



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
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

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

Проверка на объем заимствований:  
69 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
« 25 » февраля 2020 г.  
Зав. кафедрой ЭУ и П  
к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:  
студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл  
Дронов Антон Сергеевич

Научный руководитель:  
к. п. н. доцент кафедры ЭУи П  
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 1. Теоретические аспекты формирования командного духа в условиях организационных изменений</b> .....	8
1.1.Состояние проблемы реализации организационных изменений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента .....	8
1.2.Формирование командного духа как фактор реализации организационных изменений на предприятии.....	12
1.3.Пути формирования командного духа в условиях организационных изменений на предприятии .....	23
Выводы по первой главе.....	32
<b>Глава 2. Практическая работа по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера»</b> .....	<b>33</b>
2.1.Анализ уровня сформированности командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера» .....	33
2.2.Программа по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера» .....	44
2.3.Итоги практической работы по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера».....	48
Выводы по второй главе.....	51
<b>Заключение</b> .....	<b>52</b>
<b>Библиографический список</b> .....	<b>54</b>
<b>Приложение 1</b> .....	<b>60</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современные малые российские предприятия можно рассматривать как двигатель экономики страны, как социальный буфер продолжающихся реформ. Именно малый бизнес стал источником доходов значительной части населения России, формой притязаний людей на материальную и социальную независимость. Одновременно малый бизнес оказался громоотводом процессов глобализации, смягчая разрушительные последствия кризиса нелиберального эксперимента в нашей стране. Применительно к этой ситуации уместно процитировать слова У. Бека: «В то время как транснациональные корпорации в состоянии уклоняться от налогообложения в рамках национального государства, малым и средним предприятиям, создающим большую часть рабочих мест, приходится истекать кровью под прессом перестроившейся налоговой бюрократии».

Созданный по инициативе государства и призванный решить целый ряд проблем в российском обществе, сегодня малый бизнес превратился в эффективный инструмент регулирования общественно-экономических отношений. Сейчас малый бизнес — это поставщик рабочих мест, денежных ресурсов в бюджет государства, катализатор формирования устойчивого социального слоя в обществе среднего класса.

Роль малых предприятий в российском обществе постоянно возрастает, и еще длительное время они будут сохранять огромную значимость. Это связано с происходящими в нашей стране и в мире социально-экономическими преобразованиями, результатом которых стал рост сектора услуг по сравнению со всеми прочими хозяйственными секторами, высокие темпы развития различных производственных и информационных технологий, поворот от массового к индивидуализированному потреблению товаров и услуг. Направления изменений таким образом создают условия среды, где наиболее успешными оказываются малые предприятия.

Современные российские малые предприятия представляют собой стабильно работающие организации, имеющие потенциал для последующего развития и роста. По последним оценкам предпринимателей, финансово-экономическое состояние их предприятий удовлетворительное, а их прогноз на ближайшие 12 месяцев еще более оптимистичен. Большинство предпринимателей нацелены на расширение бизнеса, а также на создание условий для последующего динамичного развития.

Развитие малого предпринимательства в стране стало основой для формирования организаций качественно нового типа организаций малого бизнеса.

Дальнейшее распространение таких организаций потребовало внимательного изучения условий их становления и развития. Но большинство исследователей сосредоточили свое внимание на крупных бизнес-организациях, финансовые возможности которых позволяли удовлетворять запрос на их всестороннее изучение. Сейчас сформировался сектор консалтинговых услуг, предназначенный для работы с такими организациями. Крупным бизнес-организациям предоставляется широкий спектр видов консультационных услуг, включая организационное и управленческое консультирование.

Совершенно иначе обстоят дела с организациями малого бизнеса, исследованием состояния которых в большей степени занимаются российские государственные учреждения и научно-исследовательские организации, а также международные организации. Среди таких структур можно назвать Государственный комитет статистики, Институт проблем малого предпринимательства Государственного Университета Высшей школы экономики, Институт стратегического анализа и развития предпринимательства, Институт экономики РАН, Национальное деловое партнерство «Альянс Медиа», Национальный фонд подготовки кадров, Ресурсный центр поддержки малого предпринимательства, Российский независимый институт социальных и национальных проблем,

социологическая служба «Кассандра», и др., а среди международных - Европейский Союз (Программа Тасис), Международный банк реконструкции и развития и др. Рынок консалтинговых услуг для малых предприятий только начинает формироваться и представлен пока следующими видами консультирования: юридическое, финансовое, экономическое, инвестиционное и др. Однако услуги по управленческому и организационному консультированию пока отсутствуют, хотя современное состояние рынка консалтинговых услуг благоприятно для решения этой проблемы.

**Степень разработанности проблемы.** Проблематика организационных изменений разрабатывалась на протяжении длительного периода, как в рамках общесоциологических концепций, так и в теории организации и управления, социологии управления, социологии организаций.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы** нашей квалификационной работы: «**Формирование командного духа в условиях организационных изменений**».

**Объект исследования:** процесс реализации организационных изменений на предприятии.

**Предмет исследования:** формирование командного духа в условиях организационных изменений.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка программы по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера».

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы реализации организационных изменений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить влияние командного духа как фактора реализации организационных изменений на предприятии.

3. Определить эффективные пути формирования командного духа в условиях организационных изменений на предприятии.

4. Разработать программу по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера».

**Теоретико-методологические истоки проблематики** организационных изменений восходят еще к работам классиков мировой теоретической социологии Т. Парсонса, изучавшего преимущественно природу социальных систем, механизмы «социального порядка», Р. Мертона, сосредоточившего внимание на изучении дисфункций в социальной структуре. Значительный вклад в разработку этой проблематики внесли социологи следующего поколения, представители критической социологии У. Мур, А. Этциони, Э. Тириакийн, исследовательская деятельность которых направлена на анализ проблем социальных изменений, которые понимаются как результат активной преобразующей деятельности человека. Наиболее ярко идеи теории социальных изменений реализованы в трех организационных концепциях: инновационной, ситуационной (Ф. Каст, Д. Розенцвейг, Дж. Томпсон, У. Гомберг, Г. Кунц, П. Лоуренс, Дж. Лорш, В.С. Дудченко, А.И. Пригожин, Г.П. Щедровицкий, В.В. Щербина) и теории ресурсной зависимости (Дж. Пфеффер, Дж. Саланчик). Особенно детально проблематика организационных изменений разработана в рамках инновационного подхода, который формировался во второй половине 70-х н. 80-х г. XX века. Среди зарубежных разработчиков этой теории можно назвать И. Ансоффа, К. Арджириса, С. Беккера, Т. Бериса, П. Блау, П. Друкера, К. Левина, Дж. Марча, Г. Саймона, Дж. Томпсона, Дж. Хоманса, Э. Шейна, Дж. Штайнера И. Шумпетера, и др., а среди отечественных Дудченко В.С., Лапина Н.И., Пригожина А.И., Сазонова Б.З.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработанной программе по формированию командного духа в условиях организационных

изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера», которая может быть использована в практике подобных организаций.

**Методы исследования:** изучение литературных источников, наблюдение, анализ, синтез.

**База исследования:** 454007, Челябинская область, город Челябинск, Артиллерийская улица, дом 124/5, офис 305, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ КОМПАНИЯ "СФЕРА".

**Структура исследования:** наша работа состоит из введения, двух глав, заключения и приложения.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДНОГО ДУХА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

## **1.1. Состояние проблемы реализации организационных изменений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента**

Изменения в организации – это процесс, который зависит от воздействия со стороны внутренней и внешней среды. В сфере работы с людьми, этот процесс направлен на изменение таких составляющих, как поведение, мышление и деятельность, распределение полномочий и ответственности, условия труда, корпоративная культура, стиль и метод руководства, социальные гарантии. Изменения в организациях неотвратимы. При этом динамика организационных изменений различна и многообразна. Она зависит от таких факторов, как: месторасположение организации, экономическое благосостояние, правовая сфера, средства массовой информации, общественные отношения [3].

В наиболее общем виде, организационные изменения можно представить, как процесс позитивного и качественного преобразования на предприятии, который затрагивает способы, средства деятельности и взаимодействия людей, а также модификацию организационной структуры.

Соппротивление организационным изменениям является одной из главных проблем, которая встаёт на пути развивающейся организации. Нередко руководители, столкнувшись с сопротивлением, оказываются, не готовы, как психологически, так и морально, к такому поведению и к такой реакции на нововведения от своих сотрудников.



Руководителям следует уделять особое внимание к повышению подготовленности работников к организационным изменениям. Согласно исследованиям, мирное внедрение организационных изменений скорее можно назвать исключением, нежели аксиомой.

В большинстве случаев, сопротивление изменениям, происходит по причине того, что сотрудникам организации приходится отказываться от устоявшихся привычек и учиться действовать по-новому. Для этого им необходимы совершенно иные ценности, правила и нормы. Изменения приводят к неизбежному конфликту, между человеческим устремлением к стабильности и поисками нового [5].

Проблемам и вопросам сопротивления организационным изменениям посвящены многочисленные научные труды как отечественных, так и зарубежных специалистов. Основными отечественными представителями по данной проблеме, являются такие ученые, как Т.Е. Андреева, А.Н. Бурмистров, Д.В. Ерохин, А.Т. Зуб, Е.И. Комаров, Т.Ю. Ковалёва, Т.Н. Лобанова, М. Магура, Ю.А. Нурматова, А.И. Орлов, А.Н. Романов, Е.Г. Сазанова, В.В. Тарасенко, Н. Трифильцева, Р.В. Червоткина, Г.В. Широкова. Вопросы управления организационными изменениями исследовали в своих работах такие зарубежные специалисты, как И. Адизес, И. Ансофф, Д. Данфи, П. Друкер, А. Каммель, К. Левин, Г. Николис, Г. Пизано, Й. Рюэгг-Штюрем, Д. Дж. Тис, М. Тушман, Й. Хентце, Э. Шуен.

