуществляется предварительная работа. Здесь решается, какие задачи необходимо решить, и нужно ли создание команды для этих целей. Если необходимость обоснована, то определяются четкие цели и перечень навыков, необходимых для решения поставленных задач. Также осуществляется определение правил поведения, которые должны соблюдать все члены команды.

Вторая стадия включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы. Они включают материальные ресурсы, человеческие ресурсы и поддержку со стороны организации. При необходимости руководству следует устранять различного рода проблемы.

Третья стадия включает непосредственно сам процесс формирования и построения команды. На этой стадии должны быть четко определены границы: кто является, и кто не является членом команды. Члены команды уже должны разделять общую цель. Руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции – сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются.

Наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации.

Проанализировав предложенные стадии, можно заметить, что они в достаточной мере описывают процесс формирования команды, от подготовки до дальнейшей поддержки. Но, все равно, процесс создания команды должен быть индивидуальным для каждой отдельно взятой организации, тем более для каждой отдельно взятой цели. Нельзя предугадать все моменты, все нюансы, имеющиеся

в той или иной организации. Есть команды, необходимость в которых носит краткосрочный характер, есть наоборот – долгосрочный. Процесс стратегических изменений, в основном, занимает достаточно продолжительное время, и поэтому период жизни команды будет определяться достижением поставленных целей, т.е. завершением проведения стратегических изменений. Некоторые авторы считают, что этапов формирования команды должно быть больше, некоторые – меньше. К тому же, нельзя забывать о таком элементе, входящим в формирование команды, как процесс развития.

По мнению кандидата социологических наук Галкиной Т.П., формирование команды заключается в осуществлении следующих процедур:

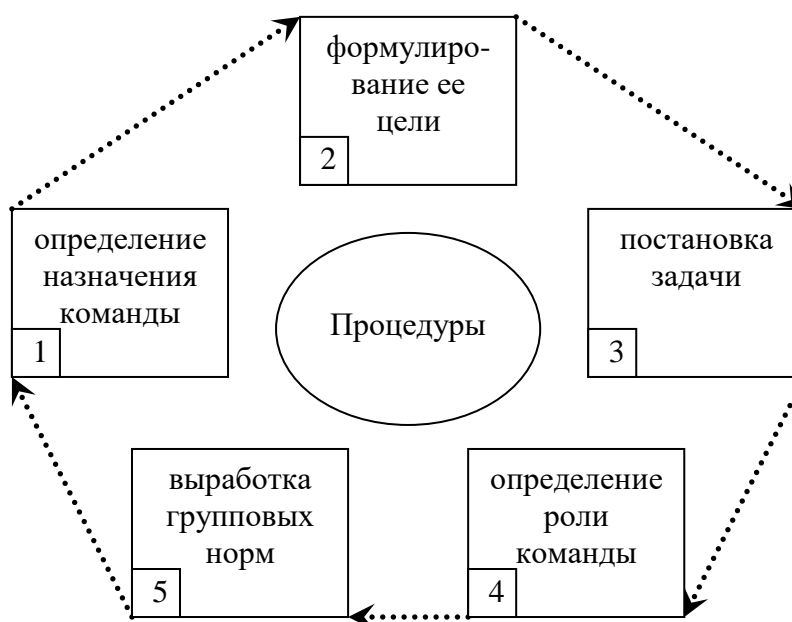


Рисунок 7 – Процедуры при формировании команды

В этой трактовке этапов формирования команды акцент делается больше на подготовку к формированию, чем на само формирование, так как приведенный процесс заканчивается лишь определением роли и выработкой групповых норм. Здесь не учтено само построение команды, как и дальнейшая поддержка. Все это носит характер предварительной работы. Также отсутствует такой элемент, как развитие команды. Приведенные выше процедуры могут хорошо дополнять этап предварительной работы, т.е. подготовки к формированию.

Как уже было сказано, нельзя забывать про развитие команды, которое должно идти как минимум «параллельно» стадии «поддержки» команды. Как правило, в начале формирования команды имеет место избыток энергии. Несмотря на этот избыток, маловероятно, что ее хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем сформируется действительно спаянный коллектив. Данный процесс порождает риски, однако, это необходимый путь создания норм команды. Четкость намерений и сплоченность членов команды приведет в итоге к более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются.

Ниже приведены еще несколько этапов формирования команды. Как считает один из авторов, они являются основными.

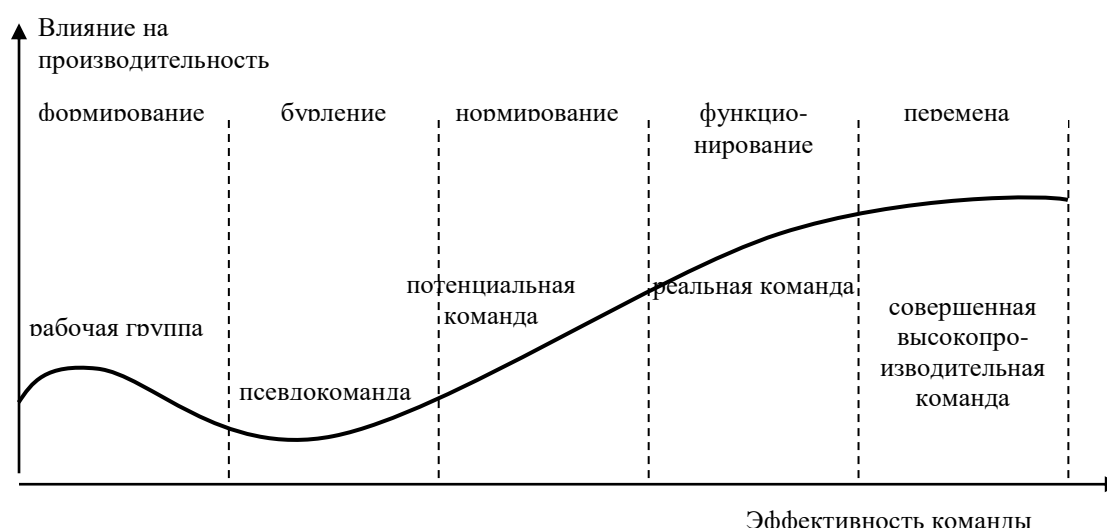


Рисунок 8 – Основные этапы развития команды

На первом этапе решающей является роль лидера команды. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Лучше всего сделать это, прояснив цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

На стадии «бурление» лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. В такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза «бурления» предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и если пройти ее осторожно, команда может стать более сплоченной.

На стадии «нормирования» лидер должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения и в согласовании стремлений каждого члена с общими целью и ценностями.

На стадии «функционирования» команда объединена и эффективно работает для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность ее работы, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и раскрытие потенциальных возможностей, и важно доверять членам группы. Однако если руководитель стремится к долгосрочной гармонии и сплоченности, лучше награждать команду в целом, а не отдельных ее членов. Важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом.

На стадии «перемена или расставание» для лидера команды важно каждый раз представлять, в какой информации нуждаются ее члены, по мере того как они переходят к новым задачам. Им важно знать, насколько хорошо они сделали работу, смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторое сожаление по окончании работы, если их знания и опыт, полученные за время работы команды, принесли им

особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Данная трактовка этапов формирования команды принципиально отличается от ранее нами рассматриваемых. Автор не делает акцент на подготовку и дальнейшую поддержку команды, а остановился только на процессе формирования одновременно с процессом развития команды. Как видно из рисунка 8, каждому этапу формирования соответствует свой этап развития, и кривая указывает влияние развития команды на ее эффективность и производительность. Если рассматривать только процесс формирования без подготовки к нему, дальнейшей поддержки и развития, то данная трактовка наиболее широко описывает этот процесс по сравнению с предыдущими вариантами.

Рассмотрим еще одно мнение другого специалиста в области формирования команд. Он считает, что процесс формирования команды состоит из следующих четырех этапов:

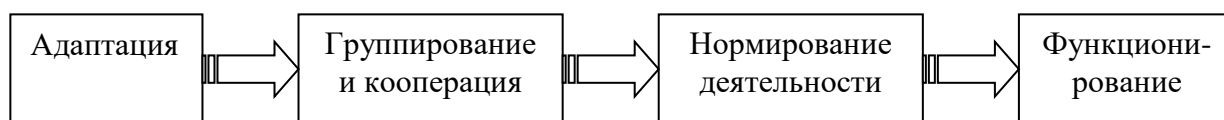


Рисунок 9 – Этапы формирования команды

Этап «адаптации» с точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.



Этап «группирование и кооперация» характеризуется созданием объединений по симпатиям и интересам. Отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

На стадии «нормирования деятельности» разрабатываются принципы группового взаимодействия, и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Стадию «функционирования» с точки зрения деловой активности можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

В приведенной выше трактовке процесса формирования команды, автор добавил ранее нами не рассматриваемый этап – адаптацию, но также не выделил этап подготовки. Данные этапы характеризуют, по сути, уже не процесс формирования, а процесс развития уже сформированной команды.

Различные авторы смотрят на процесс формирования с разных сторон. Так, например, доктор технических наук Новиков Д.А. указывает на то, что этап формирования и этап функционирования – это два временных этапа существования команды и их следует различать. Формирование команды может быть, в свою очередь, подразделено на формирование состава команды и ее адаптацию, после чего возможен уже этап «стационарного» функционирования.

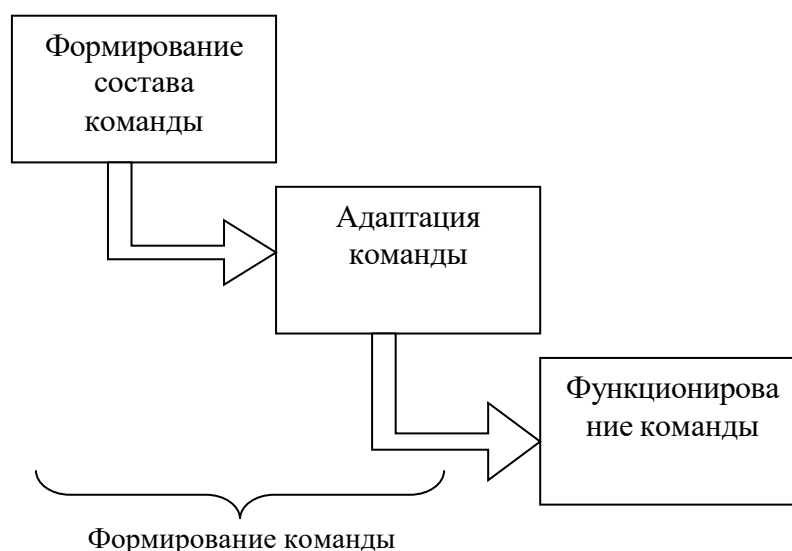


Рисунок 10 – Процесс формирования команды

Автор приведенного выше процесса формирования команды, на наш взгляд, прав, что следует различать процессы формирования и функционирования команды. Тут же можно отметить, что следует различать еще и процесс подготовки к формированию, процесс развития и дальнейшую поддержку команды топ-менеджментом.

