



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

**Формирование «командного духа» в условиях организационных изменений  
на предприятии**

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

Проверка на объем заимствований:

74,3 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«26» сентября 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад

Сафуллин Дмитрий Харисович

Научный руководитель:

д.ф.и. проф

Иванова Ольга Эрнстовна

Челябинск 2022

## Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	7
1.1.	Понятие и виды организационных изменений	7
1.2.	Процесс формирования «командного духа» в условиях организационных изменений	16
1.3.	Роль и влияния фактора лидерства в процессе формирования «командного духа»	26
	Выводы по первой главе	38
ГЛАВА 2.	ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ «КОМАНДНОГО ДУХА» МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК»	40
2.1.	Организационно – экономическая характеристика базы исследования	40
2.2.	Анализ практики командообразования в МБУ СОЦ «Никельщик»	50
2.3.	Разработка мероприятий по формированию «командного духа» в МБУ СОЦ «Никельщик»	61
	<b>Выводы по второй главе</b>	82
	<b>Заключение</b>	84
	<b>Список использованных источников</b>	87

## 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. Решением проблем в области управления человеческими ресурсами занимались многочисленные специалисты: Моргунов Е.Б., Чаплина А.Н., Шандезон, Ж., Якушев, А.А.

Среди наиболее значимых исследований, внесших определенный вклад в построение модели формирования команд, являются работы следующих видных российских и зарубежных авторов: А.А. Авдеев, Белбин Р.М., Зайцев Н.Л., Исаев В.В., Каплина С.А., Карякин А.М., Корниенко В.И., Сарган Г.Н. и др.

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** – организационные изменения в организации.

**Предметом исследования является** процесс построения «командного духа» в условиях организационных изменений.

**Цель исследования** – разработка модели формирования «командного духа», в условиях организационных изменений.

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

1. Изучить понятие и виды организационных изменений
2. проанализировать представленные различными авторами процессы формирования «командного духа», выявить и проанализировать факторы, влияющие на сплоченность команды;
3. проанализировать представленные различными авторами подходы и механизмы создания успешной команды и выявить наиболее значимые факторы, подходы и механизмы формирования команд путем анкетирования;
4. провести анализ организационно – экономическая характеристика базы исследования;
5. построить модель формирования «командного духа» в условиях организационных изменений;
6. определить необходимые рекомендации при построении команды изменений;
7. 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, дополненности, 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., Иваннычева 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., Иванова О.Э., Корнеева Д.Н., Лысенко Ю.В. и др.

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

**База исследования:** МБУ «СОЦ «Никельщик». Юридический адрес: г. Верхний Уфалей, улица Островского, 2/1

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

## 1.1. Понятие и виды организационных изменений

Совершенствование управления осуществляется через организационные изменения [18, 27, 30, 45, 53]. Развитие организации - это постоянные целенаправленные изменения в управлении и функционировании организации. Новые организационные структуры, методы выработки управленческих решений, изменения в системе стимулирования труда - все это деятельность по обновлению управления в организации. Средствами такого преобразования выступают замена одних элементов на другие или дополнение уже имеющихся - новыми.

Не все изменения осуществляются менеджментом осознанно. Организация - это живой организм, способный совершенствоваться, подчиняющийся действию закона развития [18]. Кроме того, существует огромное множество изменений, которые возникают стихийно: непредвиденные последствия управленческих решений, случайные события, действие внешних факторов.

Но и среди тех решений, которые принимаются менеджментом целенаправленно, не все являются новшествами в полном смысле слова. К примеру, постепенное увеличение объема выпуска, повышение качества продукции, ремонт и замена оборудования не являются инновациями. В то же время изменения в организационной структуре, качественное обновление оборудования, реализация инвестиционных проектов, безусловно, инновациями являются.

**Нововведение**, по Щедриной И.В. [53], - это целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию) новые относительно стабильные элементы. Нововведения обеспечивают переход системы из одного состояния в другое. При этом следует подчеркнуть, что речь идет об иницируемых менеджментом и контролируемых изменениях.

**Жизненный цикл инноваций** состоит из следующих этапов:

- 1) определение цели изменений;
- 2) разработка новшества;
- 3) внедрение (в том числе испытание, освоение);
- 4) распространение новшества;
- 5) отмирание (вследствие физического или морального истощения).

Исследованием инновационной деятельности, ее организации и управления ею занимается складывающаяся новая область научного знания - инноватика, получившая свое название на базе термина *innovation* (инновация, нововведение), который в XX в. ввел в научное обращение австрийский экономист Й. А. Шумпетер.

**Инноватика** исследует процесс прогрессивного развития социально-экономического объекта, переход социально-экономической системы из одного стабильного состояния в другое, отличающееся более высокими ключевыми параметрами функционирования.

Предмет инноватики, как отмечает Халина А.А. [44] - принципы, законы и закономерности инновационных процессов в социально-экономических системах, модели и методы описания, исследования, организации и управления инновационной деятельностью на макроуровне (национальные инновационные системы), мезоуровне (отраслевые и региональные инновационные системы, инновационные кластеры) и микроуровне (стратегии инновационного развития отдельных предприятий и организаций).

Однако следует отметить, что не все изменения являются инновациями. Хотя само слово "инновация" означает нововведение, новшество, новаторство, под инновацией понимается использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления. Инновация - это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьезно повышает эффективность действующей системы.



А.Н. Чаплина [47] выделить основные виды инноваций (нововведений).

- 1. Техничко-технологические (новое оборудование, новые технологии).
- 2. Продуктовые (новый продукт).
- 3. Социально-экономические, в том числе:
  - а) экономические (новые материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда);
  - б) организационно-управленческие (новые формы организации труда, изменения в организационной структуре, изменения в системе разработки и принятия управленческих решений, изменения системы контроля и др.)"
  - в) социальные (изменения отношений между людьми в организации, например изменения в организационной культуре, создание самоуправляемых команд, наставничество, создание общественных органов);
  - г) правовые (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве).

Следует отметить, что, как правило, изменения носят комплексный характер. Так, продуктовые инновации обычно сопровождаются технологическими (внедрение новых технологий), а инвестиционные проекты по выпуску новых продуктов и внедрению новых технологий автоматически подразумевают комплекс экономических и организационных изменений.

Реализация любых организационных изменений требует создания организационно-экономических и социокультурных условий для данного нововведения. Ведь оно предполагает взаимодействие подразделений и организаций, подготовку и переобучение сотрудников, планирование и разработку системы мотивации.

Как справедливо отмечает Истомин Е.П. [18], наиболее сложными являются социальные нововведения поскольку они связаны с поведением людей, обществом, культурой. Любые материальные нововведения вызывают социальные изменения, например, изменение бизнес-процессов означает организационную перестройку. Социальные нововведения являются наиболее

рискованными, поскольку реакция людей часто бывает непредсказуемой.

Социальные изменения тесно связаны с культурой общества, поэтому одно и то же нововведение вызывает разную реакцию в разных странах, разных обществах.

Лачинина Т.А. [23] считает, что особенность социальных изменений - отсутствие стадии изготовления, невозможность испытания. Стадия разработки (проектирования) занимает, как правило, немного времени и требует незначительных (по сравнению с техническими проектами) ресурсов, однако обратной стороной медали оказывается то, что последствия социальных нововведений часто непредсказуемы, социальные изменения проходят с большим напряжением, поскольку затрагивают интересы людей.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяют под названием "управленческие". Однако само по себе деление нововведений на группы не так важно, ведь подавляющее большинство нововведений носит комплексный характер.

Ряд авторов [18, 27, 30, 45, 53] привяет классификацию основных видов организационных изменений.

- 1. По цели:
  - а) создание эффективного механизма управления;
  - б) усиление конкурентоспособности и адаптивности организации;
  - в) повышение эффективности управления;
  - г) изменение основных направлений деятельности;
  - д) обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.
- 2. По объекту изменений:
  - а) изменения организационной структуры;
  - б) изменения технологии;
  - в) изменения системы управления;
  - г) изменения организации и условий труда;

- д) изменения культуры, стиля и методов руководства;
- е) изменения системы стимулирования и др.
- 3. По уровню проводимых изменений:
  - а) затрагивающие всю организацию в целом;
  - б) проводимые на уровне подразделения;
  - в) затрагивающие отдельных сотрудников (группы сотрудников).
- 4. По степени интенсивности осуществления:
  - а) эволюционные (реформы);
  - б) революционные (ломка, разрушение старой системы).
- 5. По методам осуществления:
  - а) принудительные (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации);
  - б) адаптивные (предполагают наличие большого запаса времени, постепенное осуществление изменений).

#### Методы и этапы организационных изменений

Авторский коллектив [39, 45, 46] выделяет следующие методы осуществления изменений:

- 1) технологические (изменение технологий работы, рабочих мест, взаимосвязей между работниками, материальных условий труда);
- 2) организационные (реорганизация структуры, изменение распределения функций, регламентов, норм, нормативов);
- 3) методы убеждения (объяснение персоналу преимуществ проводимых изменений, убеждение, разъяснение);
- 4) административные (приказы, распоряжения);
- 5) экономические (создание материальных стимулов для заинтересованности персонала в изменениях).

#### Этапы организационных изменений

Классическим можно считать деление, которое предложил Курт Левин в период его работы в Массачусетском технологическом институте в 1940-е гг. Он

разделил весь процесс управления организационными изменениями на три крупных этапа: "размораживание", "движение", "замораживание".