Результатом этих исследований является обширный научный материал, который создаёт методическую и методологическую основу для дальнейшего научного исследования. В работах подчеркивается необходимость изменений в организации, для обеспечения её развития и повышение конкурентоспособности [12].

По мнению Широковой Г.В. организационные изменения – это организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем [2].

Анискин Ю.П. считает, что организационные изменения – это процесс преобразования системы из одного состояния в другое, или приближение существующего состояния к желаемому [3].

Основными целями организационных изменений для руководства предприятия являются:

- достижение более высоких фактических результатов производственной и финансовой деятельности;
- осуществление прогрессивных изменений в системе управления;
- рост объемов производства, продаж и выручки компании;
- увеличение уровня производительности труда.

В конечном итоге, все вышеперечисленные цели предприятий при организационных изменениях являются ничем другим, как желание повысить уровень конкурентоспособности фирмы по сравнению с другими рыночными конкурентами. Это может происходить за счет и конкурентоспособности товаров, уровень качества и цены которых имеют прямое влияние на конкурентоспособность бизнеса.

Для проведения успешных организационных изменений нужны не только качественно разработанные и принятые управленческие решения, но и поддержка со стороны основных стейкхолдеров предприятия.

В особенности, необходимо отметить, что наибольшее сопротивление организационным изменениям вызвано со стороны рабочего персонала. Данную проблему объясняет американский ученый в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг в виде влияние следующих причин [1]:

- неприятие нового, поскольку люди с недоверием относятся к любым изменениям; экономический страх, к примеру, в виде потери зарплаты и т.д.;
- неудобство, поскольку есть подозрение, что работа станет сложнее;
- неопределенность в виде отсутствия прогноза результатов;

- символический страх;
- угроза межличностным отношениям;
- угроза статусу в рабочем коллективе или профессиональной квалификации;
- страх несоответствия профессиональной компетенции.

Из-за влияния вышеперечисленных причин сопротивления рабочего персонала, организационные изменения на предприятиях России требуют неудачи и стоит считать неэффективными управленческими решениями. Решения данной проблемы лежат не поверхностно, а глубоко, поскольку состоит из таких инструментов:

- усовершенствование подбора и отбора рабочего персонала;
- изменение рабочей культуры и морали.

В большинстве случаев, рынок труда РФ включает в себя наличие большей части сотрудников, которые имеют низкий или средний уровень профессиональных компетенций в области сферы, где работают. Именно по этой причине, производительность труда в российских предприятиях в 2 – 3 раза меньше, чем у западных стран [32].

Но, помимо проблем с сопротивлением рабочего персонала есть и другие ошибки стратегического управления российских предприятий, которые проводят организационные изменения, но их результаты приводят не к росту конкурентоспособности бизнеса компании, а наоборот, к его снижению [1]:

- в большинстве случаев организационные изменения предприятий являются не своевременной реакцией руководства организации на тенденции мирового рынка, а реакцией на негативные результаты собственной хозяйственной деятельности;
- зачастую организационные изменения в российских предприятиях не имеют систематический характер и происходят, как правило, в единичных случаях;

- руководители отечественных предприятий игнорируют технологии и модели разработки организационных изменений, а решения принимают необоснованно и на интуитивном уровне;
- российские управляющие зачастую прибегают к авторитетной модели управления внедряя организационные изменения, что в разы занижает уровень корпоративной культуры и мотивации рабочего персонала способствовать результатам организационные изменения;
- политика внедрения организационных изменений предприятиями используется либо директивная, либо политика проб и ошибок;
- для реализации процесса организационных изменений не выделяются отдельные лица, ответственные за дальнейшие результаты.

Таким образом, в заключении исследования можно подвести следующие итоги: наиболее характер научных исследований раскрывает вопросы методологии управления организационными изменениями в компаниях, которые могут заимствоваться как со стороны проектного или стратегического менеджмента, так и разрабатываться самостоятельно. Необходимо сделать вывод: что важным выступает анализ управления персоналом и его мотивацией во время реализации стратегии организационных изменений. И именно здесь, вполне вероятно, необходимо прибегнуть к гибким методологиям управления, как Скрам, которые позволяют формировать проектные команды, задачей которых выступает проведение и управление изменениями в организации. Данные методологии могут позволить снизить уровень проблемы сопротивления персонала и повысить уровень эффективности организационных изменений [11].

## **1.2. Формирование командного духа как фактор реализации организационных изменений на предприятии**

Одним из актуальных вопросов XXI века в области топ-менеджмента считается – изучение проблем повышения корпоративного духа сотрудников в условиях кризиса. Более сложным фактором в кризисной ситуации для компании считается – потеря обученных служащих, без которых победить

упадок нереально. Удержание ценных кадров является одной из ведущих задач руководства на рубеже упадка кризиса, и достигнуть этой миссии может быть, в случае если своевременно оповещать штат служащих и выполнить соответствующую систему мотивировки.

«Сотрудник – это источник идей, а не просто пара действующих рабочих рук», – данный афоризм наглядно высказывает главное требование жизни каждой компании – присутствие группы служащих. Однако только лишь дружный персонал способен привести свой коллектив и компанию к высочайшим результатам. По этой причине, в ходе развития мощной и эффективной компании, к какой бы сфере она не относилась, в первую очередь, лежит понятие коллективной атмосферы, то есть, корпоративного духа [1, с. 16].

О корпоративном духе начали говорить еще с появлением западных компаний, где компания – к примеру, это огромные часы, и каждый работник не попросту винтик, как важный элемент, без которого часы не смогут работать. По суждению опытных специалистов, корпоративный дух – это высочайшее выражение единства в труде – конкретно распределенных ролей, выявленных фаворитов, развитого ощущения взаимовыручки [3].

Опасность кризиса на предприятии существует всегда, и ее необходимо предвидеть и прогнозировать. Любая кризисная ситуация неповторима и потребует персонального расклада к её преодолению. По данной причине создавать общий антикризисный план в сфере управления персоналом, смысла нет. Возможности менеджмента в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, а также понимания причин и последствий кризисной ситуации [2, с. 45].

С точки зрения управления персоналом переломная обстановка опасна тем, что сотрудники теряют уверенность в «завтрашнем дне». Из-за отсутствия достоверной информации или из-за не полной информации о реальной ситуации на предприятии, персонал оказывается, вовлечен в

обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе.

Китайский философ Лао-Цзы верно заметил: «Чтобы вести людей за собой, иди за ними». Конечно, если хотим, чтобы люди считались с нашим мнением, надо учитывать и их мнения. И поэтому, чтобы в кризисный период не терять своих ценных, обученных, профессиональных сотрудников, нужно провести ряд антикризисных мероприятий в области управления персоналом. Самыми распространенными способами по решению мотивации персонала и повышения корпоративного духа сотрудников в условиях кризиса являются:

Во-первых, разъяснительная работа с персоналом. Честно сказанная характеристика нынешней ситуации на фирме и наиболее вероятностный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры, а также информация о запланированных мерах по преодолению кризиса и ожидаемых результатов от их реализации, способен увеличить уровень преданности сотрудников и содействовать увеличению производительности работы. Информированность сотрудников о действиях компании и осознание собственной значимости в ней содействуют повышению доверия к управлению и, таким образом, приводит к большей поддержке антикризисных мер [12].

Во-вторых, поддержание лояльности к руководству. Известно, что кризис сам по себе считается проверкой благонадежных отношений сотрудников по отношению к компании и менеджменту. Кроме того, лояльность по отношению к компании зависит от целого ряда факторов и достигается не в один день. И следует выделить, что значительную значимость представляют коллективный уровень культуры, степень довольства своим трудом, деяния начальства, наличие сплоченных команд в коллективе и т.д. Негативно влияют на лояльности пренебрежительное отношение со стороны руководителя к работе подчиненных, хаотичность в решениях, неисполнение обязательств и т. п.

В-третьих, создание дифференцированной системы вознаграждений. Денежное вознаграждение, вернее, формы его получения, а кроме того, относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку сотрудника, напрямую говорят о его социальном статусе. В целом концепция материального стимулирования обязана стимулировать работников на выполнение целей, установленных высшим руководством компании. В то же время, поставленные цели должны быть довольно трудными, однако достигаемыми, в ином случае может лишиться мотивацию работников.

В-четвертых, применение нематериальных мотиваций, чтобы коллектив стал единым целым, чтобы им хотелось работать друг с другом. Нематериальная мотивация – это стиль управления персоналом, в котором используются различные неденежные методы поощрения. К ним относятся: персональная общественная похвала – вручение благодарностей, проведение спортивных мероприятий, проведение интеллектуальных конкурсов среди сотрудников, организация различного рода поездок всем коллективом и т. п [4, с. 27].

Итак, подводя итоги, можно сказать, что кризис вынуждает абсолютно всех, и в первую очередь управляющих, трудиться по-новому, что позволит пережить этот непростой период. Особый интерес, управляющий должен отдавать главному ресурсу – своему персоналу, без которого нереально продвижение организации вперед. Более применимым способом воздействия на персонал является совмещение использования личных свойств управляющего, таковых, как харизма, и применение перечисленных выше мероприятий. Лишь в данном случае персонал будет ощущать заботу начальства и станет работать с полной отдачей.

Одним из важнейших аспектов эффективности работы персонала в организации является командный дух в коллективе — от него во многом зависит и успешность всей экономической деятельности бизнеса. Поэтому каждый руководитель или менеджер по персоналу должен знать, как

происходит формирование командного духа и на что он может повлиять в рамках бизнеса. Также крайне полезным будет и знание о том, как поднять командный дух в коллективе в случае каких-то кризисных событий в рамках предприятия, чтобы упростить выход из плачевной ситуации.