Возможно выделение и несколько других, но похожих на перечисленные выше, этапов. Так, например, другие авторы выделяют следующие четыре этапа формирования команды:

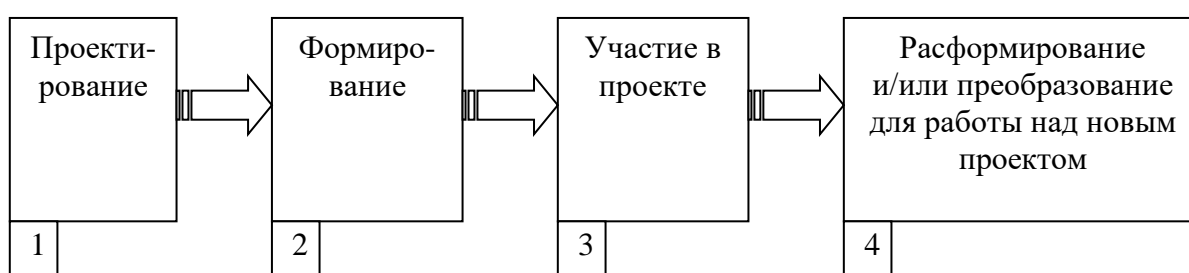


Рисунок 11 – Этапы формирования команды

В этом случае, автор также добавляет в процесс формирования команды новый элемент, не рассматриваемый нами ранее – расформирование или преобразование команды. На самом деле, это еще один этап, который нельзя исключать из процесса формирования команды. Но это будет зависеть от того, на

какую перспективу создается команда – долгосрочную или краткосрочную. В нашем случае, команда имеет целью стратегические изменения, поэтому по достижении цели она должна быть расформирована, соответственно в формировании команды изменений этот этап нужно учитывать.

Таким образом, были рассмотрены и проанализированы различные предложения по формированию команд. Одни авторы утверждают, что процесс формирования начинается с подготовительного этапа и заканчивается непосредственно поддержкой созданной команды, другие предполагают, что процесс формирования заканчивается на том моменте, когда команда готова к решению задач, ради которых она была создана. Также разошлись мнения по поводу процесса формирования и процесса развития. Есть предположения, что эти два процесса одно целое и неразделимое. В противовес этому предлагалось разделять эти процессы. Что касается нашего мнения, то нам кажется, что нужно разделить процесс формирования и процесса развития. Но именно разделение, а не исключение. Процесс формирования и процесс развития команды должны следовать друг за другом соответственно, но нельзя их путать. Сначала команда должна сформироваться, а уже следующим шагом в ней должны налаживаться связи и межличностные отношения. К тому же, как было выяснено, нельзя забывать про заключительный этап, касающийся конкретно команды изменений – расформирование. Но какие бы усилия не были приложены для создания команды, эффективной она не будет без наличия в ней лидера.

### 1.3. Лидер в составе команды изменений

Самый быстрый и надежный способ изменить ход стратегического управления в компании – это сменить руководителя процесса стратегических изменений. Лидерство в команде очень важно для эффективности ее работы. Хорошее руководство командой менеджеров приводит к созданию слаженно действующей команды и более полному и быстрому осуществлению

стратегического плана. Для результативности команды стратегических изменений важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов управления стратегией изменений происходит в том случае, если лидеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды зависит как от выполнения стратегических планов, так и от личных взаимоотношений. Поведение, ориентированное на достижение стратегических целей, должно способствовать достижению командой своих целей.

Правильно было сказано, что лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных, причем именно должны проявлять интерес, а не относиться к ним как к своей работе. Открытые чувства всегда заметны и их ценят люди, а это очень важно для лидера команды. Лидеру необходимо чтобы его слова воспринимались не как приказы или наставления, а как дружеские советы. Но это свойственно в основном неформальным лидерам, собственно, почему они ими и становятся. А вот формальные лидеры чаще всего прибегают именно к приказным отношениям. Это больше подходит руководителям организаций, а лидеры должны быть «друзьями» и они должны выбирать себе поведение внутри команды. Ниже представлены некоторые типы поведения лидера.

Таблица 2 - Основные типы командного поведения лидера

Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
«Функции привратника»	«Открытие ворот» – стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» – стремление к сдерживанию или прекращению общения других

Диагностика	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
Поощрение	Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами
Поиск и передача	Поиск и предоставление нужной информации
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем
Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Оценивание	Оценка достоинства предложений и их результативности
Высказывание мнений	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого
Обращение к чувствам	Признание и понимание чувств людей
Удовлетворение физических потребностей	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

Приведенная выше одним из авторов характеристика типов поведения лидера достаточно своеобразна, но дает четкое представление какими «способностями» должен обладать лидер.

Лидер команды, который выполняет все необходимые функции, – большая редкость. В реальной практике управления команды изменений одни лидеры

будут увлечены целью и, естественно, сконцентрируют внимание на задаче, другие – склонны отдавать предпочтение командным взаимоотношениям. Лишь немногие люди умеют распределять свое внимание равномерно – и на решение задачи, и на создание хороших командных взаимоотношений. Однако ключевым моментом является обеспечение выполнения этих функций членами команды без непосредственного участия руководителя. Согласно классификации командных ролей, должен быть кто-то, выступающий в роли председателя, предоставляющий коллективисту право обеспечивать в команде типы поведения, ориентированные на личные взаимоотношения, а формировщику, исполнителю и доводчику – обеспечивать типы поведения, ориентированные на выполнение стратегических задач. Но и при условии выполнения всех этих функций вероятность разрушения команды остается. Дело в том, что людям свойственно приносить личные мотивы и скрытые намерения в групповую работу, а это может создавать трудности для командной работы. Трудно уловить разницу между типом поведения, ориентированным на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения: исполнение одной и той же поведенческой функции, например, регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов. Помимо организационных или командных типов поведения лидера, существует еще классификация, с помощью которой, по мнению специалистов, можно выявлять эгоистические типы поведения лидера.

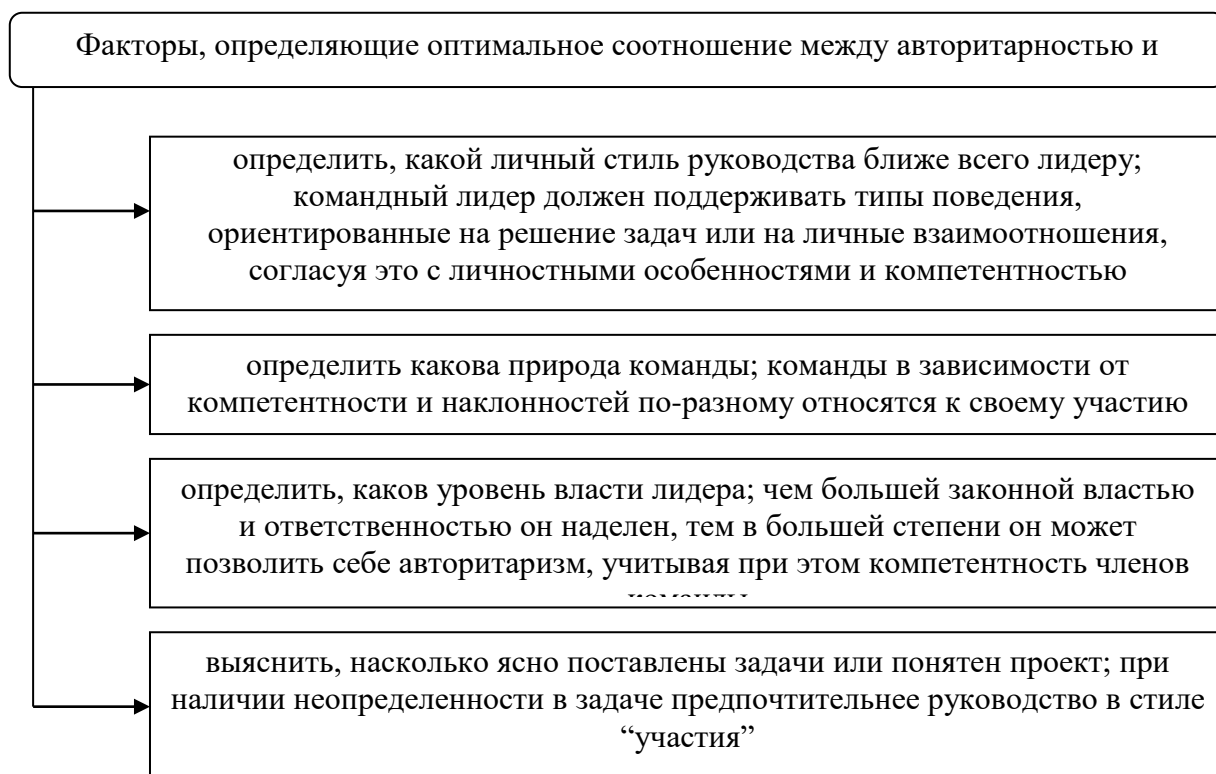
Таблица 3 – Эгоистические типы поведения

Тип поведения	Характеристика поведения
Атака-защита	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций

Блокирование или создание трудностей	Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов
Отвлечение	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба
Навязывание одобрения или признания	Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы
Устранение	Отказ от участия в общей работе
Набор очков	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций
Принижение-растворение	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций

В случае, как и с командными типами поведения, в приведенной выше классификации четко проглядываются эгоистические типы поведения, которые могут присутствовать у лидера команды. Достаточно понять принципы поведения лидера, чтобы убедиться какое поведение движет лидером, эгоистическое или, наоборот – с «отдачей». К тому же, тип поведения лидера вплотную связан со стилем его управления, и во многом его определяет. Поэтому лидер с эгоистическими намерениями в составе команды изменений неприемлем. Он должен быть открытым, делать «для», а не «ради».

Подходы лидера к управлению командой стратегических изменений можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой «авторитарность», на противоположном – «участие». Склонный к авторитарности стиль лидерства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде, однако ни один из этих стилей не может гарантировать успех в достижении целей команды. Приемлемость каждого стиля зависит от обстоятельств. Демократический подход может оказаться полезным, когда от команды надо получить максимум возможного. Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды. Однако даже лидер с авторитарным стилем руководства может свести к нулю роль членов команды, так как, получив распоряжения, члены команды должны интерпретировать их и соответствующим образом отреагировать. В команде всегда существует допуск на определенную погрешность действий из-за ошибок или некорректности коммуникаций. Также и власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия, допускаемой лидером.





## Рисунок 12 – Факторы, определяющие оптимальное соотношение между авторитарностью и участием

Относительно определения оптимального соотношения между авторитарностью и участием не существует универсальных рекомендаций, но можно учесть некоторые факторы.

Эффективность управления командой стратегических изменений зависит от способности команды выполнять функции решения задачи и поддержания личных взаимоотношений наиболее адекватным образом. Частично это должен обеспечить лидер, однако члены команды имеют и свою долю ответственности.

По мнению философа Туласи Прийя [], без лидеров организация рушится. «В моей жизни есть масса примеров, когда неформальная организация рушилась в мгновение ока из-за ухода лидера» – говорит она. Формальная организация, как правило, без лидера не остаётся, просто это место может занимать малоподходящая для роли личность. Но это вынужденная мера, т. к. иначе в данном месте и в данное время организация просто рухнет. И всегда легче критиковать лидера, чем встать на его место, да ещё и превзойти в лучшем смысле этих слов. Многих и не прельщает такая перспектива. Потому что «испытание властью» пострашнее, чем «испытание деньгами или женщинами».

В группе людей, особенно в команде лидер необходим, и не просто лидер, а человек, достойный называться лидером. Если у него не будет необходимых качеств, свойственных хорошему лидеру, то это равносильно его отсутствию. В команде изменений лидер должен «сеять» спокойствие, и предотвращать панику.