Степанов Д.В. [39] выделяет восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями большинства компаний.

1. Не создается достаточно сильное ощущение срочности.
2. Не создается достаточно сильная коалиция, руководящая изменениями.
3. Недостаток видения.
4. Недостаточно сильная передача видения сотрудникам компании.
5. Не удаляются препятствия для нового видения.
6. Отсутствует систематическое планирование с целью достижения краткосрочных побед.
7. Слишком рано объявляется победа.
8. Изменения не укореняются в корпоративной структуре. На основе анализа этих ошибок Смирнов Н.Н. [38] предлагает строгую последовательность этапов организационных изменений. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата. Итак, по мнению Смирнова Н.Н. [38], необходимо:

1) создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности);

2) сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды);

3) создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения);

4) пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов);

5) создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя

блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать);

6) спланировать ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги, вознаграждая и пропагандируя первые успехи);

7) закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам, меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки, распространяя успешный опыт по всей организации);

8) институционализировать новые подходы (формализуя правила поведения, выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями, создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

В.Н. Тренин, М.И. Магура и С.В. Леонтьев [40] выделяют в правильном процессе осуществления изменений 10 этапов, или шагов.

1. Появление неуверенности.
2. Укрепление коллективного осознания проблемы.
3. Образование коалиций руководителей.
4. Видение и цели.
5. Доведение до сотрудников видения перемен.
6. Предусмотреть управление проектами.
7. Воодушевление всех сотрудников.
8. Планирование краткосрочных успехов.
9. Закрепление в организационной культуре.
10. Предусмотреть петли обратной связи.

Следует отметить, что процесс организационных изменений является весьма сложным, гораздо более сложным, чем это обычно представляется в начале реализации проекта реформирования компании.

Факторы, влияющие на процесс организационных изменений, удобно рассмотреть на примере метода DICE, разработанного консалтинговой компанией BCG.

В соответствии с этой методикой выделяются следующие факторы, оказывающие наибольшее влияние на реализацию проекта организационных изменений.

Продолжительность (Duration) - время между контрольными точками проекта. Имеет значение не столько общая продолжительность проекта изменений (хотя общая тенденция такова, что со временем энтузиазм будет теряться), сколько продолжительность времени между контрольными точками. Оптимальным считается один раз в две недели. Если проект не рассматривался восемь недель - энтузиазм падает практически до нуля.

Ответственность (Integrity) - качество изменений зависит от квалификации исполнителей. Для осуществления организационных изменений должна быть создана команда во главе с лидером, в которую войдут инициативные и квалифицированные специалисты.

Приверженность (Commitment) - поддержка изменений. Можно выделить две группы сотрудников, которые должны поддерживать изменения:

- группа С1 - руководители, влиятельные сотрудники;
- группа С2 - сотрудники, которых затрагивают изменения.

Усилие (Effort) - новые обязанности сотрудников относительно изменений помимо оперативной работы. Дополнительная нагрузка на сотрудников должна рассчитываться и не быть более 10%. Сотрудники, играющие ключевую роль в изменениях, должны частично высвободиться от оперативных дел. Для уменьшения нагрузки на сотрудников на время осуществления проекта изменений целесообразно привлечь временных работников.

Численно оценить вероятность успешности проекта можно с помощью формулы

$$DICE = D + 2x_f + 2x_C + C_2 + E.$$

Каждому фактору присваивается число от 1 (благоприятный) до 4 (маловероятный). Проекты с DICE между 7 и 14 наиболее хороши (находятся в зоне успеха), между 14 и 17 - рискованны (в зоне беспокойства), более 17 - очень

рискованны (в зоне бедствия).

## **1.2. Процесс формирования «командного духа» в условиях организационных 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 [14].

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 мнению [11, 19], 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.



Друкер, П. [15] и генеральный директор Консалтинг-Центра «Шаг» Виноградова, С.Н. [13] 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:

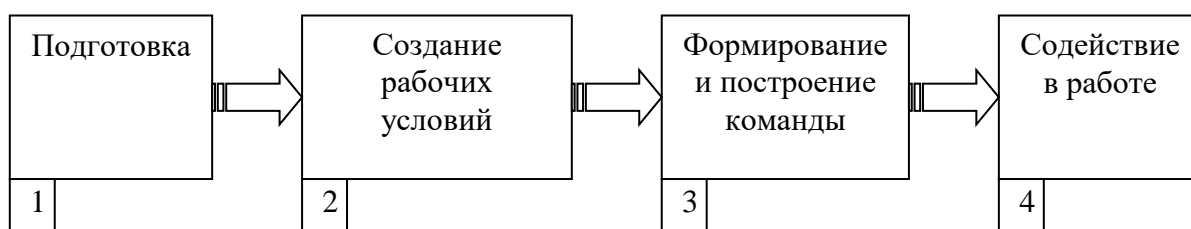


Рисунок 6 – Процесс формирования команды

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 Авдеев В.В. [8], формирование команды заключается в осуществлении следующих процедур:

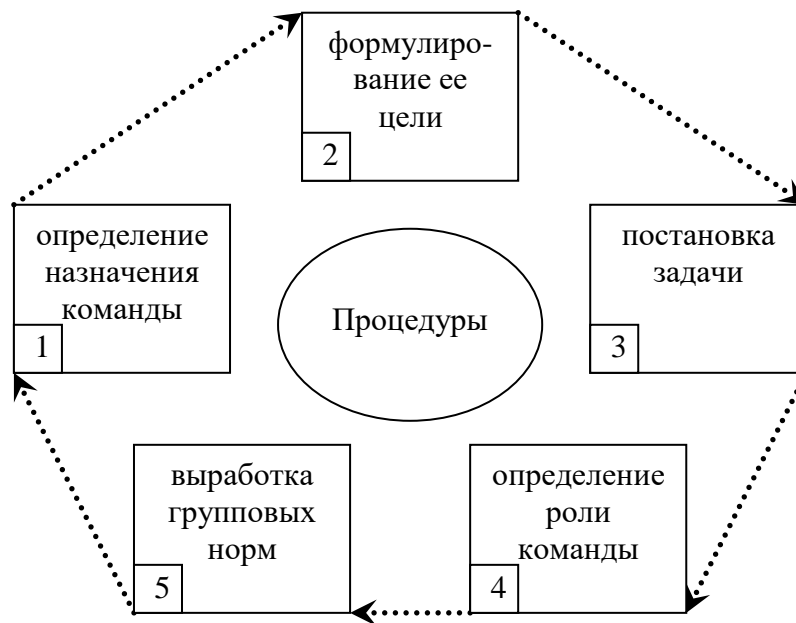


Рисунок 7 – Процедуры при формировании команды

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.

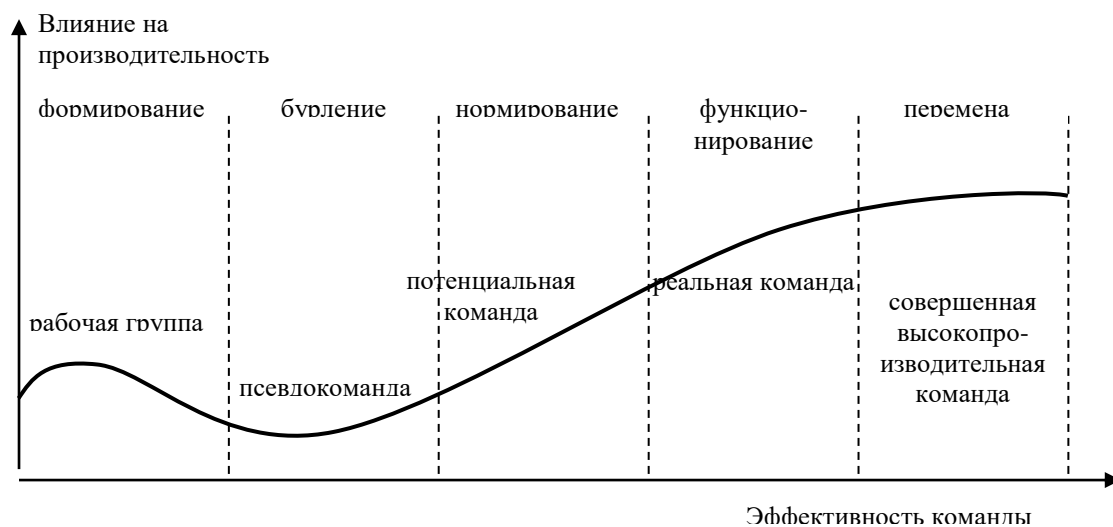


Рисунок 8 – Основные этапы развития команды

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:

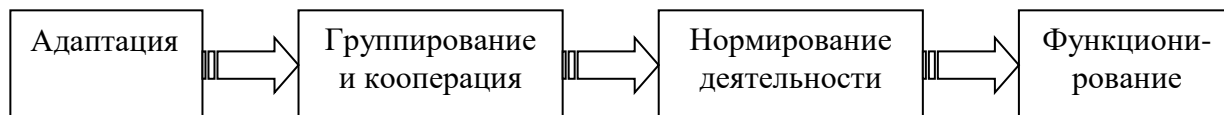


Рисунок 9 – Этапы формирования команды

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 Степанов Д.В. [39] 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.