Как показывает практика, только компании с развитым, устойчивым корпоративным духом способны обгонять конкурентов, осваивать новые сферы бизнеса и наращивать прибыль. Сразу отметим, что ни в одном нормативном и законодательном акте России и других государств вы понятие «корпоративный дух» не отыщете. Государство в область настроений и психологических взаимодействий внутри коллектива не вмешивается.

Понятие «корпоративный дух» можно встретить в нормативных документах самого предприятия, если руководство решило закрепить его документально и донести до сотрудников [13].

Под корпоративной культурой понимаются принципы и правила поведения, принятые в конкретной фирме, ее цели и идеалы. Корпоративный дух — нечто иное. Это нематериальное, психологическое настроение, отношение коллектива к руководству и своей компании.

В целом, корпоративный дух схож с командным духом, который знаком всем, кто когда-нибудь становился частью команды — от школы до спортивных соревнований. Но если командный дух отражает настроение людей из небольшой группы, то корпоративный дух — это настроение, стремления всего коллектива предприятия.

Корпоративный дух считается высоким, если сотрудники гордятся своей компанией, поддерживают решения руководства, слажено трудятся на благо фирмы, готовы выполнять задания даже в нерабочее время.

Корпоративный дух важен не только для крупных предприятий и международных корпораций. Он есть в любом коллективе, даже в небольших фирмах. При этом корпоративный дух важен для всех хозяйствующих субъектов, независимо от количества сотрудников в штате.



Современные менеджеры по персоналу и даже экономисты считают, что главным богатством любого бизнеса, его сутью и основным инструментом выступают вовсе не деньги, не оборудование или недвижимость, не бренд, а сотрудники. Именно коллектив выступает мозгом, двигателем, лицом предприятия.

Поэтому успешность, слаженность коллектива, знания и опыт работников очень важны для успешного бизнеса. Корпоративный дух помогает оценить, насколько отношения работников эффективны, доброжелательны, есть ли на предприятии команда.

Чем различаются корпоративный дух и организационная культура компании?

Организационная культура компании, чтобы отвечать требованиям времени и изменяющимся обстоятельствам, как внутренним, так и внешним, должна находиться в постоянном развитии. Очень большое влияние на нее имеют те ценности и нормы, которые декларирует работодатель и руководство высшего звена. Смена руководства может вызвать и изменения в корпоративной культуре, которая просто должна адаптироваться к новым реалиям и тем стандартам, которые декларирует новое руководство, исходя из своего представления и понимания. И это нормально.

В то же время, корпоративный дух – понятие постоянное и на нем никак не должны отражаться перипетии рыночной экономики или смена руководства. Корпоративный дух проявляется как вера в свою компанию и лояльность ей, поэтому никакие внешние или внутренние факторы не должны отражаться на тех отношениях, которые сформировались внутри компании или на отношениях с деловыми партнерами и клиентами. Сотрудникам в любом случае должны быть обеспечены комфортные условия труда, интересная работа, соответствующая профессиональным компетенциям, справедливое вознаграждение за труд. Это позволяет всегда поддерживать корпоративный дух на нужном уровне, при котором рабочий

процесс является удовольствием и способом удовлетворения потребностей в самореализации.

Человечество с древних времен понимало принцип того, что совместная работа порождает синергию — результат совместного труда нескольких людей оказывается лучше, чем сумма результатов работы каждого по отдельности. Работа в команде позволяет реализовать комплексные задачи, которые в принципе могут быть непосильны для одного сотрудника. И чтобы обеспечить по-настоящему высокую эффективность труда, необходимо чтобы в коллективе поддерживался хороший командный дух.

Это понятие не имеет устоявшегося регулирования ни в правовой, ни в теоретической сфере управления персоналом. Тем не менее, чаще всего под командным духом подразумевают именно общую мотивацию участников одного коллектива для совместного выполнения поставленных перед ними задач [10].

Высокий командный дух может значительно ускорить рабочий процесс и способствовать поиску инновационных и перспективных решений, в то время как низкий уровень командного духа способен фактически привести проект и предприятие в состояние полной стагнации, сказываясь на рабочем процессе отрицательно.

Часто командный дух и сплоченность коллектива считают тождественными понятиями и используют в одном и том же значении. Однако также нередко эти понятия разделяют, подразумевая под сплоченностью коллектива — близость сотрудников друг к другу и их взаимоотношения, а под командным духом — непосредственно имеющуюся прямо сейчас общую мотивацию для выполнения поставленных тактических и стратегических задач.

В целом, важность командного духа для бизнеса тем выше, чем большее значение имеет конкретный коллектив для успешности выполнения хозяйственной деятельности. То есть, если коллектив выполняет сугубо

обслуживающую функцию, например, является военным столом на предприятии, то влияние командного духа в данном отделе на общую деятельность компании будет минимальным. И напротив, если отдел является ключевым для повышения эффективности бизнеса — будь это производственный цех или отдел продаж, то высокий или низкий командный дух могут значительно улучшить или ухудшить показатели деятельности всей компании или отдельного её участка в целом.

Соответственно, далеко не всегда следует уделять значительное внимание командному духу в коллективе, особенно если от него зависит не так уж много процессов. В таких ситуациях эффективнее сосредоточить ресурсы лиц, занятых управлением персонала, на иных показателях и направлениях деятельности. Однако если коллектив важен для развития и прямого ведения деятельности предприятия, тогда следует всегда обращать внимание на командный дух и способствовать его формированию и повышению как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах [17].

Формирование командного духа — как оно происходит

В первую очередь, основной задачей любого руководителя, которому важна результативная деятельность своего отдела, можно назвать именно формирование командного духа. Однако несмотря на усилия руководителя или менеджера по персоналу, на формирование командного духа в коллективе влияет достаточно большое количество факторов, которые в обязательном порядке следует учитывать, работая с персоналом. К таким факторам можно отнести:

Корпоративную культуру. От действующей корпоративной культуры и самого бренда во многом зависит командный дух всех сотрудников. Так, работа в международной, известной компании, значительно повышает этот показатель и мотивирует работников трудиться эффективнее и достигать поставленных целей. Однако точно так же, недостатки корпоративной культуры оказывают воздействие на командный дух, равно как и новости о каких-либо кризисных ситуациях в компании.

Психологический климат. Одним из наиболее сильно влияющих на командный дух факторов можно назвать психологический климат в коллективе. Если в коллективе царит токсичная атмосфера, крайне редко среди его членов будет присутствовать одновременно с этим высокий командный дух. Поэтому прежде, чем работать над поднятием этого показателя необходимо устранить негативные аспекты психологического климата.

Экономическую ситуацию. В зависимости от текущей экономической ситуации — как для самих работников и компании, так и для страны в целом, может меняться и командный дух сотрудников. Когда работники в первую очередь сосредоточены на собственном выживании и выживании своих семей, они вряд ли будут задумываться над успешной командной работой, а не над решением своих личных вопросов [25].

Личность руководителя. Руководитель коллектива всегда является его формальным лидером, и именно от того, как он ставит задачи перед сотрудниками и преподносит их подчиненным, во многом зависит командный дух всех работников. При этом также следует помнить о том, что личность руководителя должна соответствовать ожиданиям и иметь подходящий работникам психологический портрет и методы управления. Далеко не всегда эффективный в одном отделе руководитель будет хорошо воспринят сотрудниками другого структурного подразделения — и наоборот [4].

Непосредственно формирование командного духа должно осуществляться только после полноценного анализа всех вышеприведенных факторов и проведения подготовительной работы в данных аспектах. Методик для формирования командного духа сейчас есть очень много и самыми распространенными можно назвать:

Проведение тренингов по поднятию командного духа. Чаще всего для формирования командного духа рекомендуется проводить соответствующие тренинги, семинары и практические мероприятия, где в игровой или полу

игровой форме сотрудники будут приучаться к работе в команде и осознавать пользу подобного подхода. В данном случае наиболее эффективным способом сформировать командный дух будет привлечение опытных коучей и сторонних специалистов.

Проведение корпоративных внерабочих мероприятий. Сами по себе корпоративные внерабочие мероприятия при правильном подходе к ним могут поспособствовать развитию командного духа. Инициатива работодателя в предоставлении сотрудникам дополнительных возможностей для совместного отдыха и активности позволит сформировать хороший командный дух и поможет его поддержанию в коллективе. Например, работодатель может предложить возможность оформить путевку на отдых со скидкой для всего коллектива — что также поспособствует совместному времяпрепровождению и формированию дружеских связей среди сотрудников.

Повышение лояльности к бренду. Работа над узнаваемостью, презентабельностью компании и оптимизация бренда — хороший способ одновременно с повышением узнаваемости бренда и его востребованности, поднять и командный дух сотрудников. Если в компании действительно престижно работать и при этом существуют готовые «истории успеха» сотрудников — это хорошо способствует повышению командного духа.

Прямое повышение финансовой мотивации. Во многих случаях эффективной методикой формирования командного духа является предоставление дополнительной денежной мотивации самым успешным отделам, при условии, когда именно отдел достигает нужных показателей. Все это способствует тому, что каждый сотрудник получает дополнительную мотивацию для работы именно в команде и именно на достижение более высоких целей самого предприятия [15].

Как поднять командный дух в коллективе во время кризиса

Сейчас многие предприятия часто сталкиваются как с локальными кризисами, которые влияют только на их деятельность, так и с глобальными

экономическими и политическими потрясениями. И именно эти события — наиболее сложное испытание для каждого менеджера по персоналу или руководителя. Сами по себе кризисные события подрывают командный дух, и в этом случае обойтись без работы над ним будет крайне сложно или даже невозможно в принципе.