Причины неудач команд большинства зарубежных корпораций, как отмечает американский профессор менеджмента Дартмутской школы бизнеса Сидни Финкельштейн [], кроются не только в отсутствии способности использовать возможности, предоставляемые внешней средой и игнорировании слабых сигналов, посылаемых рынком, но и в отсутствии конструктивного поведения, и просто в очевидных промахах лидеров команд. В бездарности, как правило, нельзя упрекнуть руководителей организаций. Другое дело, что им

иногда недостает специальных компетенций и опыта управления в специфических ситуациях, ведущих к кризису. Лидер команды изменений должен обладать не столько способностями к руководству командой, сколько способностью убеждать людей, так как при стратегических изменениях основное препятствие – это сопротивление со стороны сотрудников, и в задачи команды изменений входит минимизация этого сопротивления.

Специалисты выделяют несколько типов лидеров. Это может помочь при формировании команды, когда встанет вопрос «выдвижения» лидера. Например, профессор экономических наук Лапыгин Ю.Н. [] приводит следующую классификацию лидеров:



Рисунок 13 – Типы лидеров

Лидеры – аналитики видят мир только рационально, деля его на черное или белое, у них всегда должен быть правильный ответ. Они интересуются цифрами и фактами, рациональны, все считают и проверяют, ищут правильный ответ, систематизируют все.

Лидеры, обладающие видением картины будущего идеального состояния организации полны идей, вдохновляющих их последователей, но плохо организуют практическую сторону дела. Они ясно представляют цель, но не видят препятствий, самоуверенные, харизматические, оригинальные, яркие, следуют инстинктам, бескомпромиссные, эксцентричные.

Лидеры – практики находят упоение в том, чтобы заставить других «ходить по струнке». Они заставляют других «ходить по струнке», занимаются «выкручиванием рук», ведут людей в «бой», обожают суматоху бизнеса.

Каждый лидер со свойственным ему типом будет «управлять» командой в соответствующем стиле. Это необходимо учитывать при формировании команды, и для каких целей она создается, так как это может оказаться принципиальным шагом при формировании. Для команды изменений больше подойдет лидер, сочетающий в себе аналитические качества вместе с видением картины будущего, так как в нашем случае необходимо как раз анализировать и четко представлять цель и состояние организации после проведения изменений.

Хороший лидер должен обладать достаточной харизматичностью. Харизма, по определению известного специалиста по вопросам мотивации Николауса Энкельманна [], представляет собой способность притягивать к себе внимание других людей и удерживать его. Харизматический человек наделен властью над другими людьми, что проявляется во влиянии на их мысли и действия. Это незаменимое качество настоящих лидеров. Лидером является человек, имеющий последователей, которые помогают ему достичь намеченной цели, хотя иногда «лидерские задатки путают с внешней эффектностью, наглостью, силой». Лидерство – есть не силовое, а тонкое воздействие на отношения между людьми, следствием которого является готовность добровольно следовать за лидером. Кроме того, лидерство – категория ситуационная.

Лидерами становятся не все, а только уверенные в себе люди, четко представляющие цель, к которой они стремятся. Помимо этого, успешный лидер, по мнению специалистов, должен обладать качествами, приведенными на рисунке 14.



Рисунок 14 – Качества лидера команды

Мостом между фантазией и здравым смыслом является способность к анализу. Эффективный лидер может обеспечить мобилизацию людей на достижение цели, разделяя с ними свое видение. Существует также еще одна классификация качеств, которыми должен обладать лидер:

На самом деле, лидер должен обладать как фантазией, так и здравым смыслом, и сочетание таких элементов для лидера необходимо. В результате чего как раз и появляется способность к эффективной деятельности, т.е. эффективно «вести» команду за собой. Качества лидера не ограничиваются приведенными выше классификациями. Хороший лидер должен постоянно совершенствоваться и развивать в себе все новые и новые качества, необходимые для эффективного управления командой.

Специалисты выделяют перечень функций, которые должен реализовывать лидер команды.

Таблица 4 - Функции лидера команды

Функции	
Детальный контроль за деятельностью команды в части выполнения задач	Обеспечение и поддержание командного духа и надлежащей коммуникации
Координация деятельности команды на уровне принятия стратегических решений	Детализация стратегии до уровня рабочих процедуры и конечных результатов
Генерацию идей, определение видения и стратегии развития организации	Обеспечение условий выполнения работы и поддержание нацеленности на выполнение задач
Анализ и оценка идей и решений	Учет достижений, ресурсов и контактов и доведение соответствующей информации до сведения подчиненных

Авторы книги «Вызов лидеров» Бенгт Карлофф и Свен Седерберг отмечают, что для многих ориентированных на взаимодействие людей работа в группе поначалу приятна, но со временем настроение ухудшается, поскольку оказывается, что по работе сделано слишком мало. Ориентированный исключительно на себя человек превращает групповые встречи в петушинные бои, а для многих членов группы, ориентированных на задачу, вначале встречи продуктивны, но со временем становятся все скучнее. Содержание лидерства в группе незаметно определяется самой группой и если группе требуется ориентация на задачу, то ее члены систематически обращаются и прислушиваются к ориентированному на задачу человеку.

По мнению Бенгта Карлоффа и Свена Седерберга [], команде присущ скорее неформальный лидер, чем формальный. Группа сама выбирает за кем она будет следовать. На наш взгляд, это самый идеальный вариант. Благодаря этому в группе не будет конфликтов, связанных с недовольством «назначенного» лидера. Влияние лидера в команде доминирует, что позволяет ему изменять направленность сознания и модели поведения других членов группы.

Таким образом, были рассмотрены основные типы лидеров, в том числе и эгоистические. Выяснено, что лидерам присущи определенные качества, без которых его влияние в команде будет не эффективным.

Но и останавливаться на уже имеющихся качествах не целесообразно, нужно постоянное совершенствование, возможно, если создание команды имеет долгосрочную перспективу, то проведение различного рода тренингов, касающихся эффективности лидера. Что касается команды изменений, то здесь роли лидера отводится не малое значение.

Он должен быть мозгом этой «машины», а все остальные члены команды «нервами», заставляющими вставить других на верный путь, и в зависимости от того, какие «импульсы» будет посылать лидер, так и будет работать в целом «машина». А ее работы уже зависит достижение поставленной цели, т.е., в нашем случае, проведение стратегических изменений.

Что касается главы в целом, то здесь можно отметить, что для формирования команды изменений необходимо опираться на общие принципы формирования команд.

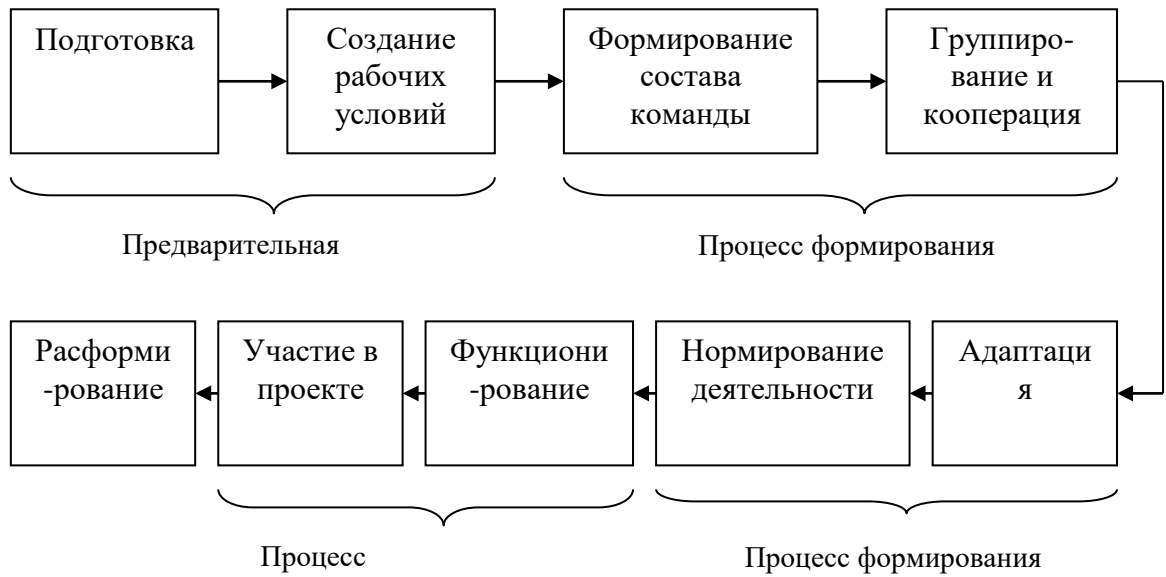


Рисунок 15 – Формирование команды

## Выводы по первой главе

В главе 1 были рассмотрены различные процессы, более или менее подробно описывающие формирование команд. Опираясь на них, попробуем представить наиболее удобный для нас процесс формирования команды стратегических изменений.

Любой процесс, включая процесс формирования команды, должен начинаться с подготовки, т.е. предварительной работы. Поэтому, первоначальным шагом процесса формирования команды стратегических изменений должна быть подготовка. Сюда следует отнести проектирование команды, определение ее назначения, цели, задач, а также роли команды. После того, как команда спроектирована, необходимо создать рабочие условия для ее будущих членов. По завершении подготовки начинается непосредственно само формирование, то есть определение и структуризация состава команды. Как только состав команды сформирован, начинается адаптация ее членов новым условиям. Одновременно с этим или с небольшой разницей во времени начинается группирование и кооперация. Последние два этапа – естественные, т.е. будут происходить независимо от внешних факторов. И задача руководства в этот момент – создать благоприятные условия для протекания этой стадии формирования команды. Следующим шагом определяются нормы деятельности команды. Это задача непосредственно руководства или менеджеров, занимающихся этим процессом. После того, как команда полностью сформирована, она начинает функционировать и принимает непосредственное участие в проекте, то есть выполняет поставленные перед ней задачи. В это время руководству организации необходимо оказывать содействие в работе, т.е. обеспечить команду изменений поддержкой. Наконец, когда будут достигнуты цели, то есть проведены намеченные стратегические изменения, команда расформировывается.

Не следует забывать о неуказанном на рисунке 16 процессе развития команды. Его действие должно начинаться практически одновременно с самим

процессом формирования и по возможности действовать до стадии расформирования. Фактически, как будет развита команда такова и будет эффективность от ее деятельности.

Помимо подготовки и выбора, а возможно и создания нового процесса формирования команды стратегических изменений, нужно учитывать и влияние на этот процесс различных факторов, которые будут рассмотрены и проанализированы в главе 2 данной работы.



## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ «КОМАНДНОГО ДУХА» ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **2.1. Анализ практики командобразования в ПАО «Ростелеком» г. Челябинск**

ОАО «Ростелеком» является ведущим оператором фиксированной телефонной связи в Российской Федерации. Компания предоставляет услуги местной, зоновой, междугородной, международной связи, услуги присоединения и пропуска трафика, Интернет и передачи данных, радио и телевидения, телеграфные и другие услуги связи на территории РФ.

ОАО «Ростелеком» - национальная телекоммуникационная компания России - является крупнейшей российской телекоммуникационной компанией.

В августе 1993 года государственное предприятие связи «Ростелеком» было преобразовано в акционерное общество открытого типа междугородной и международной электрической связи «Ростелеком». Общество зарегистрировано 23 сентября 1993 года.

В своем нынешнем виде компания существует с 01 апреля 2011 года, когда к национальному оператору дальней связи ОАО «Ростелеком» присоединились межрегиональные компании связи ОАО «ЦентрТелеком», ОАО «Северо-Западный Телеком», ОАО «Южная телекоммуникационная компания», ОАО «ВолгаТелеком», ОАО «Уралсвязьинформ», ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «Дальсвязь» и ОАО «Дагсвязьинформ».