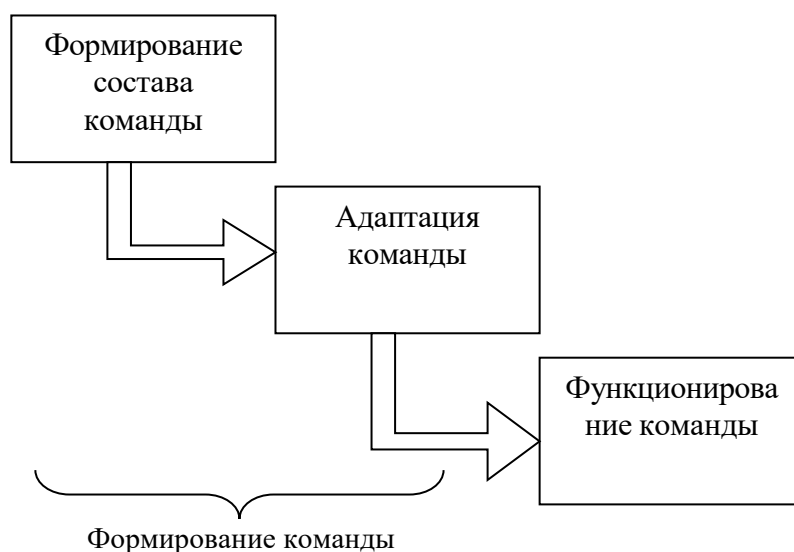


Рисунок 10 – Процесс формирования команды



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:

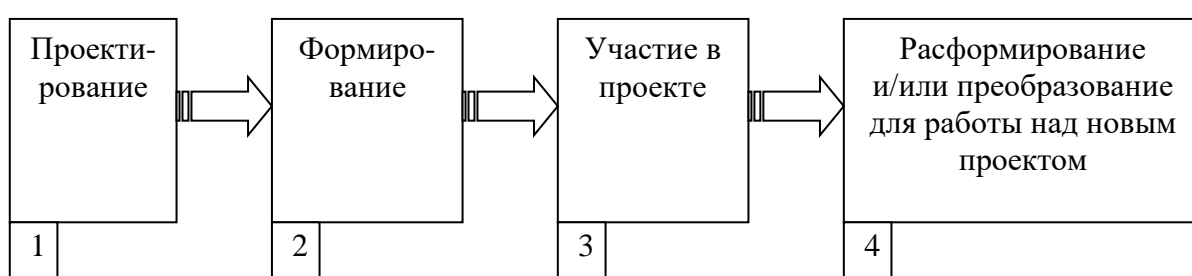


Рисунок 11 – Этапы формирования команды

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. Роль и влияния фактора лидерства в процессе формирования «командного духа»**

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 командой 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.

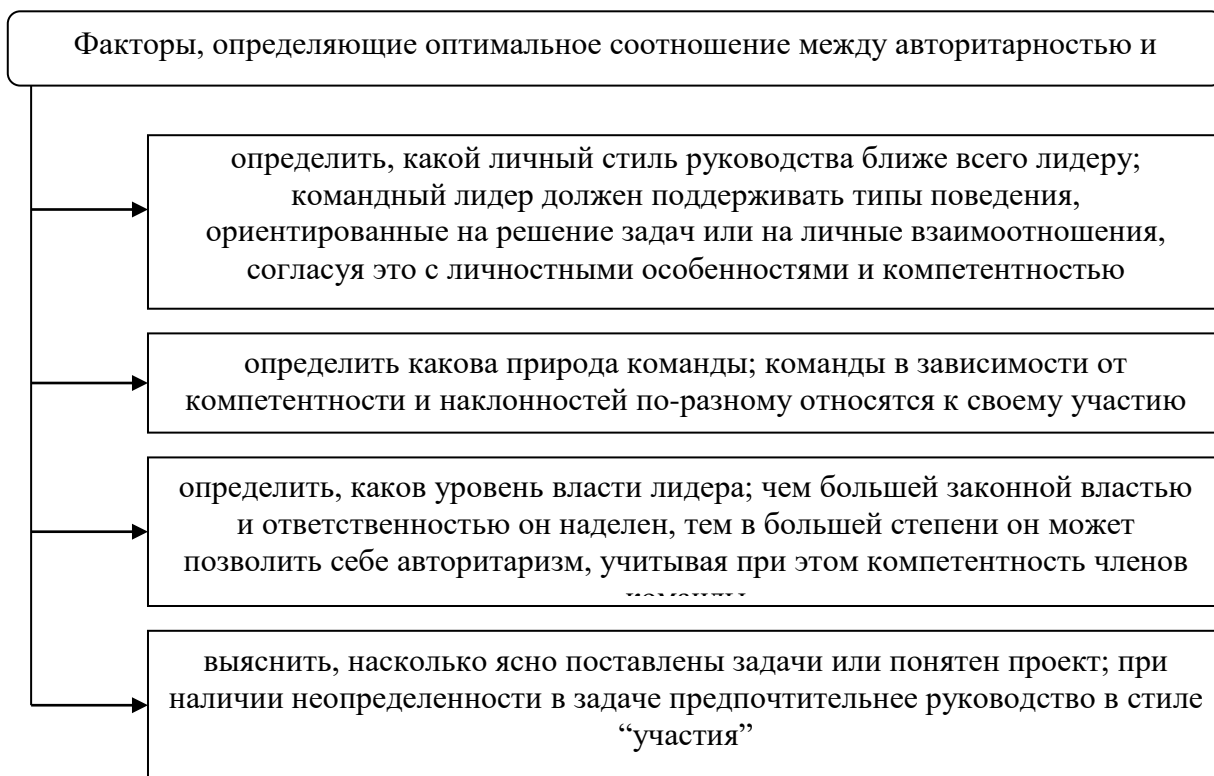


Рисунок 12 – Факторы, определяющие оптимальное соотношение между авторитарностью и участием

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 специалистов [19], без лидеров организация рухнет. «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 специалист [28], 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 недостаёт 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 Сартан Г.Н. [36] приводит следующую классификацию лидеров:



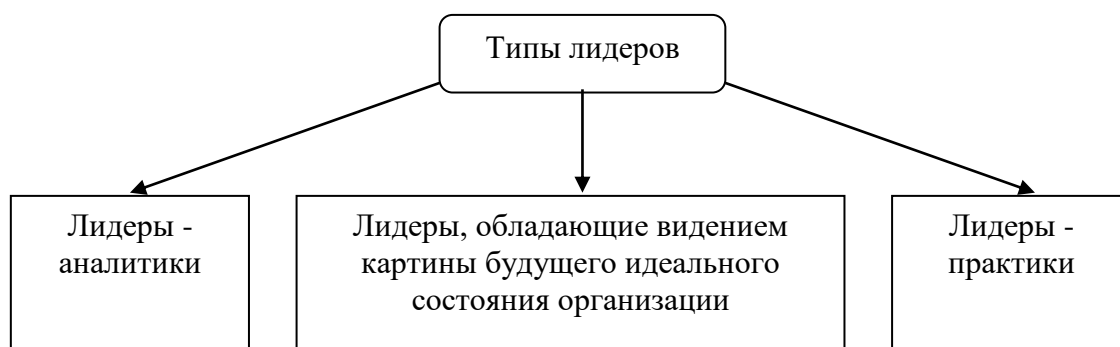


Рисунок 13 – Типы лидеров

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 [22], 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

Автор книги «Вызов лидеров» [41] 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 Халина А.А. [44] и Чаплина А.Н. [49], 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.

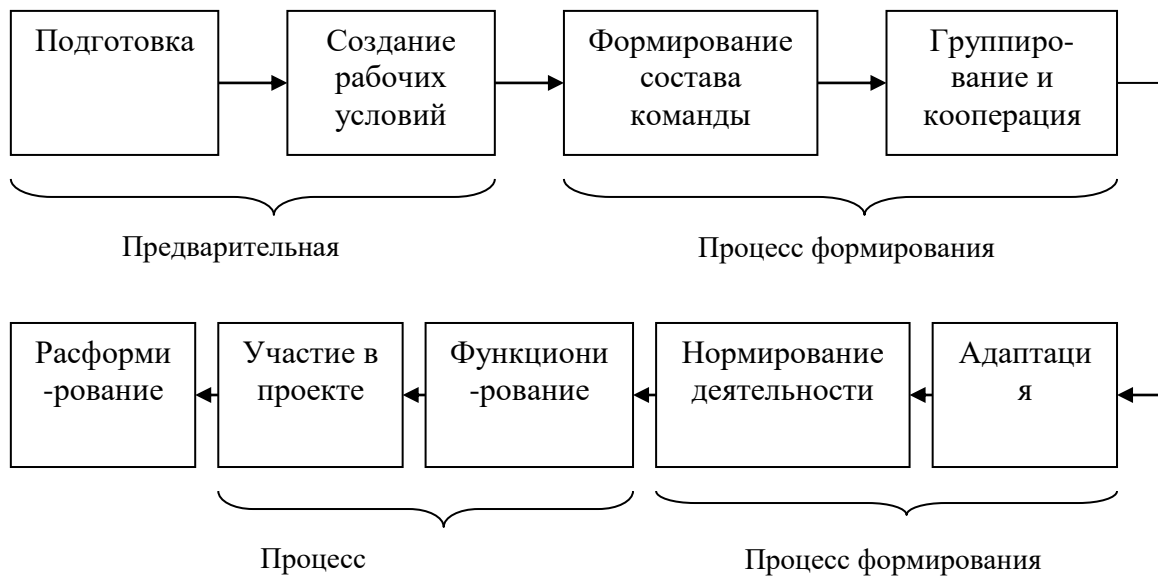


Рисунок 16 – Процесс развития команды

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

## 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.

Нами проведено исследование организационных изменений – процесс реализации изменения и обе эти характеристики одновременно (как в

определении 3). Тем не менее следует различать эти две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ концентрируется на том способе, каким происходит данное изменение, — причины возникновения, скорость, последовательность событий, система принятия решений и распространения информации, сопротивление персонала, с которым пришлось столкнуться, и т. д. Командообразование в условиях организационных изменений - это формирование команды сотрудников, адекватной характеру изменений внешней среды. Выяснено, что процесс командообразования в условиях организационных изменений сопровождается сломом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям рыночных изменений. Именно на данном этапе развития компании роль командообразования играет решающую роль в системе управления персоналом, в формировании коллектива, постановке целей и задач развития.