Чтобы поднять командный дух в коллективе во время кризиса, необходимо помнить о том, что кризисная ситуация сама по себе влечет ряд негативных последствий, например таких как [10]:

Невозможность привлечь сторонних специалистов. Когда предприятие испытывает кризис и недостаток финансовых средств, это значит, что у него вряд ли будут свободные деньги на решение вопросов с проведением тренингов, лекций и семинаров. Таким образом, поднятие командного духа во время кризиса чаще всего должно проводиться своими силами. Конечно, необходимо также помнить и о том, что затрата средств на поднятие командного духа может привести к куда большей выгоде и эти расходы достаточно быстро окупятся.

Необходимость проведения сокращений. Нет ничего хуже для командного духа в коллективе, чем проведение сокращения персонала. В таком случае каждый работник так или иначе, становится конкурентом другому сотруднику. Что, в свою очередь, не сказывается на командном духе. При необходимости провести сокращение в таких ситуациях необходимо оценить возможность сокращения отделов целиком. В таком случае внутри каждого отдельного коллектива будет прямая мотивация работать в команде и поддерживать своих коллег вместо того, чтобы конкурировать с ними.

Снижение заработной платы. Часто кризис может сопровождаться и необходимостью уменьшить зарплаты сотрудников. В такой ситуации командный дух тоже будет понижаться естественным образом. Чтобы избежать негативных последствий подобных решений, следует предложить сотрудникам какие-либо альтернативные варианты действия. Например, если отдел достигнет определенных высоких показателей — то будет получать

премию, которая компенсирует падение заработной платы целиком. Это позволит компании обеспечить рост эффективности труда и одновременно с этим не повысит расходы в сравнении с докризисным периодом.

Необходимо всегда понимать, что каждое предприятие и каждый коллектив сугубо индивидуальны. А значит — для решения конкретных вопросов, связанных с повышением командного духа среди работников, нет единых и одинаково полезных в любом случае рекомендаций.

### **1.3. Пути формирования командного духа в условиях организационных изменений на предприятии**

Американский промышленник Генри Форд говорил, что есть лишь две вещи, способные заставить людей работать: зарплата и страх ее потерять. Другой американский бизнесмен, Стив Джобс, говорил, что первична именно командная работа, а денежное поощрение не так важно. Истина всегда посередине, но многие компании делают ставку не только на высокую и своевременную оплату труда, но и на командный дух.

Однозначного определения того, что такое командный дух, в управлении персоналом не существует. Большинство экспертов считают, что этот термин должен обозначать общую мотивацию всех членов команды для достижения поставленных целей [7].

Высокий командный дух в коллективе ускоряет рабочий процесс. Члены команды стараются проявлять инициативу, находят более инновационные и перспективные пути для достижения целей. При низком командном духе проект в конечном итоге скатывается к стагнации.

#### **Как формируется командный дух**

Первая задача каждого руководителя — поднять командный дух и настроить членов команды на решение поставленных задач. При работе с персоналом придется учитывать целый ряд факторов.

Корпоративная культура. Один из определяющих факторов. Работа в престижной компании сама по себе может мотивировать сотрудников эффективнее решать задачи. Точно так же недостатки корпоративной

культуры и информация о грядущем кризисе в компании могут оказать негативное влияние на командный дух.

**Психология.** При взрывной токсичной атмосфере поддерживать оптимальный командный дух практически невозможно. Прежде чем настраивать команду на победу, необходимо выявить все причины, влияющие на психологический климат, и устранить их.

**Экономическая ситуация.** На командный дух влияет только микроэкономическая ситуация, то есть состояние дел в компании, но и макроэкономическая, сложившаяся в стране. Если работник будет думать исключительно о том, будет ли что поесть его семье вечером, он не сможет полностью отдаться командной работе.

**Руководитель.** Он же лидер. Это человек, который ставит задачи и поддерживает работу. Следует учитывать, что руководитель, эффективно настроивший работу в одном отделе, может провалиться в другом подразделении.

Руководитель – это и человек, назначенный куратором команды, собранной для работы над конкретным проектом, и глава компании. Именно от главы фирмы зависит, будет ли в ней создана команда единомышленников, или здесь есть место лишь для профи-одиночек.

Очень важно разработать интересный, яркий и привлекательный макет будущего вашего предприятия. Этот образ должен мотивировать сотрудников для максимально эффективной работы. После создания образа нужно определиться с целями и сформировать стратегию их достижения. Впоследствии на основе этих целей и стратегий создаются элементы корпоративной культуры [21].

Помимо целей нужно сформировать и «миссию» – короткий и яркий текст, состоящий из небольших предложений и слов, понятных каждому. Задача этого текста – донесение образа компании до каждого работника, вплоть до низшего звена.



После анализа и проработки всех факторов можно приступать к формированию командного духа. Существует множество разработок, которые можно использовать к работе.

Тренинги. Большинство экспертов рекомендуют различные тренинги, семинары и мастер-классы. Сотрудники, прорабатывая различные смоделированные ситуации, приучаются к командной работе и притираются друг к другу. Для проведения тренингов и семинаров следует привлечь опытных коуч-тренеров.

Корпоративные мероприятия. Как пример – совместный отдых на природе или любое общение в неформальной обстановке, которое способствует налаживанию дружеских отношений в команде.

Вопрос корпоративных мероприятий в каждой организации решается по-своему. Есть корпорации, где праздники отмечаются совместно, с помпой или тихо, по-семейному. Некоторые компании организуют праздники для детей своих работников. В некоторых фирмах работают люди, увлеченные спортом – в этом случае они могут вместе бегать марафон.

Главное, чтобы мероприятия, проводимые в команде, были грамотно организованы и органичны. Принудилровка здесь исключается. Если кто-то предпочитает провести лишнюю пару часов с семьей, это нужно встретить с пониманием [5].

Лояльность к бренду. Мы уже говорили, что работники охотнее проявляют свои лучшие качества, работая в престижной компании с узнаваемым брендом. Постоянная работа над повышением узнаваемости компании и бренда, их востребованности, презентабельности и т. д. – отличный способ сформировать командный дух.

Как улучшить командный дух

Для развития командного духа команды и поддержания его на высоком уровне, экспертное сообщество разработало несколько рекомендаций. Остановимся на них немного подробнее.

Проведение совещаний. В рамках общих собраний озвучиваются краткосрочные и долгосрочные цели, распределяются обязанности и подчеркивается вклад каждого члена команды. Нельзя забывать об обратной связи – возможно, у участников коллектива есть интересные предложения.

Нагрузка на всех членов команды должна распределяться в равном объеме. Это позволит избежать возможных конфликтов из-за того, что кто-то будет выполнять двойную работу [23].

Если в какой-то момент вы пришли к выводу, что работник перерос определенную должность, ему имеет смысл предложить более высокую и ответственную позицию. Если он сможет проявить себя в новых условиях, это поможет компании выйти на качественно новый уровень. Не существует «плохих» и «хороших» работников. Есть люди, которые выполняют свою работу и которые не выполняют свою работу. Ко всем сотрудникам должны применяться равные требования, без деления на «любимчиков» и «остальных». Вся ответственность за атмосферу внутри команды лежит на руководителе. Он должен гасить конфликты по мере их возникновения и не допускать вмешательства личных неурядиц в рабочий процесс. Желательно проведение различных корпоративных мероприятий. Это могут быть корпоративные праздники, тренинги, конкурсы. Такой подход снижает степень конфликтности в команде, обеспечивает оптимальный эмоциональный климат.

Внутренняя сеть. Неважно, что это будет – группа в популярной социальной сети, чат в мобильном мессенджере или что-то еще. Сотрудники общаются между собой, делятся новостями и достижениями, и чувство причастности к общей цели растет. Каждый сотрудник должен знать, каковы достижения фирмы к настоящему моменту, и каков его вклад. К примеру, к юбилею корпорации можно снять документальный фильм, который продемонстрирует ее путь от небольшой мастерской в гараже до крупнейшей компании, контролирующей половину рынка. Большинство предприятий сталкиваются с вопросом, как развивать командный дух в кризисных

условиях. Подобные ситуации влекут за собой множество негативных последствий и являются серьезным испытанием для каждого руководителя компании, менеджера по персоналу или специалиста кадрового отдела.

Рассмотрим вкратце несколько основных последствий внутренних и внешних кризисов и способы борьбы с ними. Нет возможности привлекать для решения тех или иных задач сторонних специалистов. Предприятие, находящееся в кризисной ситуации, испытывает недостаток денежных средств. Как следствие, денег не будет хватать и на поднятие командного духа с помощью профессиональных коучей, тренингов и семинаров. Решений два: обходиться своими силами или все-таки выделять деньги на коучей. Первое решение – бюджетное и подходит, если внутри команды нет серьезных проблем. Второе решение требует определенных затрат, но считается более эффективным.

Сокращение штата. Один из верных способов ухудшить командный дух. В таких условиях все сотрудники становятся конкурентами, что вредит эффективности работы коллектива в целом. Если планируются масштабные сокращения, оптимальный выход – оценить возможность и необходимость сократить подразделение в целом. Для коллектива это будет достаточно хорошей мотивацией, чтобы поддерживать своих друзей по коллективу, а не конкурировать с ними [24].

Уменьшение заработной платы – это неотъемлемая часть кризисной ситуации, что негативно сказывается на командном духе. Во избежание подобных неприятностей, стоит проработать альтернативные пути. К примеру, если команда достигает достаточно высоких показателей, она получает премию, которая в полном объеме компенсирует снижение заработной платы. Благодаря такому подходу обеспечивается рост эффективности труда сотрудников при сравнительно докризисных затратах.

Как повысить командный дух в офисе

Оценка динамики. Есть ли жалобы от клиентов, работников, наблюдается ли снижение продуктивности. Следует обратить внимание на

отдельных работников: кому-то может показаться, что командная работа уничтожает их креативность. После этого начинаем работать над конкретными вопросами, совместно решать проблемы, внедрять инновации.

Проработка целей и ролей. Для начала озвучиваем цели команды. Для офисных работников она может звучать следующим образом: рабочие задачи должны выполняться быстро и безошибочно, чтобы в конце дня осталось лишнее время. После этого распределяются индивидуальные роли, уточняются задачи и зоны ответственности каждого сотрудника [17].