Объединенная компания продолжила свою деятельность под брендом «Ростелеком» («Российские телекоммуникации»), который по данным исследовательского холдинга «РОМИР», является одним из самых сильных национальных брендов, и входит в Топ-10 по уровню доверия населения России.

Конкурентами «Ростелеком» на сегодня являются МТТ, «Транстелеком», ОАО «МТС», ОАО «ВымпелКом», ОАО «МегаФон» «Голден Телеком» и др., однако лидером рынка по-прежнему остаётся «Ростелеком».

Крупнейшие акционеры «Ростелекома» - «Связьинвест» (43,37% обыкновенных акций), Российская Федерация в лице Росимущества (7,43%), Внешэкономбанк (2,45%), ООО «Мобител» (6,55%). Остальные акции находятся в свободном обращении.

«Ростелеком» стал обладателем комплекса государственных лицензий, позволяющих оказывать широкий спектр телекоммуникационных услуг во всех регионах Российской Федерации. Компания располагает самой большой магистральной сетью связи суммарной протяженностью около 500 тыс. км и уникальной инфраструктурой доступа к 35 млн. российских домохозяйств.

Сегодня различными услугами компании пользуются более 100 млн. жителей России.

«Ростелеком» является не только традиционным оператором рынка услуг местной и дальней телефонной связи, но и безусловным лидером российского рынка Интернет-услуг. Суммарная емкость клиентских подключений «Ростелекома» превышает 1 Тб/с, что на несколько порядков больше аналогичного показателя любой другой российской компании. Кроме того, «Ростелеком» лидирует по показателю качества Интернет-услуг, на протяжении длительного времени занимая верхнюю строку в рейтинге международного агентства Renesys (наиболее авторитетный рейтинг в мировой телекоммуникационной отрасли).

«Ростелеком» является основным поставщиком телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций. Так по итогам прошедших открытых аукционов и тендеров «Ростелеком» заключил с государственными

заказчиками контракты на оказание в 2011 году услуг на сумму более 6,4 млрд. руб.

«Ростелеком» является единственным исполнителем работ в части проектирования, создания и эксплуатации инфраструктуры «электронного правительства» в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации.

Уникальная инфраструктура компании - защищенные каналы связи и центры обработки данных - а также опыт по реализации крупных национальных проектов позволяют ей успешно решать эту задачу, как на федеральном, так и на региональном уровне.

В рамках государственно-частного партнерства по созданию «электронного правительства» «Ростелеком» выступает в роли долгосрочного инвестора.

Компания стремится активно расширять сотрудничество с субъектами Российской Федерации по организации перехода на предоставление государственных и муниципальных услуг в электронном виде. Сегодня уже более 70 субъектов РФ начали работу по созданию региональной инфраструктуры «электронного правительства» совместно с «Ростелекомом».

«Ростелеком» является Генеральным партнером XXII Олимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи в категории «Телекоммуникации». Инвестируя в развитие услуг связи для Олимпийских игр в Сочи в 2014 году, Компания осуществляет вклад в создании универсальной инфраструктуры связи, которая послужит долгосрочному развитию телекоммуникаций не только горно-климатического курорта Сочи, но и всего региона.

«Ростелеком» активно развивает международное сотрудничество. Компания имеет прямые международные выходы на сети более чем 150 операторов связи в 70 странах, участвует в 25 международных кабельных системах и взаимодействует с 600 международными и национальными операторами фиксированной и мобильной связи.

Как ведущий оператор связи Российской Федерации «Ростелеком» является постоянным членом Сектора стандартизации Международного союза электросвязи (ITU-T), входит в Совет операторов электросвязи Регионального содружества в области связи (РСС), участвует в ряде других международных организаций, в том числе в Тихоокеанском телекоммуникационном совете (РТС) и Международном комитете по защите кабелей (ICPC).

Высокое качество и надежность услуг компании «Ростелеком» подтверждены сертификатами соответствия Системы «Связь-Качество» (Система добровольной сертификации услуг связи, средств связи и систем менеджмента качества организаций связи) и Системы качества «ИНТЕРЭКОМС».

Основным акционером ОАО «Ростелеком» является государство, которое через ОАО «Связьинвест», Агентство по страхованию вкладов и Внешэкономбанк контролирует 53,2% обыкновенных акций компании.

Ценные бумаги ОАО «Ростелеком» торгуются на крупнейших российских биржах РТС и ММВБ (RTKM, RTKMP), а также в электронной системе внебиржевой торговли OTCQX (тикер: ROSYY) в США.

Компания обладает международным кредитным рейтингом агентства Standard&Poor's на уровне «BB+» с уровнем прогноза «Стабильный».

«Ростелеком» имеет статус единственного исполнителя по ряду мероприятий Федеральной целевой программы «Информационное общество (2011-2020 гг.)», в том числе единственным исполнителем работ по эксплуатации инфраструктуры «электронного правительства» - единым национальным оператором инфраструктуры «электронного правительства». Структура управления ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 6. Рассмотрим достоинства данной структуры. К ним относятся:

- четкое и единичное распорядительство;

К недостаткам данной структуры относятся:

- перегрузка менеджеров высшего звена управления;

- злоупотребление властью;
- отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.
- несогласованные решения исполнителей;
- слабая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным.

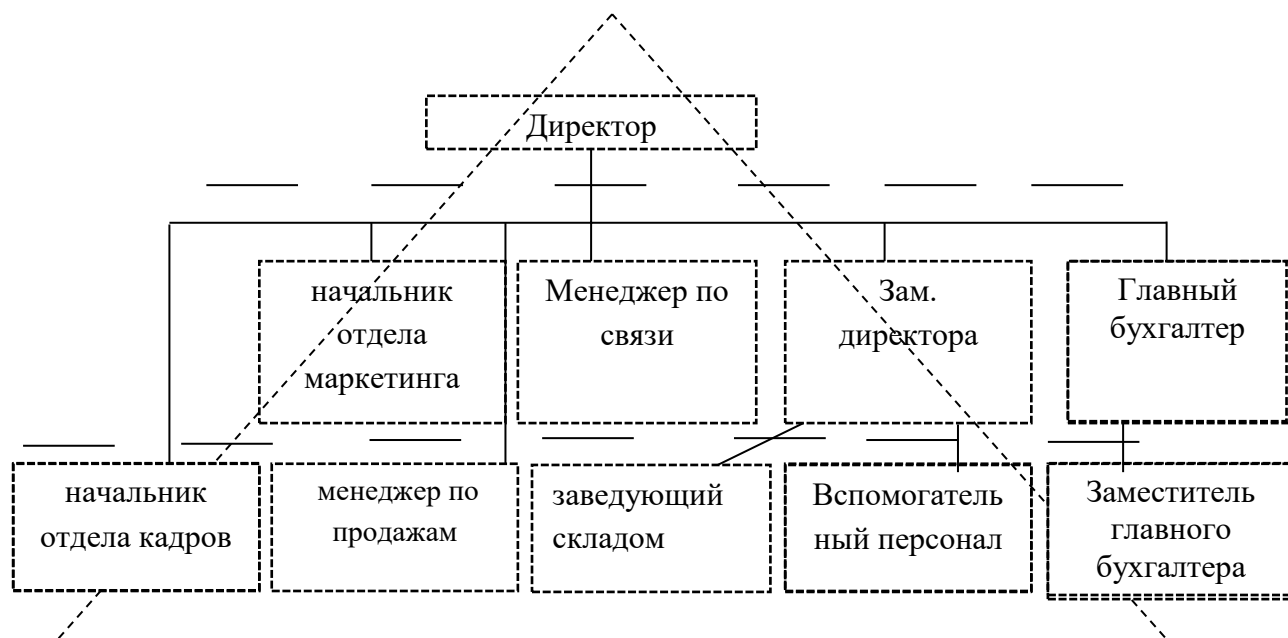


Рисунок 16 – Структура управления ПАО «Ростелеком»

Выше было сказано, что основной целью ИП является получение прибыли. В Приложении 2 предложен путь достижения целей в виде дерева целей.

Анализ основных показателей деятельности осуществлен за два последних года работы организации, а именно за 2019-2020 годы. Данный анализ будет проводиться на основе данных бухгалтерской отчетности ПАО «Ростелеком», а именно «Бухгалтерского баланса» (форма №1) и «Отчета о финансовых результатах» (форма №2), представленной в приложение 3 к работе. Полученные данные представлены в таблице 3.

На ПАО «Ростелеком» чистый оборотный капитал в 2020 году был больше, чем в 2019 году (5021,0 тыс. руб. – 2019 год; 7010,0 тыс. руб. – 2020 год). Оборотный капитал показывает разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами. Чистый оборотный капитал на ПАО «Ростелеком» необходим для поддержания финансовой устойчивости,

поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что данное предприятие не только не может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем.

Портер (1985) предлагает схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов/услуг покупателями/пользователями определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта/услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если мы хотим достичь понимания стратегических возможностей организации.

Цепочка ценностей позволяет лучше понять источники выигрыша в уровне издержек, которые могут возникнуть на любом этапе. Более широкая трактовка издержек - не только производство, что характерно для многих менеджеров, но и более дешевый маркетинг. Суть модели в том, что полный цикл бизнеса охватывает обеспечение сырьем и материалами, создание продукта, его продажу и послепродажное обслуживание. При этом вся деятельность по созданию ценности разделена на две группы - первичные (основные) и поддерживающие.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация.

Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в управлении.

Оценка уровня эффективности использования метода командообразования в. ПАО «Ростелеком»

Проведем оценку уровня командообразования на ПАО «Ростелеком»

Проследим эволюцию команды до пика ее деятельности по стадиям жизненного цикла предприятия.

По таким как: детство, отрочество, юность, зрелость.

Для этого будем использовать таблицу 4 - жизненный цикл стадий развития команды.

Таблица 5 – Жизненный цикл стадии развития команды на ПАО «Ростелеком»

Стадия развития команды	Варианты позиций	Процент наличия, по мнению сотрудников, %
Ориентация	Умеренный энтузиазм.	0
	Осторожность, учтивость в поведении.	0
	Отсутствие ясности в отношении предназначения, целей, норм, ролей.	6
	Неопределенность границ полномочий.	7
Разочарование	Расхождение между ожиданиями и действительностью.	9
	Замешательство и раздражение по поводу ролей и целей.	5
	Неудовлетворенность зависимостью от начальства.	12
	Конкуренция за власть, авторитет и внимание.	8
Производство	Ясные предназначения, цели, ценности и роли.	4
	Результативность и высокие стандарты работы.	20

	Удовлетворенность членов коллектива и высокий моральный дух.	18
	Признание и высокая оценка индивидуальных и командных достижений.	8
Интеграция	Возросшая приверженность коллективным нормам и ценностям.	1
	Рост производительности.	6
	Использование коллективного языка – «МЫ» вместо «Я».	3
	Готовность делиться ответственностью, руководством и контролем.	8

Исходя из полученных данных, на данный момент времени команда ПАО «Ростелеком» находится на третьей стадии - производство.

По мере того как во время стадии производства члены команды становятся все более компетентными и результативными, постепенно исчезает необходимости подчеркивать задачу.