Помимо подготовки и выбора, а возможно и создания нового процесса формирования команды стратегических изменений в рамках организационных 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» МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **2.1. Организационно – экономическая характеристика базы исследования**

Учреждение образовано с 1 января 2012 года для организации спортивно-оздоровительной работы, целенаправленного развития в округе физической культуры и спорта, принципов здорового образа жизни в интересах жителей Верхнеуфалейского городского округа.

В настоящее время более 500 человек (большинство из них дети и подростки) занимаются на бесплатной основе в 9 спортивных секциях и объединениях, а это

- Баскетбол
- Волейбол
- Бокс
- Шахматы
- Воркаут
- Фитнес
- Группа здоровья
- Группа Общей физической подготовки

И, конечно, всеми любимым в городе ХОККЕЙ с мячом.

Тренеры и инструкторы, руководители кружков спортивно-оздоровительного центра принимают активное участие во всех городских спортивно-массовых и культурных мероприятиях.

Для наглядности представим графически динамику основных показателей результативности деятельности МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в 2019-2021 годах. В таблице 5 данное изменение видно более отчетливо.



Таблица 5 – Результаты деятельности МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в период 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Объем финансирования	140394	223369	260702	82975	37333	1,591	1,167
Уровень затрат	117756	198249	229966	80493	31717	1,684	1,160
Чистые активы	-7615	-7866	-3600	-251	+4266	1,033	0,458

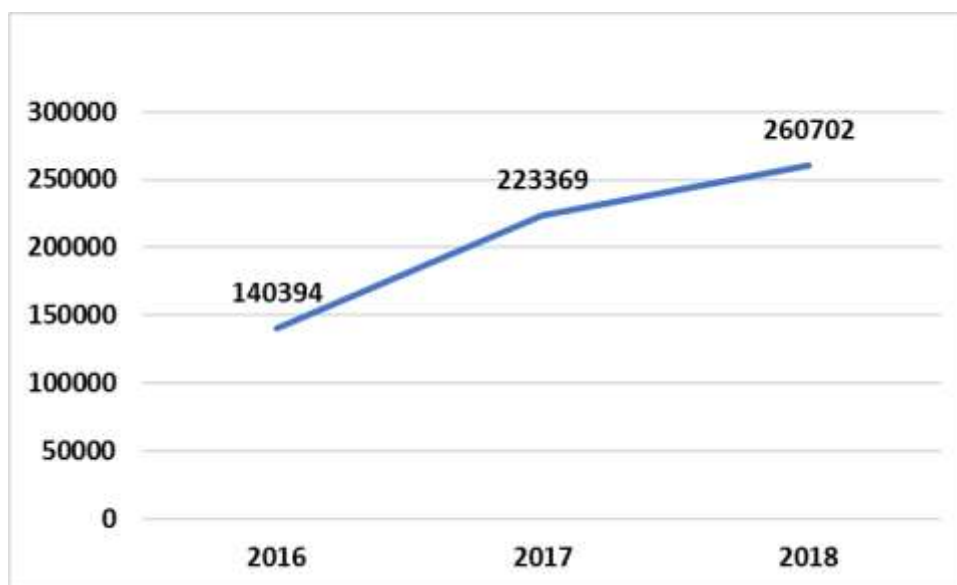


Рисунок 17 – Динамика финансирования МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в 2019-2021 годы, тыс. руб.

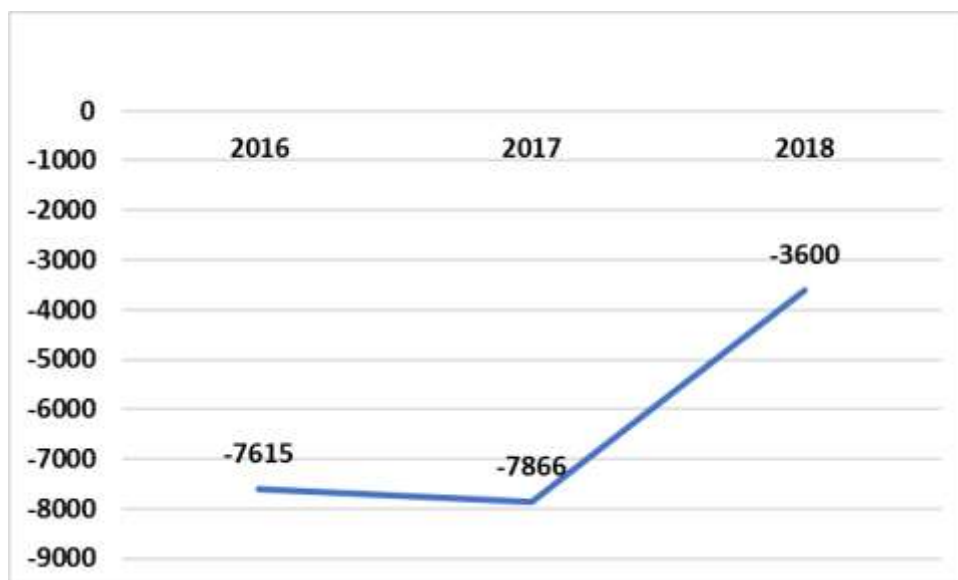


Рисунок 18 – Динамика средств остающихся в распоряжении МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в 2019-2021 годы, тыс. руб.

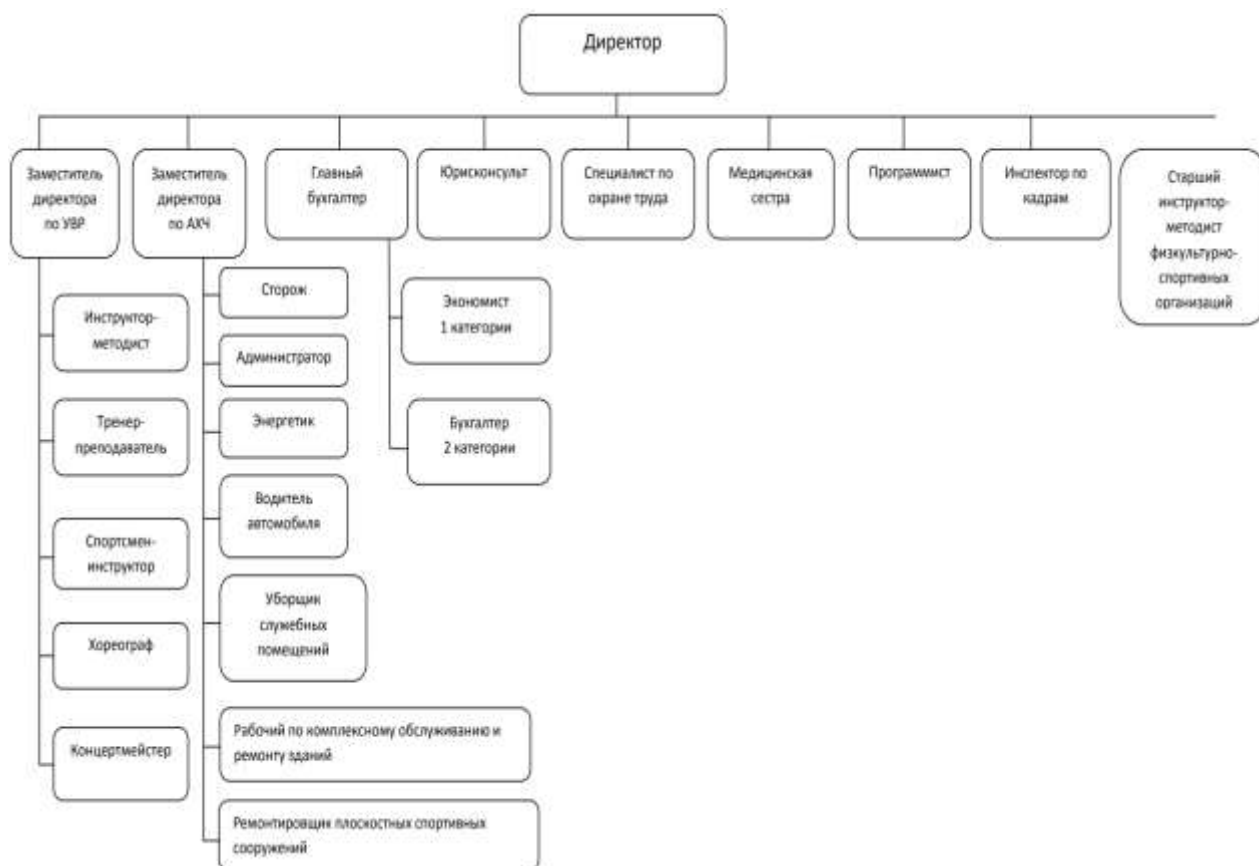


Рисунок 19 – Организационная структура МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК»

Управление школой осуществляется в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными действующим законодательством Российской Федерации.