Проведение общих совещаний и встреч. Устанавливаем время и место периодических встреч-совещаний. Периодичность – один раз в одну-две недели. Участвовать должны все члены команды, однако учитывайте, что это подходит для небольших коллективов, численностью 5-7 человек. С крупным офисом в полсотни работников справиться гораздо труднее. На встречах максимально открыто проговариваются все предложения, вопросы и идеи.

Инструменты формирования корпоративного духа организации условно можно разделить на 4 группы:

1. информационные (СМИ, сайт, стенды, листовки, сообщения);
2. аналитические (почтовые ящики, анкетирование, фокус-группы, мониторинг персонала);
3. коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги, профессиональные соревнования и т.п.);
4. организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т.п.) [19].

Создание системы формирования сплоченности сотрудников организации предполагает длительную работу, которая, как правило, состоит из четырех основных этапов: подготовки, выбора средств, реализации проекта и оценки его эффективности.

На этапе подготовки сотрудникам службы персонала компании важно обратить внимание на два ключевых момента.

Во-первых, необходимо проанализировать, какова ситуация в компании в настоящее время? Насколько сотрудники информированы о перспективах развития компании, насколько эффективно взаимодействуют между собой сотрудники разных подразделений, довольны ли они существующим положением дел? Узнать это несложно: помогут личные беседы с работниками, руководителями подразделений, наблюдения, в том числе и в неформальной обстановке, анкетирование.

Во-вторых, необходимо оценить масштаб предполагаемых изменений.

Возможно, потребуется провести несколько конкретных мероприятий, например, организовать работу внутреннего корпоративного сайта и своевременно информировать работников об изменениях в компании. Планируя изменения, необходимо помнить, что эффективность целой системы всегда будет выше, чем набор ее отдельных элементов [16].

Итак, наметив масштаб предполагаемых изменений, нужно определить, какие практические средства потребуются для их достижения. Можно выделить несколько групп мероприятий, которые представляют систему формирования сплоченности сотрудников организации. Анализ теоретической литературы показал, что специалисты выделяют несколько видов корпоративных мероприятий, направленных на формирование корпоративного духа, в условиях организационных изменений на предприятии.

1) торжественные (банкеты, фуршеты и т.д.);

Корпоративные праздники и соревнования – наиболее значимый элемент системы формирования сплоченности сотрудников организации. Именно с них начинается корпоративная жизнь компании, а иногда ими и ограничивается. Но чтобы сделать праздник PR-мероприятием, не надо сводить его к банальному банкету. В большинстве организаций отмечаются два события в году – День рождения компании и Новый год. Оба мероприятия – это прекрасная возможность подвести итоги и рассказать о планах на будущее [15].

2)развлекательные;

Event-мероприятия могут использоваться и для внутренних PR-кампаний, которые направлены на улучшение атмосферы в коллективе. Происходит приобщение его членов к культуре коммуникаций и комфортному и уважительному общению не только в коллективе, но и с клиентами. Различные праздники – отличный способ признания заслуг коллектива, что является для него прекрасной нематериальной мотивацией [5].

3) образовательные (семинары, тренинги);

Корпоративное обучение – неременная составляющая системы формирования сплоченности сотрудников организации. Как любая совместная деятельность, она дарит сотрудникам ощущение общности. После пройденных курсов и тренингов остаются не только новые знания, навыки, но и общие переживания, воспоминания, шутки.

Существуют специальные тренинги, задача которых – сплотить команду, преодолеть разногласия, научиться понимать друг друга (тренинги командообразования). Кроме них появляются тренинги, которые очень тесно связаны с внешним PR (тренинги по работе на выставке, общению со СМИ) [8].

4) деловые (профессиональные конференции, конгрессы);

Это презентационные и деловые мероприятия, которые проводятся при запуске новых продуктов и новых предложений. Они направлены на потенциальных клиентов, партнеров компании, дилеров и дистрибьюторов. Цель проведения деловых мероприятий – демонстрация товара или услуги с выгодной стороны для его дальнейшей продажи или продвижения. Для того чтобы более подробно ознакомиться с решениями подобных задач, следует перечислить основные форматы деловых мероприятий: международные, отраслевые, научные конгрессы, съезды, форумы и симпозиумы, конференции, семинары, выставки, презентации, торжественные открытия, мероприятия для СМИ (пресс-конференции, брифинги, пресс-туры) [10].

5) командообразующие мероприятия;

Тимбилдинг – это корпоративный выезд команды с элементами некой игры, конкурса и дальнейшим поощрением финалистов.

Тимбилдинг направлен на формирование корпоративного духа, а также демонстрации значимости каждого отдельного сотрудника и команды в целом. Проведение тимбилдинга содержит три основные задачи, при подготовке данного мероприятия: выезд команды (смена обстановки), составление плана заданий команде, создание элементов препятствий при достижении цели [10].

6) спортивные соревнования и игры;

7) презентационные мероприятия;

Самый распространенный вид мероприятия – презентация товара или услуги. Она особенно часто используется коммерческими структурами, из-за острой конкуренции постоянно внедряющими новые виды товаров или услуг. Регулярный вывод на рынок новинок с помощью ярких и запоминающихся событий обеспечивает хороший приток покупателей или клиентов, и тем самым позволяет продукции компании удерживаться в завоеванной нише рынка.

8) общественные (рекламные и благотворительные акции).

Сегодня толкование благотворительности примерно следующее: это распространение на добровольной основе частных ресурсов с целью решения социальных проблем и улучшения условий жизни нуждающихся. Под данное определение подпадает несколько видов деятельности: спонсорство и меценатство, социальные инвестиции и добровольные пожертвования [1].

Каждый вид eventов направлен на реализацию тех или иных целей и может в различных вариациях использоваться в компании, но специальные мероприятия эффективны только при грамотном применении.

### **Выводы по первой главе**

Результатом правильно организованного мероприятия в компании становится не только достижение целей в рамках коллективного поведения и эффективности работы, но и видимый результат в плане личностного отношения сотрудника и его поведения, когда приверженность ценностям компании и самоидентификация становятся личным выбором человека.



## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДНОГО ДУХА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СФЕРА»**

### **2.1. Анализ уровня сформированности командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера»**

ООО Компания "Сфера" ИНН 7452145029 ОГРН 1177456091108 зарегистрировано 24.10.2017 по юридическому адресу 454007, Челябинская область, город Челябинск, Артиллерийская улица, дом 124/5, офис 305. Статус организации: ликвидирована. Руководителем является директор Назмиева Диана Зуфаровна (ИНН 744818989259). Размер уставного капитала - 20 000 рублей [62].

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве учредителя указано 1 физическое лицо. Основной вид деятельности - Покупка и продажа собственного недвижимого имущества, также указан 51 дополнительный вид.

Для формулирования миссии в широком смысле, ориентированной на внешнее окружение компании, необходимо выявить потребности окружающей среды. Прежде всего, определим требования потребителей – заказчиков [62]:

- Качественное выполнение услуг;
- Своевременное выполнение услуг;
- Соблюдение требований норм и стандартов.
- Также к внешнему окружению следует отнести потенциальных инвесторов, заинтересовать которых можно благодаря:
- Финансовой устойчивости компании;
- Высокой рыночной стоимости акций, активов компании и самого предприятия;
- Внедрению и развитию передовых технологий в деятельности компании;

- Современным системам управления бизнесом;
- Хорошей репутацией на рынке.

Соответственно компания должна стремиться к максимальному удовлетворению потребностей внешней среды. Добиться этого ООО Сфера может за счет своих основных преимуществ, к которым относятся:

- Комплексный подход к оказанию услуг;
- Высокая квалификация как основного, так и управленческого персонала;
- Увеличение рентабельности активов и собственного капитала компании.

Таким образом, исходя из всего вышеперечисленного, миссию ООО Сфера в широком смысле можно сформулировать следующим образом:

«Повышение эффективности компании путем предоставления широкого комплекса услуг, отвечающих требованиям мировых стандартов, клиентов и общества в целом» [62].

Для разработки миссии ООО Сфера в узком смысле, в первую очередь, следует учитывать интересы и потребности внутренней среды компании, а именно акционеров и персонала. Акционеры компании, прежде всего, заинтересованы в:

- финансовой устойчивости компании (платежеспособности, ликвидности);
- хороших экономических показателей (высокой рентабельности активов, собственного капитала, производства и продаж, высоких котировках акций, прибыльности и доходности);
- оптимальной структуре собственности и управления.

Персонал компании требует удовлетворения следующих потребностей:

- Отлаженная система управления и координирования;
- Возможности карьерного роста;
- Оплата труда в соответствии с выполняемыми обязанностями;
- Наличие системы мотивации (материальной и моральной);

– Реализация программ по обучению и повышению квалификации.

С учетом определенных выше интересов и потребностей внутреннего состава ООО Сфера сформулируем так называемую внутреннюю миссию компании [62]:

«Мы стремимся к созданию финансово устойчивой и динамично развивающейся компании за счет укрепления и расширения своих конкурентных преимуществ и позиций на рынке, совершенствования систем управления, оптимизации бизнес-процессов. Это будет достигнуто только с помощью единой команды, корпоративного духа и нацеленности каждого работника на результат, а мы, в свою очередь, дарим уверенность работникам в завтрашнем дне, возможность повышения квалификации, развития, самореализации, а также достойное вознаграждение за вклад в достижение корпоративных целей».

Стратегическое видение компании ООО Сфера предполагает: концентрацию усилий на сохранении и увеличении доли рынка на традиционных рынках присутствия, переход от региональной структуры рынка к общероссийскому рынку, добавление в бизнес-портфель международных проектов; внедрение современных технологий; поддержание высокого качества выполняемых услуг; развитие персонала и повышение производительности труда, открытие филиалов в других регионах.