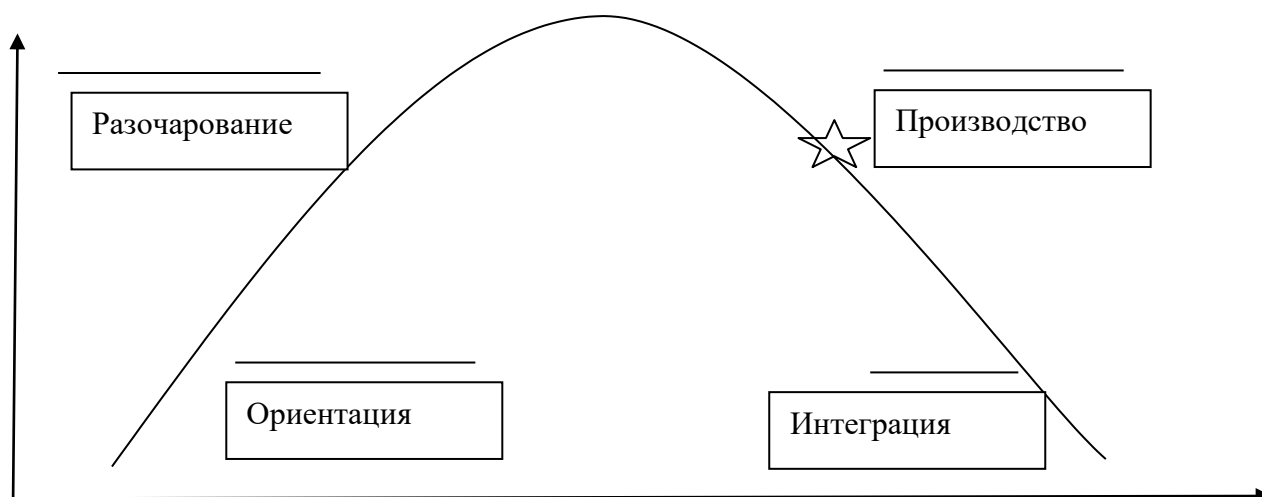


Рисунок 17. Жизненный цикл организации ПАО «Ростелеком»

Члены команды устанавливают нормы с целью развития доверия и уважения.



По мере того как члены команды все больше готовы бросать вызов друг другу, они становятся даже еще более успешными, признавая и ценя различия, решая конфликты и выполняя задачи.

Далее рассмотрим стадию развития команды ПАО «Ростелеком», используя методику Б.В.Такмана.

Деятельность команды сопровождается почти постоянное проявление синергетического эффекта.

Признаки команды связаны со стадией развития группы-команды, т.е. на каждом этапе развития они разные.

На рисунке 7 изображена трактовка стадий развития и особенностей группы на каждой стадии, базирующуюся на концепции Б.В. Такмана.

Согласно данной схеме команда ПАО «Ростелеком» переживает стадию производство.

Переходим к следующему этапу - определение ролей в команде.

Роль - перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности. Группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей требуются разделение и кооперация функций.

Каждая роль в команде подразумевает под собой обладание определенными личностными качествами и профессиональными навыками. Определим роли сотрудников в ПАО «Ростелеком», таблица 5.

Из анализа таблицы видно, что директор организации является формальным лидером, организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность и форму групповым дискуссиям, а также законченность результатам деятельности группы, участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.

Таблица 6 – Определение роли сотрудников в команде для ПАО «Ростелеком»

Сотрудник/категория сотрудников	Роль в команде	Анализ его роли в команде
Директор	Формальный лидер	Организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность и форму групповым дискуссиям, а также законченность результатам деятельности группы, участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.
Главный бухгалтер	Генератор идей	Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание общим вопросам, и осуществляет поиск возможных ошибок при решении проблем, с которыми сталкивается группа, делает критические замечания, что может оказаться полезным, если приводит к новым предложениям, предлагает по-новому взглянуть на уже согласованные действия.
Менеджер по связи	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.
Кассир	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.
Заместитель директора	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.
Начальник отдела маркетинга	Командный игрок	Поощряет команду к проявлению их сильных качеств, улучшают общение между членами команды и предпринимают конкретные шаги для укрепления командного духа
Менеджеры по продажам	Разведчик	Исследуют и докладывают группе о тех идеях событиях и ресурсах, которые имеются за пределами группы; ищут внешние контакты.
Вспомогательный персонал	Практик	Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры.

Многие сотрудники берут на себя роль практика и выполняют задания команды, так же сотрудники выполняют роли разведчика и командного игрока. Было выявлено, что не все сотрудники организации качественно выполняют свои

роли, из-за чего на предприятии возникают проблемы, связанные с продажей услуг и внутренним климатом в организации. Наличие конфликтов снижают психологический климат в коллективе и снижающий производительность труда.

В данном случае руководитель предприятия должен обеспечивать контроль и координацию деятельности своих подчиненных на всех этапах деятельности.

Так же предприятию не помешало бы введение новых ролей в свою организацию и формирование поведения каждой роли внутри организации.

Следующий этап оценки уровня команды производится с помощью показателей эффективности командообразования, на примере психологического климата, который оценивает эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива и позволяет выявить причины и их решение.

Для изучения психологического климата в команде будем использовать матрицу, представленную в таблице 6.

Далее рассчитаем уровень психологического климата в команде ПАО «Ростелеком»:

$$C = 32 - 12 = 20 \quad (1)$$

Уровень психологического климата равен 20, климат благоприятен.

Рассчитаем среднегрупповую оценку психологического климата ООО

«ВестИмпорт».

Для расчетов будем пользоваться следующей формулой:  $C = \text{сумма } C / N$ , где  $N$  - число членов группы.

$$C = 32 / 60 = 0,53 \quad (2)$$

Далее рассчитаем процент сотрудников, которые оценивают климат ПАО «Ростелеком», как неблагоприятный.

Для расчета будем использовать следующую формулу:  $n(C-) / N \times 100\%$ , где  $n(C-)$  - количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;  $N$  - число членов группы.

$$П = 14 / 60 * 100\% = 23,33 \quad (3)$$

Таблица 7 – Матрица изучения психологического климата в команде ПАО «Ростелеком»

№	Свойство психологического климата А	оценка	Свойство психологического климата В
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют безразличие к более тесному общению
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всей группы	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения

9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", пренебрежительное отношение к слабым
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
Σ	32		12

В ПАО «Ростелеком» 23,33% сотрудников команды, считают климат неблагоприятным, из-за наличия конфликтов между членами команды.

Заключительным этапом является – анализ производительности труда в разрезе категорий персонала, представленным в таблице 7.

Таблица 8 - Анализ производительности труда в разрезе категорий персонала ПАО «Ростелеком»

Категория персонала	2019	2020	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Общая производительность труда, тыс. руб./чел.	76039,41	81925,6	5886,19	107,74

Производительность труда АП, тыс. руб./чел.	34208,12	36302,14	2094,02	106,12
Производительность труда ОП, тыс. руб./чел.	7623,17	9321,32	1698,15	122,28
Производительность труда ВП, тыс. руб./чел.	34208,12	36302,14	2094,02	106,12

Проведем характеристику команды ПАО «Ростелеком» используя методику «ПРОДУКТ». Для этого составляем анкету. Полученные результаты изобразим на рисунке 8.

Методика «ПРОДУКТ» предполагает анкетирование сотрудников (шкала от 0 до 10) предприятие по следующим позициям: предназначение и ценности, результативность, оценка и признания, дееспособность, удовлетворение, коллективизм, творческой подход.

Характеристика команда ПАО «Ростелеком» по методике «ПРОДУКТ» в разрезе собственной эффективности показал, что наибольшей эффективностью обладают следующие характеристики:

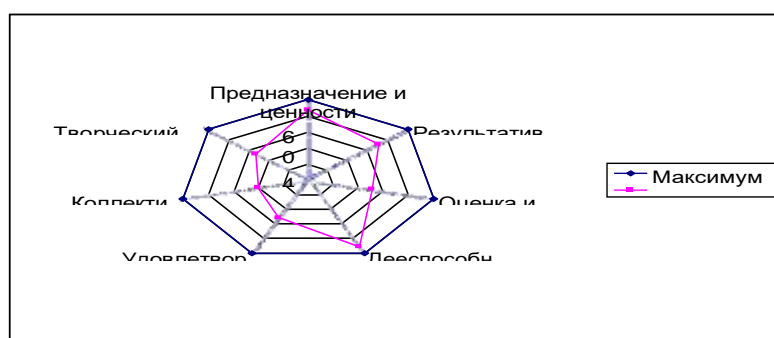


Рисунок 18 – Характеристики команды предприятия ПАО «Ростелеком»

по методике «ПРОДУКТ» в разрезе собственной эффективности, %

- предназначение и ценности - 87%;
- дееспособность - 91%.

Коллективизм команды ПАО «Ростелеком» обладает низкой эффективностью - 40%, так что предприятию необходимо его улучшать. Остальные характеристики обладали средними значениями от 50% до 70%. По проведенной программе оценке уровня команды ПАО «Ростелеком» можно

сказать, что команда находится на стадии производительности, с выполнением различных ролей, и ее экономической эффективности в отношении производительности труда.

Таблица 9 - Анализ команды менеджеров по проблемам на ПАО «Ростелеком»

Проблемы	влияние проблемы	Эксперты					средняя оценка	оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
донесение командных целей	2	5	4	3	5	4	4,2	0,84
личная ответственность	1	1	3	3	2	1	2	0,2
личные установки на взаимопомощь и поддержку	2	3	5	1	2	2	2,6	0,52
корректировка деятельности и структур от ситуации на рынке	2	4	2	3	1	1	2,2	0,44
урегулирование конфликтов	3	5	5	4	4	5	4,6	1,38
распределение имеющихся ресурсов	1	5	2	4	1	2	2,8	0,28
понимание показателей результата	2	1	1	3	2	2	1,8	0,36
влияние сезонности на данные товары	3	2	2	3	4	3	2,8	0,84
создание новых продуктов, процессов, или усовершенствование старых	3	2	4	4	4	2	3,2	0,96
поддержание заинтересованности сотрудников работы на результат	2	1	1	2	1	2	1,4	0,28
донесение необходимости изменений	2	3	5	3	4	5	4	0,8
распределение задач между управляющим персоналом	2	1	2	1	2	1	1,4	0,28
диагностика способностей и возможностей персонала	2	1	3	2	2	1	1,8	0,36
поддержание стандартов коммуникации	1	2	5	4	4	4	3,8	0,38
рассмотрение предложений и пожеланий от сотрудников	2	4	3	4	4	3	3,6	0,72

Так же, были выявлены и слабые стороны ПАО «Ростелеком»:

- наличие конфликтных ситуаций между некоторыми сотрудниками;
- не качественное исполнение своих ролей некоторыми сотрудниками предприятия.

Из проведенного анализа можно увидеть, что существующая команда имеет свои недостатки и может работать лучше, чем сейчас. Большая часть проблем связана с коммуникацией внутри команды и взаимодействием с сотрудниками.

## 2.2. Разработка проекта использования инструментов повышения эффективности работы команды менеджеров на предприятии ПАО «Ростелеком»

Анализ использования метода командообразования для повышения эффективности деятельности компании ПАО «Ростелеком». При выходе на командный стиль функционирования организаций человеческий капитал является не менее значимым фактором коммерческого успеха, чем основные активы и оборудование и технология. Формирование человеческого капитала – недостающее звено практики корпоративного управления, ключевая предпринимательская стратегия.

Важным условием формирования команд является тип совместной деятельности. Только совместно-творческий труд может породить командную работу, так как только такой вид деятельности обеспечивает взаимозависимость по отношению к общей цели. Все члены команды зависят от работы каждого, а это ключевая характеристика команды.