Основной целью деятельности МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» является реализация дополнительных образовательных программ и услуг в области физической культуры и спорта в интересах личности, общества, государства, физическое и духовное совершенствование обучающихся через занятия видами спорта, формирование здорового образа жизни, профессиональное самоопределение, развитие физических, интеллектуальных и нравственных способностей, достижение уровня спортивных успехов, сообразно способностям.

Первый уровень организационной структуры - директор.

Директор школы осуществляет руководство спортивной школой в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения определяет стратегию развития школы, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях.

Директор школы несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для развития школы. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу спортивной школы. Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований. Определяет стратегию, цели и задачи развития спортивной школы, принимает решения о программном планировании ее работы, участии в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности спортивной школы и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в спортивной школе.

Второй уровень структуры управления - уровень заместителей директора. Этот уровень представлен также советом учреждения. Совет учреждения является

высшим органом самоуправления, состав которого утверждается приказом директора школы.

На третьем уровне структуры функционируют традиционные субъекты управления: тренерский совет, энергетик, бухгалтер 2 категории, администратор.

Четвертый уровень организационной структуры управления - уровень тренеров-инструкторов.

Пятый уровень организационной структуры - уровень воспитанников школы. Иерархические связи по отношению к субъектам пятого уровня предполагают курирование, помощь, педагогическое руководство.

Общее собрание трудового коллектива.

Общее собрание созывается не реже 2-х раз в год и считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 членов трудового коллектива. Трудовой коллектив школы составляют все граждане, участвующие своим трудом в ее деятельности на основе трудового договора.

К компетенции Общего собрания относятся:

- разработка и принятие Устава и изменений и дополнений к Уставу учреждения;
- принятие правил внутреннего трудового распорядка;
- избрание Совета учреждения, его председателя и определение сроков их полномочий;
- рассмотрение результатов работы Совета, а также вопросов, выносимых на его обсуждение руководителем или Советом учреждения.

Решения, принятые общим собранием трудового коллективом в пределах его полномочий, являются обязательными для администрации, всех членов трудового коллектива.

Тренерский совет школы.

Организация и координация учебно-воспитательного процесса осуществляется Тренерским советом, в состав которого входят все тренеры-

преподаватели школы. Тренерский совет действует на основании Положения о тренерском совете, утвержденном директором школы.

Функции тренерского совета:

- анализ качества организации образовательного процесса;
- анализ результатов спортивной подготовки учащихся;
- внесение предложений и рекомендаций по улучшению качества организации образовательного процесса;
- определение состава сборных команд МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» для участия в соревнованиях различного уровня;
- разработка календарного плана участия учащихся МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в спортивно - массовых и контрольных мероприятиях;
- разработка программ проведения внутри школьных спортивно-массовых и контрольных мероприятий;
- решение текущих организационных вопросов по организации образовательного процесса.

Тренерский совет созывается по мере необходимости, но не реже четырех раз в год. Для ведения протокола и организации делопроизводства избирается секретарь тренерского совета. Председателем тренерского совета является старший тренер. По необходимости решения Тренерского совета оформляются приказом директора школы. Контроль организации выполнения решений Тренерского совета осуществляет директор школы.

Родительский комитет школы.

В целях привлечения родительской общественности к активному участию в жизни школы, укрепления связей между школой и семьей, реализации прав родителей на участие в управлении школой создается Родительский комитет школы, который действует на основании Положения о Родительском комитете, утвержденного директором спортивной школы.

Анализ персонала МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в период 2019 – 2021 гг. проводится методами горизонтального и вертикального анализа кадрового

состава. Горизонтальный метод говорит об изменении количественного состава базы исследования, а горизонтальный анализ регистрирует изменение качественных сторон персонала базы исследования.

Информационной базой для горизонтального анализа послужил статистический отчет П-4 (квартальный). Показатели данного отчета представлены в натуральном объеме, то есть численность отражена количеством человек, работающих в учреждении на момент составления отчета П-4. Динамика численного состава базы исследования по категориям работников представлена в таблице 6. Из таблицы 6 видно, что в период анализа численный состав школы олимпийского резерва снизилась с 93 челок в 2019 году до 86 человек в 2021 году. Основу снижающейся численности составили работники хозяйственного характера (рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, сторож или уборщик служебных помещений).

Таблица 6 – Динамика численного состава базы исследования по категориям работников в период 2019-2021 гг., чел

Категория персонала	2019	2020	2021
Руководители	3	3	3
Специалисты	7	7	7
Основной персонал	67	67	68
Хозяйственный персонал	16	13	6
Итого	93	90	86

Методом вертикального анализа кадрового состава проведём анализ динамики профессиональной структуры базы исследования в период 2019-2021 гг. (таблица 7).

Таблица 7 – Динамика профессиональной структуры персонала МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в 2019 – 2021 гг., %

Категория персонала	2019	2020	2021
Руководители	3,23%	3,33%	3,49%
Специалисты	7,53%	7,78%	8,14%
Основной персонал	72,04%	74,44%	79,07%
Хозяйственный персонал	17,20%	14,44%	6,98%
Итого	100,00%	100,00%	97,67%

Из таблицы 7 видно, что основу персонала составляет основной персонал базы исследования (старший инструктор-методист физкультурно-спортивных

организаций, спортсмен-инструктор, инструктор-методист и тренер – преподаватель). В 2019 году доля данной категории сотрудников составлял 72,04%, в 2020 году 74,44, а в 2021 году 79,07%. На фоне роста доли основного персонала на базе исследования прослеживается резкое уменьшение доли хозяйственного персонала: в 2019 году 17,2%, а в 2021 году 6,98%. Доля руководителей (директор и заместителей), а так же специалистов (инспектор по кадрам, специалистов по охране труда, программист др.) остается практически стабильной. Представим профессиональную структуру персонала на рисунке 1.

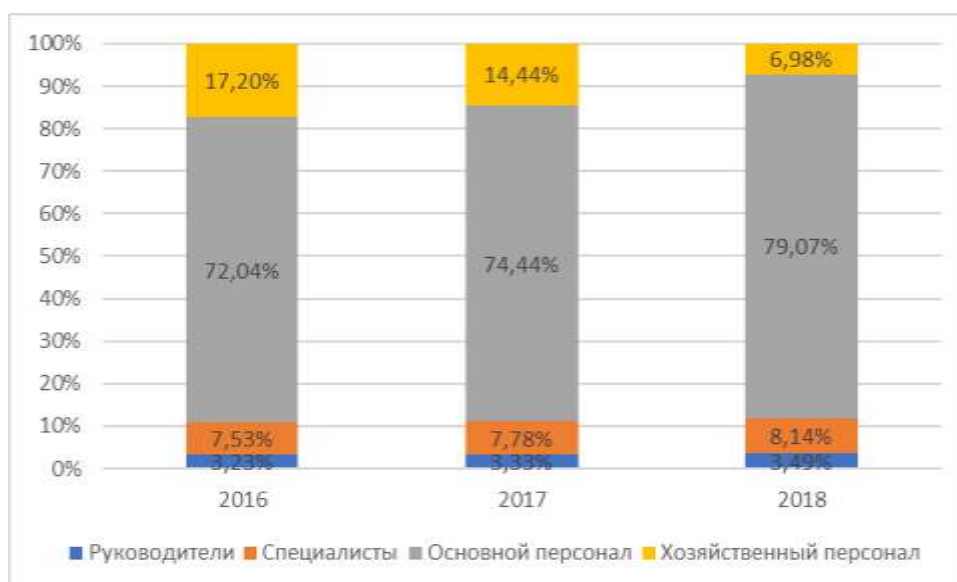


Рисунок 20 –Динамика профессиональной структуры персонала МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в 2019 – 2021 гг., %

В целях настоящего исследования анализу действующей мотивации персонала в организации предшествует анализ персонала с позиции гендерной принадлежности и стажу персонала в организации. Последняя характеристика персонала является индикатором персонала лояльности к МБУ СОЦ «Никельщик»: если мотивация персонала не отвечает ожиданиям, сотрудники увольняются.

Таблица 8 – Динамика половой структуры персонала и структуры персонала по стажу в МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК» в 2019 – 2021 гг., %

Категория персонала	2019	2020	2021
мужчины	66,67%	67,78%	68,60%
женщины	33,33%	32,22%	31,40%
Итого	100,00%	100,00%	100,00%
Стаж работы в МБУ СОЦ «НИКЕЛЬЩИК»	2019	2020	2021
до 1 года	7,53%	8,89%	6,98%
1- 3 года	11,83%	13,33%	11,63%
3-5 лет	69,89%	67,78%	67,44%
5-10 лет	5,38%	5,56%	6,98%
свыше 10 лет	5,38%	4,44%	6,98%
Итого	100,00%	100,00%	100,00%

Из таблицы 8 видно, что основу персонала базы исследования это мужчины с опытом работы в учреждении свыше 3 лет. Большинство персонала работает в учреждении свыше 3 лет (в 2019 году 69,89, в 2020 году 67,78%, а в 2019 году 67,44%).