Для того чтобы воплотить в жизнь устремления ООО Сфера, заявленные в миссии компании, необходимо разработать определенные финансовые и стратегические цели и реализовать их. Одно из главных направлений деятельности Общества – оказание услуг. Вследствие этого разработаем систему целей предприятия именно для этого направления бизнеса. Исходя из представленной выше миссии, определим генеральную цель:

«Достижение стабильности и высокой прибыльности компании за счет укрепления позиций на освоенных рынках, перехода от региональной структуры рынка к общероссийскому рынку».

Для осуществления этой цели необходимо разработать долгосрочные (стратегические) цели. Стратегические цели ООО Сфера [1]:

- Удержание основной доли рынка;
- Увеличение доли существующих клиентов;
- Поиск новых клиентов;
- Освоение новых территориальных рынков, в том числе за пределами РФ;
- Расширение номенклатуры услуг.

Однако реализация поставленных целей может быть осуществлена лишь в условиях финансовой стабильности компании. В связи с этим необходимо поставить цели, прежде всего, для удовлетворения интересов собственников [62].

К таким целям относятся (S.M.A.R.T.):

- Увеличить среднегодовой прирост чистой прибыли на 10% в год;
- Обеспечить годовой прирост по акциям на 10% в год;
- Увеличить коэффициент оборачиваемости собственного капитала на 5% в год;
- Уменьшить удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов на 20-30% в год;
- Уменьшить удельный вес кредиторской задолженности в структуре краткосрочных обязательств на 10-15% за год;
- Обеспечить стабильный доход в периоды экономических спадов.

Для успешного достижения финансовых результатов необходимо выстроить рациональную систему взаимоотношений с потребителями – клиентами. Удовлетворения ожиданий заказчиков можно добиться путем реализации следующих целей:

- Гарантирование своевременного выполнения договорных обязательств;
- Повышение уровня доверительных отношений с клиентами;

- Повышение качества услуг, в частности за счет развития технологий современного обслуживания;

Дерево целей ООО Сфера приведена на рисунке 2.1.

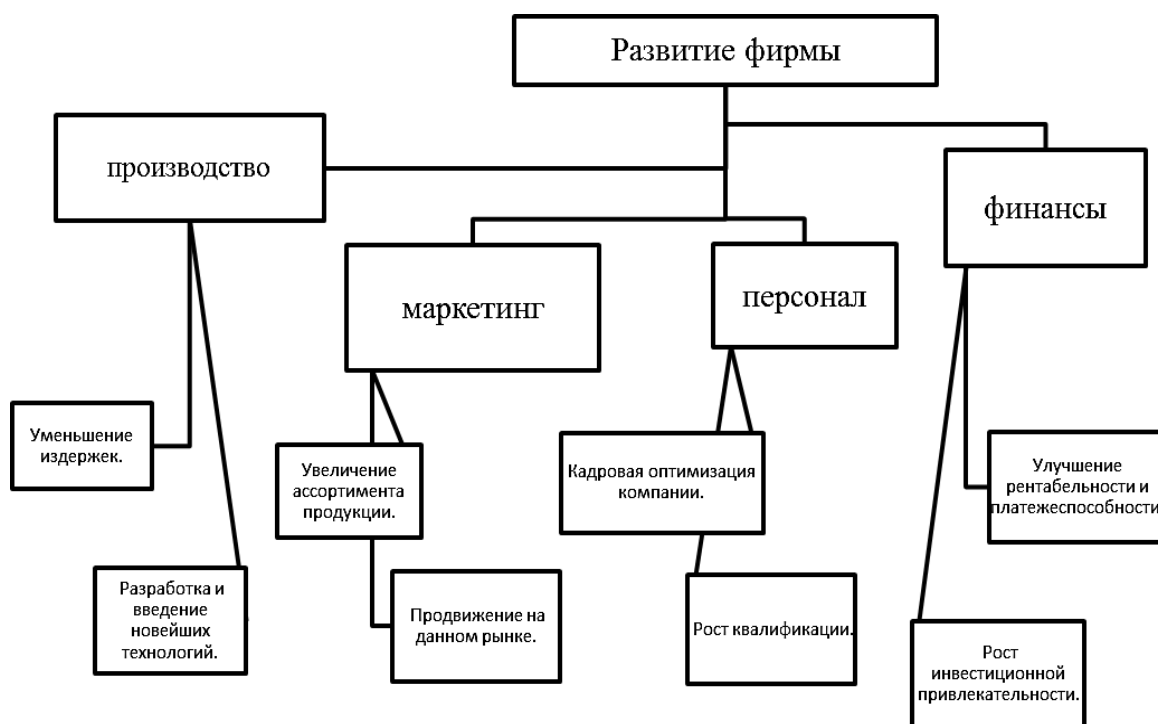


Рисунок 2.1 – Дерево целей ООО Сфера [62]

Уровень командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера» по своей сути определяет качественные показатели корпоративной культуры компании. При этом, на всех стадиях развития организации на образование корпоративной культуры влияние оказывает личная культура ее руководителя (ценности, стиль поведения и личная вера) это все в большей степени определяют корпоративную культуру организации.

Прежде чем провести оценку уровня сформированности командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера» проведем анализ корпоративной культуры компании, в целом [62].

Было проведено анонимное анкетирование среди сотрудников ООО Сфера возрастом от 20 до 50 лет. Для этого была использована рамочная конструкция, разработанная Камероном и Куинном.

Сотрудникам следовало дать ответы на вопросы анкеты методики Камерона-Куинна, которая направлена на обнаруживание одного из четырех типов корпоративной культуры: адхократической, клановой, рыночной и иерархической (приложение 1).

OCAI - это способ оценки корпоративной культуры, выполненный в форме вопросника, где необходимо дать индивидуальные ответы по шести пунктам. Целью данного инструмента является результативная и тщательная диагностика, в особенности тех важных сторон корпоративной культуры, которые характеризуют фундамент ее культуры. Этот же инструмент способствует достаточно четкому определению культуры, к которой сотрудники предприятия намереваются прийти, для соответствия требованиям внешнего окружения и вызовам будущего.

При проведении анализа с помощью методики OCAI, опрашиваемые сотрудники отвечали на 2 блока (первый блок определяет тип корпоративной культуры в настоящий момент, второй – тот тип культуры, который был бы предпочтительным для компании по мнению опрашиваемых) по шесть вопросов, содержащие по 4 ответа каждый, и выставляли определенное количество баллов каждому из ответов.

Затем был выведен средний балл для каждого из блоков (таблица 2.1). Всего было опрошено 40 человек.

Варианты ответов	Существующая культура		Предпочитаемая культура	
	Сумма	Средний балл	Сумма	Средний балл
А	130	22	150	25
Б	130	22	155	26
В	170	28	160	27

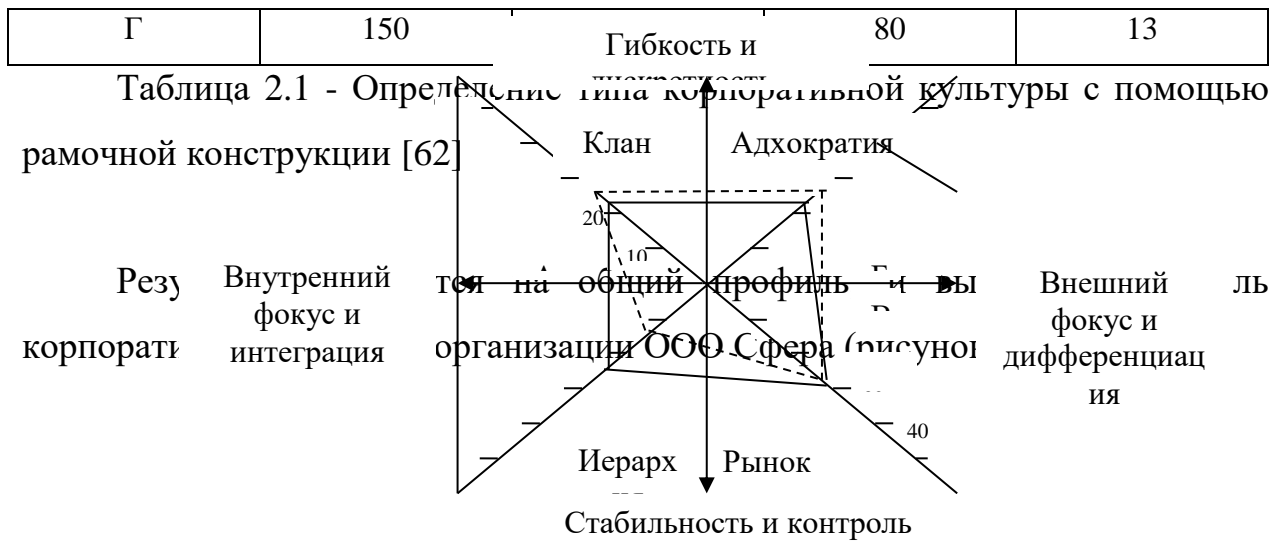


Рисунок 2.2 – Профили для определения типа корпоративной культуры ООО Сфера

На основании полученного материала удалось установить, следующее: сотрудники считают, что в компании наибольшее воздействие на внутренний климат оказывают 2 типа корпоративной культуры – рыночная и иерархическая. Для рыночной культуры характерны: акцент на внешних позициях и в сочетании с необходимым контролем и стабильностью. Главная задача организации – осуществление поставленных задач и достижение целей. Лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты. Организация объединена желанием побеждать во всем. Много внимания уделяется положению на рынке, успешности компании. Успех определен долей занимаемого рынка, уровнем проникновения на него. Для иерархической культуры характерны чисто формальные отношения в организации. Лидеры – рационально мыслящие организаторы и координаторы. Компания объединена официальной политикой и формальными правилами. Успех

определяется выполнением всех поставленных целей точно в срок, соблюдением графиков.