Сильно зависящие друг от друга члены группы быстрее приходят к решениям, выполняют больше задач и делают работу лучше, чем команды, члены которых не так сильно зависят друг от друга. Большая взаимозависимость базируется на более глубокой специализации, потому что члены команды должны



и вынуждены опираться на других членов команды для выполнения своей части работы.

Другим преимуществом всеобщей взаимозависимости является то, что члены команды знают общие цели и чувствуют себя более значимыми, что является важнейшим мотивационным фактором высокоэффективной работы.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде дерева целей.

При анализе деятельности ПАО «Ростелеком» была определена стратегия развития работы предприятия - стратегия усиления позиций на рынке.

В качестве основных факторов, препятствующих своевременному процессу принятия управленческих решений, респонденты выделили следующие: первым по значимости препятствием является отсутствие своевременной и надежной информации по проблемам перспективной направленности в деятельности организации (10 человек), а также недостаточное вовлечение сотрудников в разработку и реализацию программ изменений в компании (8 человек).

Процесс согласования, по мнению респондентов, продолжается от 1 до 3 дней, в зависимости от сложности конкретных действий, и должен строго соответствовать следующим критериям: соблюдение иерархии (6 человек), жесткая дисциплина (12 человек), беспрекословное подчинение (4 человек). Более половины опрошенных (15 человек) выделяют еще один момент – процесс согласования более сложный, то есть медленный и неадаптивный, чем этого требуют окружающие условия.

Кроме того, при интервьюировании выяснилось, что многие распоряжения не всегда возможно выполнить, что приводит к неуверенности руководителей в своих возможностях, и в конечном итоге негативно влияет на результаты их деятельности, а также снижает степень ответственности и ухудшает психологический климат в коллективе.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что у руководства имеется достаточно оснований для работы по оптимизации функционирования

структуры управления, прежде всего в области изменения принципа централизации, учитывая конкретные особенности.

Наличие указанных недостатков в структуре управления служит исходной причиной многих проблем предприятия, связанных, прежде всего, с его адаптацией к требованиям внешней среды и дальнейшим развитием. С другой стороны, постепенно приводят к обострению внутренних проблем и резкому увеличению нагрузки на руководителей высшего звена.

Информация имеет большое значение для функционирования всех систем управления. Связь между объектом и субъектом управления осуществляется посредством информации. От своевременной и качественной информации зависит результат управленческого анализа, уровень принимаемых управленческих решений, а также эффективность ведения бизнеса.

Действующая на сегодняшний день в ПАО «Ростелеком» подсистема внутрифирменного учета со своей методологией и сложившейся практикой применения не обеспечивает требуемого уровня интеграции процесса реализации эффективных решений.

Происходят регулярные сбои и ошибки в информационном обмене между персоналом, указывающие на то, что информационные потоки не оперативны и не систематизированы, отсутствует достоверная информация о внутренних операциях (как по вертикали, так и по горизонтали), влекущая за собой злоупотребление инсайдерской информацией.

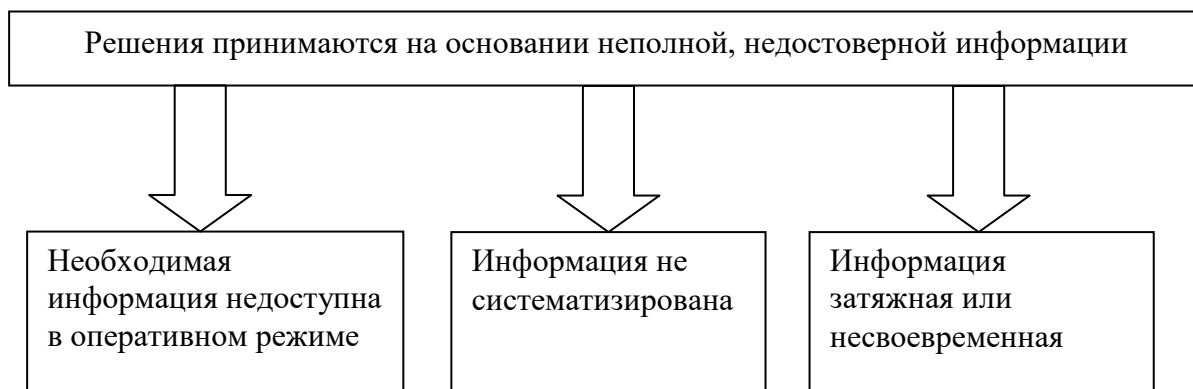


Рисунок 19 – Неэффективная модель информационного обмена

Таким образом, было выявлено, что, прежде всего это связано с боязнью личной ответственности руководителей подразделений, приводящей к искажению информации, поступающей на верхний уровень управления (Рисунок 12).

Объединение концептуальных положений, включающих совокупность принципов определения состава управленческой команды, ее формирования, функционирования и развития позволило разработать концепцию изменений управленческой команды органов власти менеджеров организации, и решение выявленных проблем ПАО «Ростелеком». (Таблица 9)

Наглядное представление этапов формирования и реализации концепции изменений управленческой команды иллюстрирует.

Роли членов – это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения каждого из членов команды, отражающая разнообразие личностных характеристик, позволяющая команде функционировать эффективно.

Главная командная роль, безусловно, роль лидера. Он занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво. С точки зрения организационной структуры это, как правило, начальник отдела продаж (Таблица 10)

На основании вышесказанного можно выделить основные практические рекомендации по формированию команд продаж:

- команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе формирования коллектива необходимо особое внимание уделить выбору формального руководителя – начальника отдела продаж;

- для снижения вероятности возникновения конфликтов необходимо подбирать в команду людей со сходным поведением и ценностями;

- для успешного результата коллективной деятельности и достижения командной цели в команду лучше подбирать членов с разноплановыми многофункциональными компетенциями, знаниями и умениями;

- для эффективной групповой работы состав команды не должен

превышать 15 человек, но и быть не менее 7;

- социально-психологическая совместимость членов команды и ее сработанность позволяет достигать устойчивой эффективности продаж.

Конечно, использовать психометрические методики, которые позволяют исследовать количественные стороны, соотношения, характеристики психических процессов и явлений, на всех этапах формирования команды и налаживания командной работы совсем не обязательно, это неоправданно затруднило бы процесс командообразования (Приложение 7, 8, 9).

Таблица 10 - Решение выявленных проблем на ПАО «Ростелеком»

Проблема, возникающая в процессе командообразования	Этап командообразования, на котором оказались не учтены личностные свойства	Путь предотвращения, диагностики, разрешения проблемы	Методика, способствующая диагностике и разрешению проблемы
1) Участники команды не испытывают влечения к совместной работе	Подбор участников команды	Выяснить, в какой мере члены команды обладают адаптационными способностями	Тесты соответствующих способностей.
2) Некоторые члены команды избегают друг друга или конфликтуют друг с другом	Подбор участников команды	Выяснить, насколько члены команды совместимы по психологическим характеристикам	Многофакторные личностные опросники (ММРІ, FPI), опросник Айзенка

3) У участников команды нет взаимодействия по поводу формулировок решений	Подбор участников команды	Определить стиль мышления каждого из членов команды	Опросник определения стиля мышления
Работа в команде идёт вяло, безынициативно	Подбор Участников команды, выработка стратегии мотивации	Выяснить, насколько участники команды мотивированы	Тест определения уровня мотивации достижения цели. Тест по выяснению мотивационного профиля
5) Команда раздроблена на несколько группировок, некоторые члены команды находятся в изоляции	Сплочение команды	Провести социометрическое исследование и скорректировать состав команды по его итогам	Социометрические опросники, тесты по определению уровня социально-психологического развития группы
6) Несколько участников команды конфликтуют по поводу лидерства	Определение лидера команды	Ликвидировать разделение между формальным и неформальным лидером	Тесты, определяющие лидерский потенциал
7) Лидер команды не способен организовать её работу	Определение лидера команды.	Выявить людей, обладающим хорошими организаторскими способностями	Тесты на определение организаторских способностей.

		качествами,	
--	--	-------------	--

Оценка личностных качеств персонала проводится с целью получения информации о свойствах личности каждого работника. Такая информация позволяет руководству компании находить к сотрудникам индивидуальный подход, добиваться полноценного взаимодействия между всеми членами коллектива, принимать успешные кадровые решения. Оценивать личностные качества работников можно как в процессе найма, так и в порядке анализа потенциала действующих сотрудников или коллектива организации в целом.

Из данных таблицы 10, можно сделать вывод, что менеджер по развитию, по поиску клиентов, начальник отдела продаж это люди, направленные по постоянное улучшение деятельности команды и повышение эффективности подходам к решению проблем.

Менеджер по управлению запасами, по оформлению сделки, менеджер-аналитик, менеджер по продажам отличаются исполнительностью.

Таблица 11 – Роли в команде менеджеров

Роль в команде продаж	описание личностных характеристик роли	Должности (предполагаемые)
Роли, направленные на действие		
Shapers (SH) – создатели, люди, направленные по постоянное улучшение деятельности команды	Экстраверты, динамичные личности, побуждающие членов команды к эффективным действиям и новым подходам к решению проблем	Менеджер по развитию, менеджер по поиску клиентов, начальник отдела продаж

Implementers (IMP) – реализаторы, люди, отличающиеся исполнительностью, которые выполняют четко поставленные перед ними задачи	Консерваторы, дисциплинированы, сдержанны, работают систематически и эффективно, хорошо организованы и ответственны	Менеджер по управлению запасами, менеджер по оформлению сделки, менеджер-аналитик, менеджер по продажам
Роли, направленные на людей		
Completer-Finisher (CF) – завершатели, люди, целостно воспринимающие все этапы порученной команде задачи	Добросовестные перфекционисты. Они убеждаются, что в работе команды нет никаких ошибок и упущений и обращают внимание на мелочи	Инспектор-контролер, менеджер по работе с дебиторской задолженностью
Coordinator (CO) – координаторы, командные лидеры. Они четко понимают поставленную перед командой цель и знают, какими путями вести членов команды к ее достижению	Лидеры, организаторы, хорошие слушатели и распределители информации. Они знают командную цель и видят ценность, которую приносит каждый член команды	Начальник отдела продаж, руководитель направления продаж
Team Worker (TW) – сотрудники, люди, обеспечивающие поддержку команды,	Коллективисты, участвуют в обсуждении вопросов внутри команды, гибки,	Любая должность

благоприятный социально-психологический климат в ней	дипломатичны и восприимчивы	
Resource Investigator (RI) – искатели ресурсов, «поисковики-инноваторы»	Энтузиасты, исследуют задачи, ищут контакты и ведут переговоры от имени команды	Менеджер по развитию, менеджер по поиску клиентов, начальник отдела продаж
Роли, направленные на мышление		
Plant (PL) – генераторы идей, люди, разрабатывающие новые оригинальные идеи и подходы к решению проблем	Творцы, черпают вдохновение из похвалы и подбадривания и тяжело воспринимают критику	Менеджер по продажам, бренд-менеджер
Monitor-Evaluator (ME) – наблюдатели, оценивающие и анализирующие идеи, которые подают другие	Аналитики, сначала взвешивают все плюсы и минусы и потом принимают решение	Менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер
Specialist (SP) – специалисты, имеющие специализированные знания, необходимые для эффективной профессиональной работы команды	Эксперты, работают, чтобы подтвердить свой профессиональный статус. Их главная задача в команде – быть экспертом в той или иной отрасли	Маркетолог, менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер, менеджер по продукту, менеджер по продажам



Инспектор-контролер, менеджер по работе с дебиторской задолженностью целостно воспринимающие задачи команды. Начальник отдела продаж, руководитель направления продаж - четко понимают поставленную перед командой цель. Менеджер по развитию, по поиску клиентов, начальник отдела продаж искатели ресурсов. Менеджер по продажам, бренд-менеджер разрабатывают новые оригинальные идеи и подходы к решению проблем.