Интерес с точки зрения анализа представляет и динамика ставочной численности. Данный показатель лежит в основе штатного расписания школы, утверждаемой директором и учредителем (управление Физической культуры и спорта города). Штатное расписание без указания окладов представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Штатное расписание на 01.01.2022 года

1	Директор	1
2	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	1
3	Заместитель директора по административно-хозяйственной части	1
4	Инспектор по кадрам	1
5	Старший инструктор-методист физкультурно-спортивных организаций	2
6	Специалист по охране труда	0,5
7	Медицинская сестра	1
8	Программист	1



9	Спортсмен-инструктор	8,5
10	Хореограф	1,5
11	Энергетик	1
12	Юрисконсульт 1 категории	1
13	Концертмейстер	1,5
14	Инструктор-методист	3
15	Тренер-преподаватель	58,1
16	Администратор	2
17	Водитель автомобиля	0,5
18	Ремонтировщик плоскостных спортивных сооружений	2
19	Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	7
20	Сторож	15
21	Уборщик служебных помещений	11
Итого:		120,6

При наличии численного состава на уровне 86 человек на 01.01.2019 года и 120,6 ставок говорит о внутреннем совместительстве и совмещении должностей, что способствует выполнению указов президента РФ в аспекте оплаты труда. Анализ совмещения, на основе коэффициента совмещения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика коэффициента совмещения МБУ СОЦ «Никельщик» в 2019-2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021
Численность персонала	93	90	86
Число ставок	119,1	129,1	120,6
Коэффициент совмещения	1,28	1,43	1,40

Из таблицы 10 видно, что коэффициент совмещения в период анализа растет, что говорит о росте интенсивности труда сотрудников учреждения. Причина: если увольняется сотрудник из хозяйственного сектора, то его функционал распределяется между сотрудниками, а фонд оплаты труда сотрудника распределяется между оставшимся в штате сотрудниками. Многие тренера работает более чем на одну ставку с целью получения более высокой оплаты труда.

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будет изучена и описана действующая система командообразования у персонала МБУ СОЦ «Никельщик».

## 2.2. Анализ практики командообразования в МБУ СОЦ «Никельщик»

Целью нашего исследования является разработка модели формирования «командного духа», в условиях организационных изменений. Тенденция последних лет работы базы исследования в условиях города Верхний Уфалей свелась к широко применяемому практику других городов как слияние и объединение. Скудное финансирование спортивной сфера городским бюджетом и отсутствие былого финансирования со стороны промышленного сектора города привел к тому, что отдельные спортивные школы были консолидированы на базе МБУ СОЦ «Никельщик». Это привело к масштабным организационным изменениям как в структуре управления муниципального учреждения, так и в ценностной дезориентации «новых» сотрудников базы исследования, влившихся в коллектив МБУ СОЦ «Никельщик».

Оценка уровня эффективности использования метода командообразования в МБУ СОЦ «Никельщик».

Проведем оценку уровня командообразования на МБУ СОЦ «Никельщик».

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

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

Для этого будем использовать таблицу 11 - жизненный цикл стадий развития команды.

Таблица 11 – Жизненный цикл стадии развития команды на МБУ СОЦ «Никельщик»

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 МБУ СОЦ «Никельщик» 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.

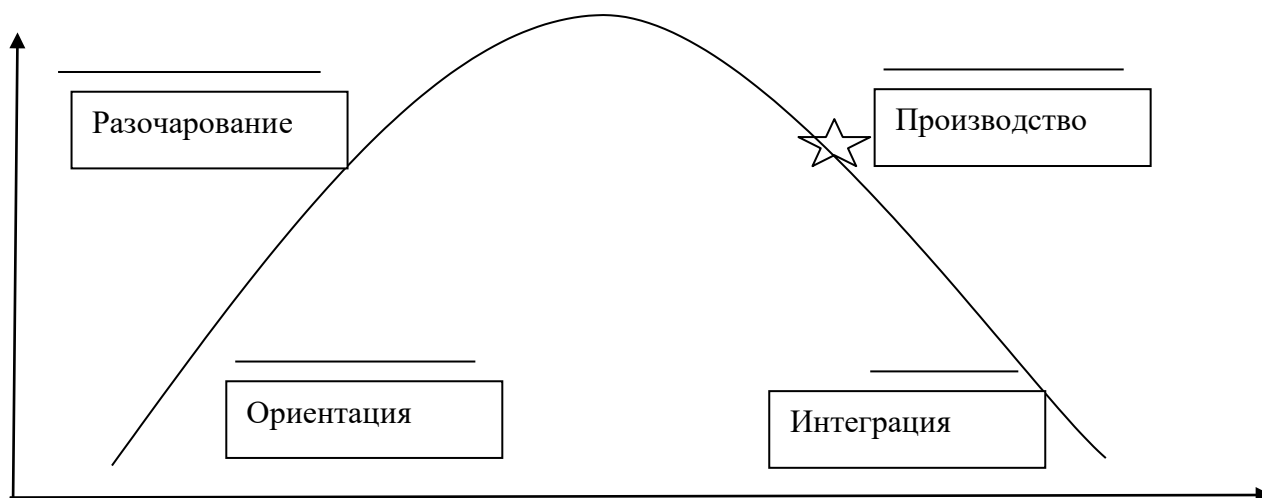


Рисунок 21 – Жизненный цикл организации МБУ СОЦ «Никельщик»

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 МБУ СОЦ «Никельщик», 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 21 изображена трактовка стадий развития и особенностей группы на каждой стадии, базирующуюся на концепции Б.В. Такмана.

Согласно данной схеме команда МБУ СОЦ «Никельщик» 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 МБУ СОЦ «Никельщик», таблица 12.

Из анализа таблицы 12 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 12 – Определение роли сотрудников в команде для МБУ СОЦ «Никельщик»

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 13.

Далее рассчитаем уровень психологического климата в команде МБУ СОЦ «Никельщик»:

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

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 МБУ СОЦ «Никельщик», как неблагоприятный.

Для расчета будем использовать следующую формулу:  $n(C-) / N \times 100\%$ ,

где n (С-) - количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный; N - число членов группы.

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

Таблицы 13 – Матрица изучения психологического климата в команде МУП

№	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 МБУ СОЦ «Никельщик» 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 14.

Таблица – 14 Анализ производительности труда в разрезе категорий персонала МБУ СОЦ «Никельщик»

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 МБУ СОЦ «Никельщик» используя методику «ПРОДУКТ». Для этого составляем анкету. Полученные результаты изобразим на рисунке 22.

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 МБУ СОЦ «Никельщик» по методике «ПРОДУКТ» в разрезе собственной эффективности показал, что наибольшей эффективностью обладают следующие характеристики:

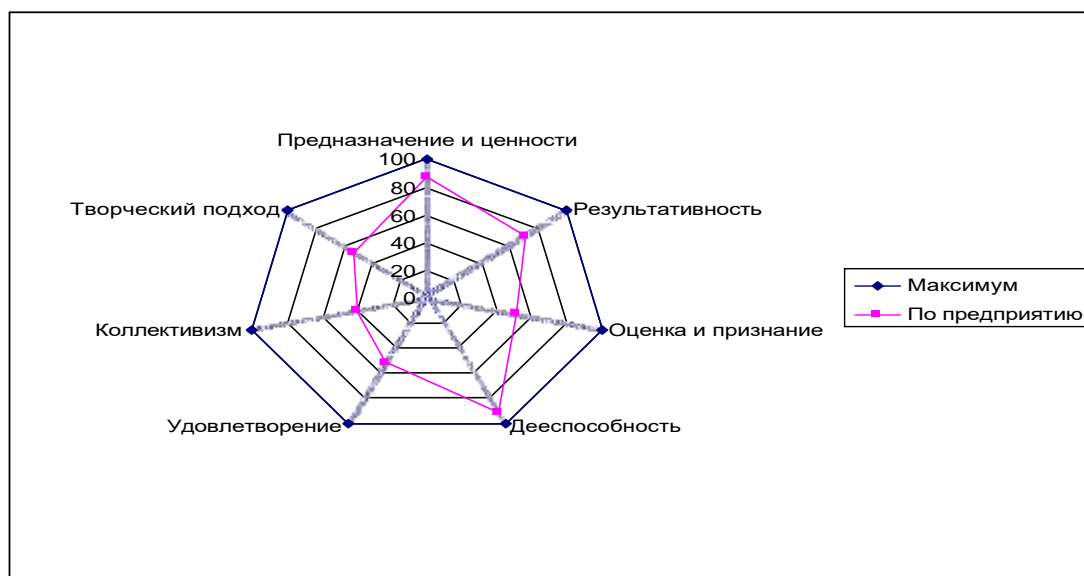


Рисунок 22 – Характеристики команды предприятия МБУ СОЦ «Никельщик»

по методике «ПРОДУКТ» в разрезе собственной эффективности, %

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

Коллективизм команды МБУ СОЦ «Никельщик» 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 МБУ СОЦ «Никельщик» можно сказать, что команда находится на стадии производительности, с выполнением различных ролей, и ее экономической эффективности в отношении производительности труда.