Управление персоналом основано на долгосрочной предсказуемости и гарантии занятости [62].

Соответственно второму ряду показателей – сотрудникам хотелось бы видеть больший уклон в сторону адхократической и рыночной культуры в своей организации. Для иерархической культуры характерны чисто формальные отношения в организации. Лидеры – рационально мыслящие организаторы и координаторы. Компания объединена официальной политикой и формальными правилами. Успех определяется выполнением всех поставленных целей точно в срок, соблюдением графиков. Управление персоналом основано на долгосрочной предсказуемости и гарантии занятости.

Соответственно второму ряду показателей – сотрудникам хотелось бы видеть больший уклон в сторону адхократической и рыночной культуры в своей организации.

Организация с адхократическим типом культуры фокусирует свое внимание на внешних позициях в сочетании с гибкостью и индивидуальностью в подходах к людям. Активное предпринимательское и творческое место работы. Сотрудники готовы рисковать, лидеры – новаторы. Связующим звеном такой организации является желание экспериментировать и внедрять новшества. Одобряются личная инициатива и свобода. Успех подразумевает производство или предоставление уникальных товаров и услуг.

По итогам свободной цепи вопросов по данной методике было выяснено следующее: по мнению сотрудников в компании существует баланс между контролем и динамикой, сотрудники воспринимаются как люди, объединенные принадлежностью к единому делу, сотрудники не ощущают потребности в информации касательно стратегических решений



компании, но, по мнению сотрудников – главные сведения внутри компании контролируются, и имеют ограниченный доступ.

Сотрудники расценивают результаты работы своей организации сравнительно с прочими аналогичными организациями преимущественно как «удовлетворительно-хорошо» [62].

Сотрудники считают, что в ООО Сфера главные и самые острые проблемы на настоящий момент: неудовлетворенность преобладающим в организации социально-психологическим климатом и сильные конкуренты.

Также был проведен анализ по выявлению уровня лояльности сотрудников организации ООО Сфера.

Важное значение на пути создания налаженной системы управления персоналом отводится явлению организационной лояльности.

В целом считается, что сотрудники, наиболее лояльные к организации, лучше воспринимают корпоративные ценности и цели (корпоративную культуру) и прилагают максимальные усилия в интересах данной организации.

Значит, можно заключить, что в ООО Сфера сотрудники не в полной мере удовлетворены существующими в организации условиями трудовой деятельности, по мнению сотрудников, корпоративная культура не в достаточной мере сильна и соответствует стилю руководства. Для разработки направлений по изменению ситуации выявлено, что необходимо повышение лояльности персонала к организации и на ее основе усилить мотивацию эффективной работы.

В организации ООО Сфера нет ни гимна, ни символа. В организации так же нет кодекса корпоративной культуры, регулирующего мотивационную политику. Сотрудники не придерживаются определенного дресс-кода. Все это оказывает не лучшее влияние на уровень корпоративной культуры и задерживает ее развитие [62].

Единственным элементом корпоративной культуры в организации ООО Сфера значится традиция праздновать дни рождения сотрудников.

Целью данного корпоративного мероприятия, безусловно, является поспособствовать сплочению коллектива и, следовательно, дальнейшему процветанию фирмы.

Корпоративные праздники приносят позитивную атмосферу в коллектив и преследуют еще множество целей, например:

- 1 Развитие и закрепление корпоративной культуры;
- 2 Командообразование;
- 3 Мотивация и поощрение.

Внедрение новых идеи или моделей поведения: во всякой компании образуются собственные традиции при проведении праздников.

Но, что касается компании ООО Сфера здесь не удастся в полной мере достигнуть целей корпоративных мероприятий. Место и атмосфера проведения мероприятия носят скорее официальный характер, нежели праздничный. Дни рождения отмечаются в офисе, в рабочей обстановке, что мало помогает разрушить формальность в отношениях между руководителем и подчиненными. Остальные праздники не отмечаются вообще.

Для оценки уровня сформированности командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера», так же проведем опрос сотрудников компании (см. Таблицу 2.2).

Таблица 2.2 Оценка уровня сформированности командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера» (опрошено 20 респондентов / выборка случайная)

Вопросы	Да	Нет
Вы чувствуете корпоративный дух в компании ООО Сфера	5	15
Готовы ли вы поддержать коллегу в его обязанностях в рабочее / не рабочее время	10	10
Ощущаете ли поддержку со	2	18

стороны коллектива компании?		
Гордитесь ли вы тем, что работаете в компании ООО Сфера	10	10
Готовы ли вы участвовать в различных мероприятиях компании?	20	0
Хотелось ли вы, что бы коллектив компании ООО Сфера был более дружным?	20	0

Как показал анализ уровня сформированности командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера», общий уровень корпоративного духа в компании низкий, однако так же отмечается потребность коллектива организации в улучшении данного параметра.

Для развития и укрепления корпоративного духа компании ООО Сфера нужно введение дополнительных корпоративных мероприятий, для сплочения коллектива и снятия, присутствующего напряжения в коллективе. Это означает, что грамотно спланированный и организованный корпоративный праздник вызывает ощутимые изменения и реально измеримые результаты.

Все вышеперечисленное дает понять, что в данную корпоративную культуру, возможно, ввести некоторые элементы, которые могли бы сделать ее более приятной для сотрудников. Предложения по внесению изменений в культуру содержатся в следующей части данной квалификационной работы.

## 2.2. Программа по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера»

Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера основаны на выявленной необходимости повышать корпоративный дух персонала компании (см. Таблицу 2.3).

Таблица 2.3 – Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера

<b>Наименование</b>	Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера
<b>Нормативно-правовая база</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устав ООО Сфера</li> <li>– Положение о отделе кадров ООО Сфера</li> <li>– Положение о системе оплаты персонала ООО Сфера</li> <li>– Должностные инструкции</li> </ul>
<b>Цель программы</b>	Повысить уровень корпоративной культуры ООО Сфера.
<b>Задачи программы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработать план мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера;</li> <li>– Утвердить план мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера;</li> <li>– Внедрить план мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера;</li> <li>– Провести анализ реализованных мероприятий.</li> </ul>
<b>Срок реализации</b>	апрель 2020 - июнь 2021 г.
<b>Направления программы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня корпоративного единства (преобладание единых корпоративных целей, разделяемых сотрудниками, передача ценностей предприятия на уровень исполнителей, обеспечение соответствующих условий для</li> </ul>

	<p>адаптации персонала к деятельности организации);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– усиление репутации организации (определение ценностей и правил поведения предприятия по отношению к ключевым группам, то есть поставщики, клиенты и сотрудники организации);</li> <li>– повышение эффективности управления (определение нежелательных форм и этических стандартов поведения, установление критериев принятия решений сотрудниками в сложных ситуациях, определение нормы взаимодействия между персоналом организации и представителями внешнего окружения).</li> <li>– Для ООО Сфера свод правил будет являться инструментом развития корпоративной культуры, четко обозначающий ценности и цели организации; инструмент управления, который регулирует поведение персонала на рабочем месте; важный документ и неотъемлемая часть документации организации.</li> </ul>
<b>Ожидаемые результаты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокий уровень корпоративной культуры ООО Сфера;</li> </ul>
<b>Этапы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработать план мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера;</li> </ul> <p><b>Задача:</b> Разработать и утвердить план;</p> <p><b>Содержание работ на данном этапе:</b> Определить задачи проекта; Определить исполнителей; Сформировать проект;</p> <p><b>Мероприятия:</b> Определить задачи проекта; Определить исполнителей; Сформировать проект;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Утвердить план мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера;</li> </ul> <p><b>Задача:</b> Провести анализ проекта. Утвердить план.</p> <p><b>Содержание работ на данном этапе:</b> Провести анализ проекта. Утвердить план.</p> <p><b>Мероприятия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Внедрить план мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО Сфера;</li> </ul> <p><b>Задача:</b> Провести мероприятия по внедрению проекта</p> <p><b>Содержание работ на данном этапе:</b> Провести мероприятия по внедрению проекта</p> <p><b>Мероприятия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Провести анализ реализованных мероприятий.</li> </ul> <p><b>Задача:</b> Проанализировать эффективность проекта</p> <p><b>Содержание работ на данном этапе:</b> Составить отчет</p>
--	--

Вначале предлагается внедрить изменения касательно элементов корпоративной культуры. В организации практически нет никаких традиционных мероприятий, было бы рационально ввести корпоративное мероприятие, что бесспорно положительно повлияет на коллектив, а следовательно, поспособствует улучшению морально-психологического климата в организации.

В связи с этим предлагается 21 марта, день создания организации ООО Сфера, объявить корпоративным праздником и ежегодно организовывать праздничное торжество, но не в стенах офиса, а в соответствующем заведении. Неформальная обстановка будет способствовать улучшению взаимоотношений в коллективе, сотрудники могли бы лучше узнать друг

друга, что впоследствии поможет повышению уровня доверия и возможной взаимопомощи друг другу. А в результате можно говорить об образовании более сплоченного коллектива и слаженной работе в организации.

На самом деле, корпоративные праздники имеют существенное значение с точки зрения создания сплоченной команды. Организация корпоративных мероприятий, которые со временем могли бы войти в традицию, окажет положительное влияние на коллектив. Он станет более сплоченным и дружным, что в будущем будет способствовать устранению трудных задач и проблем совместными усилиями всего коллектива организации [62].

Еще одним важным мероприятием будет являться создание свода правил ООО Сфера, для рациональной организации руководства и персонала организации. Свод правил будет являться механизмом по урегулированию трудовых отношений и поведения. Наиболее оптимальным решением в данной ситуации было создание данного документа, добавив разделы, касающиеся кадровой политики организации для того, чтобы при необходимости сотрудники имели возможность обратиться к нему.