Маркетолог, менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер, менеджер по продукту, менеджер по продажам это специалисты, имеющие специализированные знания, необходимые для эффективной профессиональной работы команды.

Команда - основополагающий фактор в любом успешном предприятии. Огромной проблемой является то, что руководитель зачастую не осознает, что из своих подчиненных можно и нужно сделать команду, а не отдельно хорошо работающих специалистов. В другую очередь, сами работники редко считают свой коллектив командой, принцип «каждый сам за себя» в последнее время актуален, как никогда. (Приложение 10) Поэтому, основой основ является создание руководителем ПАО «Ростелеком», совместно с пожеланиями сотрудников правил, которые будут задавать необходимый вектор для развития организации.

#### Эффективность внедрения метода командообразования в ПАО «Ростелеком»

Оценим эффективность внедрения технологий командообразования в управлении ПАО «Ростелеком» с экономической позиции, социальной, организационной.

В экономическом плане эффективность реализации проекта внедрения технологий командообразования в управлении ПАО «Ростелеком» будет основана на росте производительности труда представленной в таблице 11.

Из данных таблицы 11 видно, что после реализации проекта внедрения технологий командообразования в управлении ПАО «Ростелеком»

производительность труда административного персонала увеличится на 7%, обслуживающего персонала на 8%, вспомогательного персонал на 7%.

Таблица 12 - Анализ производительности труда в разрезе категорий персонала предприятия ПАО «Ростелеком» в ходе реализации проекта

Категория персонала	2020 год	Предполагаемый рост после реализации проекта
Общая производительность труда, тыс.руб./чел.	4070,13	8%
Производительность труда АП, тыс.руб./чел.	23615,31	7%
Производительность труда ОП, тыс.руб./чел.	5238,11	8%
Производительность труда ВП, тыс.руб./чел.	23615,31	7%

Общая производительность труда увеличится до 8%.

Таблица 12 – Матрица изучения психологического климата в команде предприятия ПАО «Ростелеком» в ходе реализации проекта

№	Свойство психологического климата	Оценка	Свойство психологического климата
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой

	существует взаимное расположение, понимание		
4	Членам группы нравится вместе проводить время	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют безразличие к более тесному общению,
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность

12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых"
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
$\Sigma$	39		6

Изменение социальных параметров после проекта внедрения технологий командообразования в управлении ПАО «Ростелеком» будет ориентировано преимущественно на психологический климат в коллективе. Данные оформим в таблицу 12.

Она занимает важное место в экономике, является критерием целесообразности создания новых предприятий, реконструкции действующих компаний, мероприятий по совершенствованию организации производства, труда и управления.

По сравнению с предыдущими данными, уровень психологического климата в команде предприятия ПАО «Ростелеком» увеличится на 7 и составит:

$$C = 39 - 6 = 33 \quad (4)$$

Психологический климат в команде ПАО «Ростелеком» станет после реализации проекта более благоприятным.

Процент сотрудников предприятия ПАО «Ростелеком», которые оценивали климат предприятия, как неблагоприятный - снизится.

$$П = 6 : 45 \times 100 = 13,33\% \quad (5)$$

Сокращение сотрудников предприятия ПАО «Ростелеком», оценивающих климат, как неблагоприятный - составит 13,33%.

Рассмотрим эффективность проекта в заключение с организационной точки зрения, используя методику «ПРОДУКТ». Данные до и после проекта изобразим на рисунке 20.

Из рисунка 20 видно, что проект внедрения технологий командообразования в управлении ПАО «Ростелеком» с организационной точки зрения выражает эффективность, выраженную в росте всех заявленных параметров.

Влияние предлагаемого проекта на общую эффективность деятельности и менеджмента определяется экспертным путем при помощи оценки 27 критериев оценки эффективности.

При оценке используется шкала оценок от 0 до 1, где 1 - наивысшая оценка. Результаты анализа представлены в таблице 13.

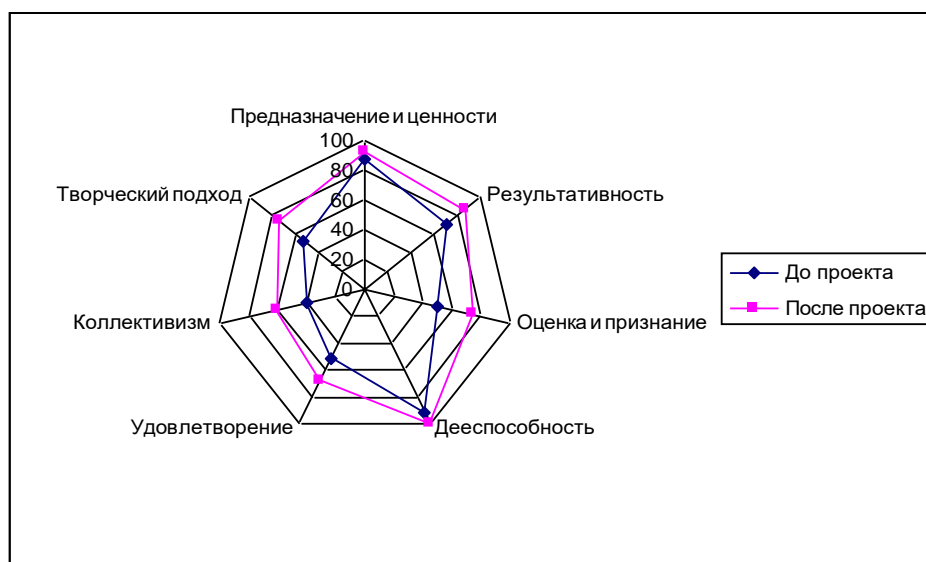


Рисунок 20 – Организационная эффективность проекта внедрения технологий командообразования в управлении ПАО «Ростелеком»

Управленческая оценка после реализации проекта внедрения технологий командообразования в управлении увеличилась на 5,3 балла.

Таким образом, по всем параметрам представленный проект внедрения технологий командообразования в управлении в ПАО «Ростелеком» эффективен. При анализе любого инвестиционного проекта желательно использовать для

проверки сделанных прогнозов информации об аналогичных проектах и компаниях.

Таблица 13 – Расчет показателей эффективности на ПАО «Ростелеком»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		до	после
Достижение цели	1. Степень достижения цели.	0,7	0,9
	2. Расширение доли рынка	0,7	0,8
	3. Сохранение организации как целостности	0,6	0,8
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации.	0,6	0,9
	2. Рост гибкости организационной формы.	0,6	0,8
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,7	0,9
Экономичность	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,8	0,9
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам.	0,6	0,8
	6. Надежность и безопасность информации.	0,7	0,8
	7. Своевременность информации.	0,6	0,8
	8. Наличие необходимой информации.	0,6	0,8
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации.	0,7	0,8
	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,6	0,7
	2. Затраты на подготовку управленцев.	0,5	0,8
	3. Затраты на управленческое	0,4	0,5

	консультирование		
	4. Эффективность управленческих решений.	0,7	0,8
	5. Точность управленческих решений	0,8	0,8
	6. Надежность решений.	0,6	0,8
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,6	0,9
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,7	0,8
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе.	0,6	0,8
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,6	0,9
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы.	0,8	0,8
	4. Повышение квалификации	0,6	0,9
Внешние и внутренние социально- экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа.	0,7	1
	2. Наличие обоснованных целей.	0,7	1
	3. Степень интеграционной поддержки.	0,3	0,9
	ИТОГО:	17,1	22,4

Если цель анализа - привлечение банковского кредита, то на этом работа эксперта и заканчивается. Но если проект должен быть представлен потенциальным или текущим акционерам, то обязательное продолжение традиционных расчетов - это оценка создаваемого бизнеса как с помощью спрогнозированных денежных потоков (на основе продленной стоимости), так и на основе рыночных аналогов. И чем ближе будут друг к другу перечни аналогов,

применяемых на этапе прогнозирования доходов и на этапе оценки бизнеса, тем выше будет качество расчетов (Таблица 14).

Современные организации, ориентированные на рыночные отношения, реже применяют линейную систему управления.

Таблица 14 – Анализ команды менеджеров по имеющимся проблемам.

Проблемы	влияние проблемы	Эксперты					средняя оценка	оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
донесение командных целей	2	5	4	3	5	4	4,2	8,4
личная ответственность	1	3	4	5	5	4	4,2	4,2
личные установки на взаимопомощь	2	3	5	2	3	3	3,2	6,4
корректировка деятельности и структуры от ситуации на рынке	2	4	4	4	3	5	4	8
Урегулирование конфликтов	3	5	5	4	4	5	4,6	13,8
Распределение имеющихся ресурсов	1	5	3	4	2	3	3,4	3,4
понимание показателей результата	2	3	3	3	4	3	3,2	6,4
влияние сезонности на данные товары	3	3	2	3	4	3	3	9
создание новых продуктов, процессов, или усовершенствование старых	3	2	4	4	4	2	3,2	9,6



поддержание заинтересованности сотрудников работы на результат	2	2	5	2	3	2	2,8	5,6
донесение необходимости изменений	2	3	5	3	4	5	4	8
распределение задач между управляющими	2	3	3	2	2	2	2,4	4,8
Диагностика способностей и возможностей персонала	2	5	3	3	3	2	3,2	6,4
поддержание стандартов коммуникации	1	2	5	4	5	4	4	4
рассмотрение предложений и пожеланий от сотрудников	2	4	4	5	4	3	4	8

Несмотря на ряд положительных сторон в ней: простоту, ответственность, действенность, единоначалие, исполнительность, централизм, когда вышестоящий в иерархии отдел выполнял весь спектр управленческих действий по отношению к нижестоящему отделу. Линейная система заменяется линейно-функциональной, или же в организациях комбинируют различные системы управления.

На рисунке 21 представлена диаграмма по исполнению критериев.