Таблица 15 Анализ команды менеджеров по проблемам на МБУ СОЦ «Никельщик»

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		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 МБУ СОЦ «Никельщик»:

- 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. Организационные изменения сопровождались сломом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям рыночных изменений. Организационные изменения, прошедшие в МБУ СОЦ «Никельщик» ставят перед управлением

спортивного учреждения разработку рекомендаций по формированию команды, адекватной характеру изменений внешней среды.

## 2.3. Разработка мероприятий по формированию «командного духа» в МБУ СОЦ «Никельщик»

Недостаточное финансирование спортивной сфера городским бюджетом и отсутствие былого финансирования со стороны промышленного сектора города привел к тому, что отдельные спортивные школы были консолидированы на базе МБУ СОЦ «Никельщик». Этот фактор привел к масштабным организационным изменениям как в структуре управления муниципального учреждения, так и в ценностной дезориентации «новых» сотрудников базы исследования, влившихся в коллектив МБУ СОЦ «Никельщик». Таким образом, организационные изменения в организации сводятся к укрупнению и объединению ряда спортивных школ города в одну с последующей организационной трансформацией.

Анализ использования метода командообразования для повышения эффективности деятельности компании МБУ СОЦ «Никельщик». 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.

На основании вышесказанного можно предложить *основные практические рекомендации* по формированию команд в условиях базы исследования:

- команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе формирования коллектива необходимо особое внимание уделить выбору формального руководителя – заместителю директора по УВР;

- 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 работанность позволяет достигать устойчивой эффективности оказания социальных услуг.

Для успешного результата коллективной деятельности и достижения командной цели можно использовать построение целевой модели в виде дерева целей (рисунок 23)

При анализе деятельности МБУ СОЦ «Никельщик» была определена стратегия развития работы предприятия - стратегия усиления позиций на рынке.



Рисунок 23 – Дерево предлагаемых целей МБУ СОЦ «Никельщик»

В монографии специалиста в области командообразования Лачинина Т. А. [23] указывает что срок принятия управленческих решений, который в идеале должен составлять от 3 до 5 дней. Указанная проблема становится особенно острой в организации, где существенные изменения должны быть произведены без существенных временных затрат.

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 МБУ СОЦ «Никельщик» 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 24 – 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 24).

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 МБУ СОЦ «Никельщик». (Таблица 16)

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 17)

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.

Таблица 16 – Решение выявленных проблем на МБУ СОЦ «Никельщик»

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 качествами	Тесты на определение организаторских способностей.

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 17 – Роли в команде менеджеров

Роль в команде	описание личностных характеристик роли	Должности (предполагаемые)
<b>Роли, направленные на действие</b>		
Shapers (SH) – создатели, люди, направленные по	Экстраверты, динамичные личности, побуждающие	Заместитель директора по УВР

постоянное улучшение деятельности команды	членов команды к эффективным действиям и новым подходам к решению проблем	
Implementers (IMP) – реализаторы, люди, отличающиеся исполнительностью, которые выполняют четко поставленные перед ними задачи	Консерваторы, дисциплинированы, сдержанны, работают систематически и эффективно, хорошо организованы и ответственны	Заместитель директора по АХЧ
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	Заместитель директора по АХЧ
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	Заместитель директора по УВР

Team Worker (TW) – сотрудники, люди, обеспечивающие поддержку команды, благоприятный социально- психологический климат в ней	Коллективисты, участвуют в обсуждении вопросов внутри команды, гибки, дипломатичны и восприимчивы	Любая должность
Resource Investigator (RI) – искатели ресурсов, «поисковики- инноваторы»	Энтузиасты, исследуют задачи, ищут контакты и ведут переговоры от имени команды	Заместитель директора по АХЧ
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	Заместитель директора по УВР
Monitor-Evaluator (ME) – наблюдатели, оценивающие и анализирующие идеи, которые подают другие	Аналитики, сначала взвешивают все плюсы и минусы и потом принимают решение	Заместитель директора по УВР
Specialist (SP) – специалисты, имеющие специализированные знания, необходимые для эффективной	Эксперты, работают, чтобы подтвердить свой профессиональный статус. Их главная задача в команде – быть	Заместитель директора по АХЧ

профессиональной работы команды	экспертом в той или иной отрасли	
---------------------------------------	-------------------------------------	--

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. Поэтому, основой основ является создание руководителем МБУ СОЦ «Никельщик», совместно с пожеланиями сотрудников правил, которые будут задавать необходимый вектор для развития организации.

#### Эффективность внедрения метода командообразования в МБУ СОЦ «Никельщик»

Оценим эффективность внедрения технологий командообразования в управлении МБУ СОЦ «Никельщик» с экономической позиции, социальной, организационной.

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

Из данных таблицы 18 видно, что после реализации проекта внедрения технологий командообразования в управлении МБУ СОЦ «Никельщик» производительность труда административного персонала увеличится на 7%, обслуживающего персонала на 8%, вспомогательного персонал на 7%.

Таблица 18 Анализ производительности труда в разрезе категорий персонала предприятия МБУ СОЦ «Никельщик» 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,	23615,31	7%



тыс.руб./чел.		
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 19 – Матрица изучения психологического климата в команде предприятия МБУ СОЦ «Никельщик» 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 существует взаимное расположение, 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	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
Σ	39		6

Изменение социальных параметров после проекта внедрения технологий командообразования в управлении МБУ СОЦ «Никельщик» 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 МБУ СОЦ «Никельщик» увеличится на 7 и составит:

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

Психологический климат в команде МБУ СОЦ «Никельщик» станет после реализации проекта более благоприятным.

Процент сотрудников предприятия МБУ СОЦ «Никельщик», которые оценивали климат предприятия, как неблагоприятный - снизится.

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

Сокращение сотрудников предприятия МБУ СОЦ «Никельщик», оценивающих климат, как неблагоприятный - составит 13,33%.

Рассмотрим эффективность проекта в заключение с организационной точки зрения, используя методику «ПРОДУКТ», описанную авторами Фаткин Л и Морозова К. [41].

Данные до и после проекта изобразим на рисунке 25.

Из рисунка 25 видно, что проект внедрения технологий командообразования в управлении МБУ СОЦ «Никельщик» с организационной точки зрения выражает эффективность, выраженную в росте всех заявленных параметров. Критериями эффективности по [41] становятся следующие параметры: Предназначение ценности, Результативность команды, Оценка и признание членов команды, дееспособность и удовлетворение членов команды, коллективизм и творческий подход при формировании управленческих решений.

Влияние предлагаемого проекта на общую эффективность деятельности и менеджмента определяется экспертным путем при помощи оценки 27 критериев оценки эффективности [41]. При оценке используется шкала оценок от 0 до 1, где 1 - наивысшая оценка. Результаты анализа представлены в таблице 10.

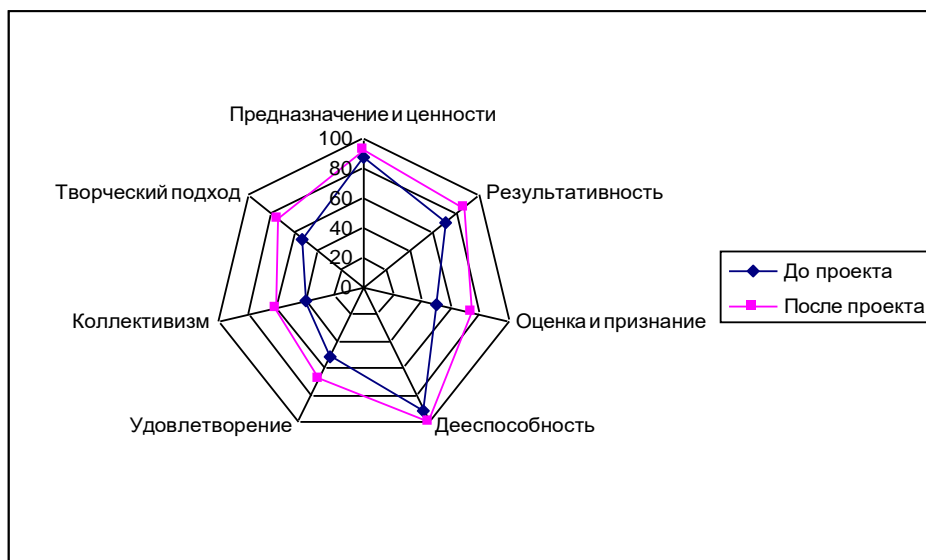


Рисунок 25 – Организационная эффективность проекта внедрения технологий командообразования в управлении МБУ СОЦ «Никельщик»

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 МБУ СОЦ «Никельщик» эффективен. При анализе любого инвестиционного проекта желательно использовать для проверки сделанных прогнозов информацию об аналогичных проектах и компаниях.

Таблица 20 – Расчет показателей эффективности на МБУ СОЦ «Никельщик»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		до	после
Достижение	1. Степень достижения цели.	0,7	0,9

цели	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 консультирование	0,4	0,5
	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 учредителям (Управление спорта города), 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 21).

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

Таблица 21 – Анализ команды менеджеров по имеющимся проблемам.

Проблемы	влия ние пробл емы	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 26 представлена диаграмма по исполнению критериев.