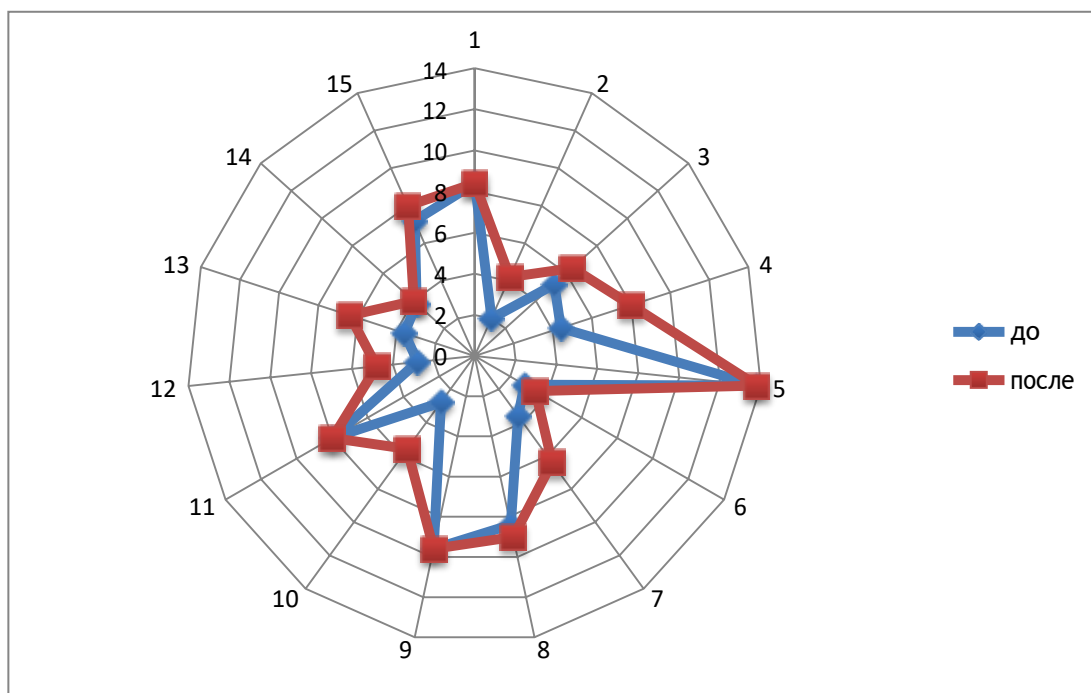


Рисунок 21 – Изменения критериев команды

По диаграмме видно, что после внедрения проекта все критерии отображают рост, что положительно сказывается на развитии предприятия

## Выводы по второй главе

ОАО «Ростелеком» является ведущим оператором фиксированной телефонной связи в Российской Федерации. Компания предоставляет услуги местной, зоновой, междугородной, международной связи, услуги присоединения и пропуска трафика, Интернет и передачи данных, радио и телевидения, телеграфные и другие услуги связи на территории РФ.

ОАО «Ростелеком» - национальная телекоммуникационная компания России - является крупнейшей российской телекоммуникационной компанией.

В августе 1993 года государственное предприятие связи «Ростелеком» было преобразовано в акционерное общество открытого типа междугородной и международной электрической связи «Ростелеком». Общество зарегистрировано 23 сентября 1993 года.

Снижение рентабельности продаж по прибыли в отчетном году также подтверждает, что предприятие неактивно выступает на рынке и его могут вытеснить конкуренты. Выявленная тенденция подтверждает необходимость принятия значимых управленческих решений по совершенствованию организации коммерческой деятельности.

Чтобы предприятие смогло динамично развиваться, увеличивая темпы роста своей деятельности, т.е. стать успешным предприятием, нацеленным на наиболее полное удовлетворение нужд своих покупателей и на привлечение новых покупателей.

Далее была разработана целевая комплексная программа. Главной целью, которой является - Усиление конкурентной позиции на рынке для ПАО «Ростелеком» Для выполнения поставленной цели ПАО «Ростелеком» должен решить ряд задач непосредственно относящихся к воплощению данного проекта.

После проведенных анализов были предложены рекомендации - Достижение максимальной конкурентоспособности продукта и технологий работы.

Для реализации мероприятий, из которых состоят данные рекомендации, потребуется время от 7 месяцев до 1 года (12 месяцев). На основе проведенного анализа данных, можно сделать вывод о том, что проект социально - экономически эффективен и положительно влияет на деятельность исследуемого предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время все больше возрастает тенденция к поиску механизмов управления малой группой в организации.

В современных условиях команда признается в качестве той группы, которая обеспечивает организации, предприятию конкурентное преимущество.

Многие отечественные исследователи отмечают, что термин «команда» несет в себе отпечаток особенностей современного общества и соответствующего подхода к психологическим особенностям группового субъекта, отмечая главное отличие команды от коллектива - высокую организационную эффективность первой.

Команда - это небольшое количество людей (как правило, от 4 до 7 человек) с комплиментарными (взаимодополняющими) навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимответственными.

Так как команды в проекте различаются своими целями, задачами, компетенцией и мерой ответственности за результаты осуществления проекта, то их позиция, место и роль в проекте и по отношению к проекту определяются целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью.

ОАО «Ростелеком» является ведущим оператором фиксированной телефонной связи в Российской Федерации. Компания предоставляет услуги местной, зонавой, междугородной, международной связи, услуги присоединения и пропуска трафика, Интернет и передачи данных, радио и телевидения, телеграфные и другие услуги связи на территории РФ.

ОАО «Ростелеком» - национальная телекоммуникационная компания России - является крупнейшей российской телекоммуникационной компанией.

В августе 1993 года государственное предприятие связи «Ростелеком» было преобразовано в акционерное общество открытого типа междугородной и

международной электрической связи «Ростелеком». Общество зарегистрировано 23 сентября 1993 года..

Снижение рентабельности продаж по прибыли в отчетном году также подтверждает, что предприятие неактивно выступает на рынке и его могут вытеснить конкуренты.

Выявленная тенденция подтверждает необходимость принятия значимых управленческих решений по совершенствованию организации коммерческой деятельности.

Чтобы предприятие смогло динамично развиваться, увеличивая темпы роста своей деятельности, т.е. стать успешным предприятием, нацеленным на наиболее полное удовлетворение нужд своих покупателей и на привлечение новых покупателей.

Далее была разработана целевая комплексная программа. Главной целью, которой является - Усиление конкурентной позиции на рынке для ПАО «Ростелеком» . Для выполнения поставленной цели ПАО «Ростелеком» должен решить ряд задач непосредственно относящихся к воплощению данного проекта.

После проведенных анализов были предложены рекомендации - Достижение максимальной конкурентоспособности продукта и технологий работы.

Для реализации мероприятий, из которых состоят данные рекомендации, потребуется время от 7 месяцев до 1 года (12 месяцев). На основе проведенного анализа данных, можно сделать вывод о том, что проект социально - экономически эффективен и положительно влияет на деятельность исследуемого предприятия.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 N 11-ФКЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ// Российская газета. - 2001. - 31 декабря. - С.23- 30
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ ред. от 02.06.2020// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] федер. закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ ред. от 29.12.2019// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2007 года № 209-ФЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]: федер. закон от 25 февраля 1999 года N 39-ФЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс].- Режим доступа URL: <http://www.gks.ru>
8. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев - Москва: Финансы и статистика, 2014 - 544 с.

9. Брагина, Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / Л.А. Брагина; Т. П. Даньков. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 560с.
10. Брагин, Л.А. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: учебник / Л.А. Брагин. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 314с.
11. Белбин Р.М Типы ролей в командах менеджеров/ Р.М. Белбин - Москва: НИРРО. 2014.–340 с.
12. Валевич, Р.П. Экономика торгового предприятия / Р.П. Валевич, Г.А. Давыдова – Минск: Высшая школа, 2013. – 321с.
13. Виноградова, С.Н. Организация и технология продажи: учебник/ С. Н. Виноградова. - М: Высшая школа, 2012. - 224с.
14. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2014. – 454с.
15. Друкер, П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер с англ. – М.: Фаир-Пресс, 2019. – 528с.
16. Зайцев, Н.Л. Экономика организации: учебник / Н.Л. Зайцев.- М.: Экзамен, 2012. - 768с.
17. Исаев В.В. Организация работы команды проекта./ В.В.Исаев. - Санкт Петербург: Бизнес-пресса, 2013. - 360 с.
18. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход./ Е.П. Истомин , А.Г.Соколов – Москва: Андреевский издательский дом, 2012. - 314с.
19. Каплина, С.А. Технология оптовой и розничной продажи: учебное пособие / С.А. Каплина. – М.: Феникс, 2013. – 416с.
20. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики./А.М.Карякин. - Москва: Феникс, 2012. - 211с.
21. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: / Москва.; 2020. - 263с.



22. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды./ Ю.Н.Лапыгин.- Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2012. - 300 с.
23. Лачинина Т. А. Управление изменениями: командный подход: монография / Т. А. Лачинина. - Владимир : изд-во Владимир гос. ун-та, 2014. -347с.
24. Лифиц М.М. Экономика и организация продажи / М.М. Лифиц, Г.Л. Рубинштейн. - М.: Экономика, 2013. – 356с.
25. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ Управление, подбор персонала, , город Санкт-Петербург, изд-во «Питер», 2012.-236с.
26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов, П.В. Шеметова. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 312с.
27. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Ю.Ю. [и др]; Красноярск гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск, 2020.-436 с.
28. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/Е.Б.Моргунов - Москва: Интел-синтез,- 2014. - 264 с.
29. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать/ Р.Мэддакс.-. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 104 с.
30. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н.Парахина; Под ред. Т.М. Федоренко - Москва: КноРус, 2012. - 296 с.
31. Пинто Д.К. Управление проектами./Д.К.Пинто. – Санкт Петербург: Питер, 2014. - 264 с..
32. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика, 2020. - 536с.
33. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. "Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. - М." (ИНФРА-М, 2019)
34. Романенко Е.А. Отчетность менеджеров по продажам: пути

оптимизации//Управление сбытом, март 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sellings.ru/archive/?act=view&id=122>

35. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2013 – 128с.
36. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования/ Г.Н.Сартан. - Санкт Петербург Речь, 2012. - 135с.
37. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебник / Б. И. Синецкий. – М.: Юрист, 2012. – 658с.
38. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. /Н.Н.Смиронов.- Санкт Петербург: Питер - 2014. - 55с.
39. Степанов Д.В. Эффективное управление: Команда, иерархия, единовластие/ Д.В. Степанов.- Москва: Речь, 2019. - 144с.
40. Тренев В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов/ В.Н.Тренев, М.И.Магура, С.В.Леонгтьев.- Москва: ПРИОР- 2013. - 112с.
41. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности/ Л.Фаткин, К.Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №1.
42. Фатрелл, Ч. Основы продажи / Ч. Фатрелл. - М.: Довгань, 2013. – 600с.
43. Халина А.А. Понятие, признаки и роль командообразования в социологии управления/А.А. Халина//Актуальные проблемы современной науки. - 2012. - №5 (44).- С.80 - 83.
44. Халина А.А. Процесс развития и модели формирования управленческих команд в организации/А.А. Халина//Преподаватель XXI век. , 2013. - №4.- С. 361-367.
45. Холл Р. Организация: структура, процессы, результаты/Р. Холл.- Санкт Петербург: Питер, 2019. – 509с.

46. Хопкинс, Т. Искусство торговать / Т. Хопкинс. – М.: Экономика, 2012. – 543с.
47. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина; Красноярск гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск:КГТЭИ, 2019. - 232с.
48. Чаплина А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография/ А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская; Красноярск торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2019. - 215с.
49. Чаплина А.Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учеб. пособие/А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина, Т.А. Клименкова; Красноярск. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2017. - 198с.
50. Чарльз Дж. Маргерисон. Колесо командного управления. Путь к успеху через систему управления командой/ Чарльз Дж. Маргерисон .- Москва: Баланс Бизнес Букс - 2012. - 208с.
51. Шандезон, Ж. Методы продажи / Ж. Шандезон; Под ред. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, Универс, 2012. – 160с.
52. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - Санкт Петербург: Питер, 2012. - 336с.
53. Щедрина И.В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / И.В. Щедрина// Проблемы современной экономики. – 2014.-№2(50) С.89-124.
54. Щур, Д.Л. Основы продажи. Оптовая торговля: Настольная книга руководителя, главбуха и юриста / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: ДИС, 2019. – 318с.
55. Якушев, А.А. Организация продажи на предприятии / А.А. Якушев – М.: ИНФО, 2012. – 224с.
56. Gohen D., Salas E., Latham G., Tennenbaum S., Developing and Enhancing Teamwork in Organizations – 2013 – 814p.