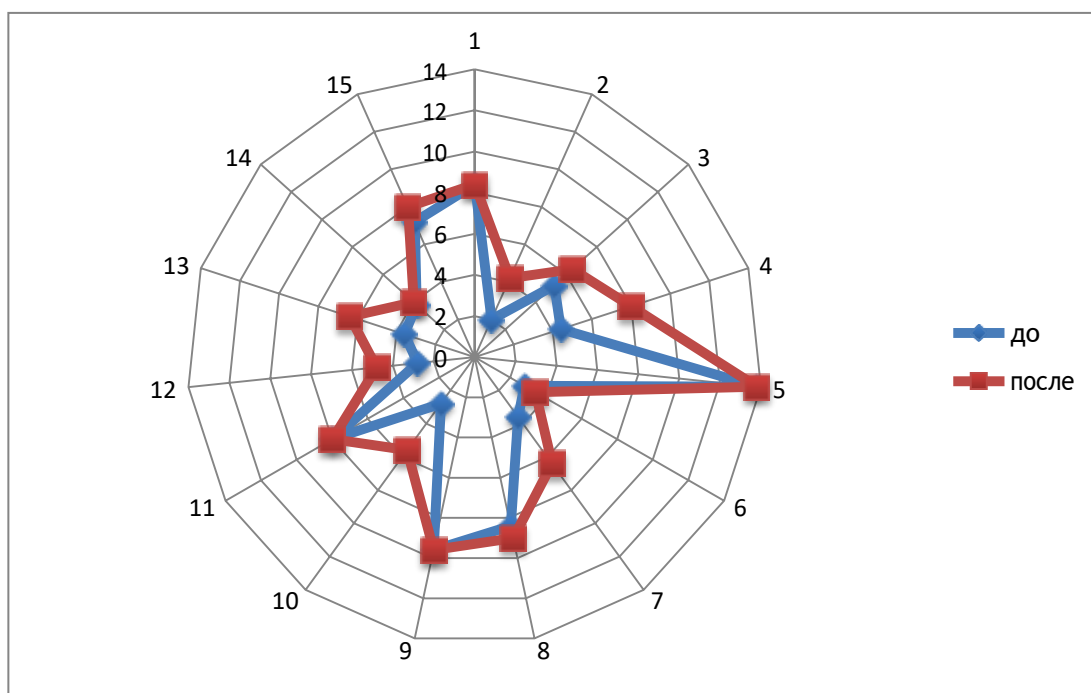


Рисунок 26 – Изменения критериев команды



По диаграмме видно, что после внедрения проекта все критерии отображают рост, что положительно сказывается на развитии спортивного учреждения и повышает его значимость в условиях малого города Верхний Уфалей.

## Выводы по второй главе

Учреждение образовано с 1 января 2012 года для организации спортивно-оздоровительной работы, целенаправленного развития в округе физической культуры и спорта, принципов здорового образа жизни в интересах жителей Верхнеуфалейского городского округа.

В настоящее время более 500 человек (большинство из них дети и подростки) занимаются на бесплатной основе в 9 спортивных секциях и объединениях.

Тренеры и инструкторы, руководители кружков спортивно-оздоровительного центра принимают активное участие во всех городских спортивно-массовых и культурных мероприятиях. Чтобы учреждение 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 МБУ СОЦ «Никельщик». Для выполнения поставленной цели МБУ СОЦ «Никельщик» должен решить ряд задач непосредственно относящихся к воплощению данного проекта.

Целью нашего исследования является разработка модели формирования «командного духа», в условиях организационных изменений. Тенденция последних лет работы базы исследования в условиях города Верхний Уфалей свелась к широко применяемому практику других городов как слияние и объединение. Скудное финансирование спортивной сфера городским бюджетом и отсутствие былого финансирования со стороны промышленного сектора города привел к тому, что отдельные спортивные школы были консолидированы на базе МБУ СОЦ «Никельщик». Это привело к масштабным организационным изменениям как в структуре управления муниципального учреждения, так и в

ценностной дезориентации «новых» сотрудников базы исследования, влившихся в коллектив МБУ СОЦ «Никельщик».

После проведенных анализов были предложены рекомендации - Достижение максимальной степени командообразования коллектива муниципального учреждения.

На основании вышесказанного можно предложить *основные практические рекомендации* по формированию команд в условиях базы исследования:

- команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе формирования коллектива необходимо особое внимание уделить выбору формального руководителя – заместителю директора по УВР;

- 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 оказания социальных услуг.

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.

Учреждение образовано с 1 января 2012 года для организации спортивно-оздоровительной работы, целенаправленного развития в округе физической культуры и спорта, принципов здорового образа жизни в интересах жителей Верхнеуфалейского городского округа.

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 МБУ СОЦ «Никельщик». Для выполнения поставленной цели МБУ СОЦ «Никельщик» должен решить ряд задач непосредственно относящихся к воплощению данного проекта.

После проведенных анализов были предложены рекомендации - Достижение максимальной степени командообразования коллектива муниципального учреждения. На основании вышесказанного можно предложить основные практические рекомендации по формированию команд в условиях базы исследования:

- команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе формирования коллектива необходимо особое внимание уделить выбору формального руководителя – заместителю директора по УВР;

- 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 оказания социальных услуг.

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. - 2021. - 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. Экономика бюджетного учреждения: экономика, маркетинг, организация: учебник / Л.А. Брагина; Т. П. Даньков. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 560с.

10. Брагин, Л.А. Экономика муниципального предприятия: Бюджетная экономика: учебник / Л.А. Брагин. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 314с.

11. Белбин Р.М Типы ролей в командах менеджеров/ Р.М. Белбин - Москва: НИРРО. 2021.–340 с.

12. Валевич, Р.П. Экономика бюджетного предприятия предприятия / Р.П. Валевич, Г.А. Давыдова – Минск: Высшая школа, 2019. – 321с.

13. Виноградова, С.Н. Организация и технология команд: учебник / С. Н. Виноградова. - М: Высшая школа, 2017. - 224с.

14. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2020. – 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. Команды организации: учебник / Н.Л. Зайцев.- М.: Экзамен, 2017. - 768с.

17. Исаев В.В. Организация работы команды проекта./ В.В.Исаев. - Санкт Петербург: Бизнес-пресса, 2019. - 360 с.

18. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход./ Е.П. Истомин , А.Г.Соколов – Москва: Андреевский издательский дом, 2017. - 314с.

19. Каплина, С.А. Технология Командообразования: учебное пособие / С.А. Каплина. – М.: Феникс, 2019. – 416с.

20. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и



практики./А.М.Карякин. - Москва: Феникс, 2017. - 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, 2017. - 300 с.

23. Лачинина Т. А. Управление изменениями: командный подход: монография / Т. А. Лачинина. - Владимир : изд-во Владимир гос. ун-та, 2020. -347с.

24. Лифиц М.М. Экономика и организация продажи / М.М. Лифиц, Г.Л. Рубинштейн. - М.: Экономика, 2019. – 356с.

25. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ Управление, подбор персонала, , город Санкт-Петербург, изд-во «Питер», 2017.-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, [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,- 2020. - 264 с.

29. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать/ Р.Мэддакс.-. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2017. - 104 с.

30. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н.Парахина; Под ред. Т.М. Федоренко - Москва: КноРус, 2017. - 296 с.

31. Пинто Д.К. Управление проектами./Д.К.Пинто. – Санкт Петербург: Питер, 2020. - 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 управлению персоналом: 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, 2019 – 128с.

36. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования/ Г.Н.Сартан. - Санкт Петербург Речь, 2017. - 135с.

37. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебник / Б. И. Синецкий. – М.: Юрист, 2017. – 658с.

38. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. /Н.Н.Смиронов.- Санкт Петербург: Питер - 2020. - 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- 2019. - 112с.

41. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности/ Л.Фаткин, К.Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. - №1.

42. Фатрелл, Ч. Основы управления персоналом / Ч. Фатрелл. - М.: Довгань, 2019. –600с.

43. Халина А.А. Понятие, признаки и роль командообразования в социологии управления/А.А. Халина//Актуальные проблемы современной науки. - 2017. - №5 (44).- С.80 - 83.

44. Халина А.А. Процесс развития и модели формирования управленческих команд в организации/А.А. Халина//Преподаватель XXI век., 2019. - №4.- С. 361-367.

45. Холл Р. Организация: структура, процессы, результаты/Р. Холл.- Санкт Петербург: Питер, 2019. – 509с.
46. Хопкинс, Т. Искусство управлять персоналом / Т. Хопкинс. – М.: Экономика, 2017. – 543с.
47. Чаплина А. Н. Менеджмент в управлении персоналом: 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, 2020. - 198с.
50. Чарльз Дж. Маргерисон. Колесо командного управления. Путь к успеху через систему управления командой/ Чарльз Дж. Маргерисон .- Москва: Баланс Бизнес Букс - 2017. - 208с.
51. Шандезон, Ж. Методы управления персоналом / Ж. Шандезон; Под ред. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, Универс, 2017. – 160с.
52. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - Санкт Петербург: Питер, 2017. - 336с.
53. Щедрина И.В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / И.В. Щедрина// Проблемы современной экономики. – 2020.-№2(50) С.89-124.
54. Щур, Д.Л. Основы управления персоналом. / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: ДИС, 2019. – 318с.
55. Якушев, А.А. Организация управления персоналом на предприятии / А.А. Якушев – М.: ИНФО, 2017. – 224с.