Применительно к организации свод правил можно определить как совокупность правил и норм поведения, рекомендованных к соблюдению и исполнению всеми членами организации. По структуре данный документ может быть различным, но главной его целью является объединение всех ресурсов организации для достижения корпоративных целей.

Основными задачами являются мероприятий по повышению уровня корпоративного духа компании ООО Сфера:

- повышение уровня корпоративного единства (преобладание единых корпоративных целей, разделяемых сотрудниками, передача ценностей предприятия на уровень исполнителей, обеспечение соответствующих условий для адаптации персонала к деятельности организации);

– усиление репутации организации (определение ценностей и правил поведения предприятия по отношению к ключевым группам, то есть поставщики, клиенты и сотрудники организации);

– повышение эффективности управления (определение нежелательных форм и этических стандартов поведения, установление критериев принятия решений сотрудниками в сложных ситуациях, определение нормы взаимодействия между персоналом организации и представителями внешнего окружения).

– Для ООО Сфера свод правил будет являться инструментом развития корпоративной культуры, четко обозначающий ценности и цели организации; инструмент управления, который регулирует поведение персонала на рабочем месте; важный документ и неотъемлемая часть документации организации.

### **2.3. Итоги практической работы по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера»**

Результатом совершенствования корпоративной культуры будет являться положительный социально-экономический эффект, выраженный в существенном повышении уровня корпоративного духа. Социальная действенность проекта выражается в возможности достижения позитивных с социальной точки зрения, а также уклонения от отрицательных изменений в ООО Сфера [62].

Экономическая и социальная эффективность обладают существенной взаимосвязью: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно достичь только при условии, когда существование организации определяется как устойчивое, и она получает прибыль, которая позволяет обеспечить эти стимулы; с другой стороны, экономическую эффективность можно достичь только в той ситуации, если персонал предоставит в распоряжение организации свою рабочую силу, что они



обычно готовы бывать сделать только при существовании определенного уровня социальной эффективности.

Предложенный комплекс мероприятий может быть разбит на 2 направления, основа каждого из которых представляет самостоятельную совокупность проектных предложений:

- усовершенствование системы материального вознаграждения и стимулирования;
- создание и внедрение системы адаптации сотрудников и свода правил ООО Сфера.

На смену действующей системы премирования рекомендуются усовершенствованные правила увеличения тарифной части заработной платы, а именно система стимулирующих доплат.

Результатом внедрения данного комплекса мероприятий должно стать увеличение социальных показателей, характеризующихся большей удовлетворенностью персонала условиями трудовой деятельности, в частности особое значение имеет: материальное вознаграждение, условия труда, условия самовыражения, социально-психологический климат в организации. Изменения в финансовой сфере будут характеризоваться увеличением производительности труда и сокращением текучести кадров.

Поскольку результатом внедрения изложенных мероприятий будет являться развитие корпоративной культуры ООО Сфера, то особое значение в первую очередь занимает социальный эффект в деятельности организации. Социальная эффективность предлагаемого комплекса мероприятий представляется в возможности достигнуть позитивных с социальной точки зрения изменений в организации. К ряду позитивных перемен, возникающих благодаря данному проекту, возможно отнесение следующих:

- формирование условий, с целью реализации и развития индивидуальных способностей персонала, благодаря участию в процессе коллективного принятия решений;
- более полное потребление потенциала персонала компании;

- рост конкурентоспособности и профессионализма работников;
- возникновение чувства причастности работника к деятельности компании [62];
- создание возможностей для персонала в получении нового опыта, благодаря взаимодействиям с работниками различных отделов;
- повышение обоснованности кадровых решений;
- достижение большей степени самостоятельности и свободы, выражается в возможности принятия решений, определении методики выполнения заданий и прочее;
- создание благоприятного социально-психологического климата (формирование действенной системы коммуникаций, информирование персонала о текущих и будущих задачах организации, относительная бесконфликтность в отношениях с руководством и коллегами по работе);
- использование возможностей персонала при принятии решений соответственно индивидуальным интересам, способностям и возможностям;
- своевременное нахождение и решение проблем во взаимоотношениях среди групп и индивидов;
- следование этическим нормам взаимоотношений;
- всесторонняя адаптация сотрудников к условиям трудовой деятельности в компании;
- открытое обозначение и решение персоналом проблем, которые возникают перед ними;
- создание атмосферы поддержки и доверия в организации;
- применение четких процедур коллективного принятия решения сотрудниками;
- стимулирование персонала к командной деятельности и личностному развитию;
- хорошо устроенная система взаимодействия с работниками других отделов организации.

### **Выводы по второй главе**

Следует подчеркнуть, что экономический эффект от целесообразности внедрения данного комплекса действий может стать заметен при достижении улучшения показателей деятельности и повышении конкурентоспособности ООО Сфера. Рекомендуемые проектные мероприятия являются первыми важными шагами для повышения конкурентоспособности компании.

Из чего, можно заключить, что эффективность данных мероприятий выражается в возможности достичь благоприятных перемен с социальной и экономической точек зрения. Хотелось бы отметить, что потенциал компании, в общем, формируется из потенциала каждого сотрудника. Организации, которые придают должное значение развитию и разработке корпоративной культуры, намного эффективнее применяют человеческие ресурсы. В коллективе формируется корпоративный дух, образуются новые общие традиции и ценности. Формирование грамотной корпоративной культуры имеет важное значение не столько для поддержания командного духа, сколько от нее зависит безопасность организаций. Человек – это

основной ориентир и главная единица эффективности правильно выстроенной корпоративной культуры.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью данного исследования являлось теоретическое обоснование и разработка программы по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера».

Реализованные задачи исследования:

1. Изучено состояние проблемы реализации организационных изменений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявлено влияние командного духа как фактора реализации организационных изменений на предприятии.

3. Определены эффективные пути формирования командного духа в условиях организационных изменений на предприятии.

4. Разработана программа по формированию командного духа в условиях организационных изменений общества с ограниченной ответственностью «Сфера».

Кроме того, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что высокий командный дух может значительно ускорить

рабочий процесс и способствовать поиску инновационных и перспективных решений, в то время как низкий уровень командного духа способен фактически привести проект и предприятие в состояние полной стагнации, сказываясь на рабочем процессе отрицательно.

Часто командный дух и сплоченность коллектива считают тождественными понятиями и используют в одном и том же значении. Однако также нередко эти понятия разделяют, подразумевая под сплоченностью коллектива — близость сотрудников друг к другу и их взаимоотношения, а под командным духом — непосредственно имеющуюся прямо сейчас общую мотивацию для выполнения поставленных тактических и стратегических задач.

В целом, важность командного духа для бизнеса тем выше, чем большее значение имеет конкретный коллектив для успешности выполнения хозяйственной деятельности. То есть, если коллектив выполняет сугубо обслуживающую функцию, например, является военным столом на предприятии, то влияние командного духа в данном отделе на общую деятельность компании будет минимальным. И напротив, если отдел является ключевым для повышения эффективности бизнеса — будь это производственный цех или отдел продаж, то высокий или низкий командный дух могут значительно улучшить или ухудшить показатели деятельности всей компании или отдельного её участка в целом.

Соответственно, далеко не всегда следует уделять значительное внимание командному духу в коллективе, особенно если от него зависит не так уж много процессов. В таких ситуациях эффективнее сосредоточить ресурсы лиц, занятых управлением персонала, на иных показателях и направлениях деятельности. Однако если коллектив важен для развития и прямого ведения деятельности предприятия, тогда следует всегда обращать внимание на командный дух и способствовать его формированию и повышению как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анзорова, С., П. Организация труда гос. и муниц. служ.: Учебное пособие / С. П. Анзорова, С. Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М, 2016. - 192 с.
2. Анзорова, С.П. Организация труда государственных и муниципальных служащих: Учебное пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М, 2018. - 192 с.
3. Аваев В.Е., Карташов С.А., Тохтиева Л.Н. Современные теории мотивации труда и реальная экономика // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2016. – No 4. – С. 58-65.
4. Александрова А.А. Мотивация трудовой деятельности как элемент системы управления персоналом // Вестник магистратуры. – 2016. – No 4-3 (55). – С. 57-60.
5. Александров А.В., Королёва К.С. Методологические основы мотивационных механизмов на современных предприятиях // Экономика и предпринимательство. – 2017. – No 4-1 (81-1). – С. 755-758.
6. Альхименко О.Н. Мотивация труда персонала фирмы как непрерывный циклический процесс: анализ теорий и их практическое применение // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2014. – Т. 3. – No 3. – С. 42-48.
7. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – No 4-1. – С. 167-172.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. –12-е изд., стереотип. – М.: Academia, 2014. – 224 с.
9. Базылева М. Мотивационная компонента человеческого капитала // Наука и инновации. – 2014. – Т. 6. – No 136. – С. 48-52.
10. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2017. - 388 с.

11. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: Риор, 2015. - 142 с.
12. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда. Т.2 / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М.: Русайнс, 2017. - 160 с.
13. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. - М.: Инфра-М, 2018. - 111 с.
14. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда. Т.1 / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. - М.: Русайнс, 2015. - 128 с.
15. Войнова, Л.В. Организация труда и управление производством и переработкой яиц и птицы: Учебное пособие / Л.В. Войнова. - СПб.: Лань, 2015. - 224 с.
16. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на.: Уч. / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2016. - 352 с.
17. Галецкая М.Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2016. – No 7 (111). – С. 810-813.
18. Галимова И.И., Нугманова Л.М. Система мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и предпринимательство. –2017. – No 8-2 (85-2). – С. 1160-1162.
19. Григорьева М.В. Мотивация персонала на предприятии // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – No 15. – С. 216-223.
20. 13.Гуреева Е.Г. Разработка программы мотивации как фактор повышения эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. – Т. 2 – No 1. – С. 132-142.
21. Гурова И.М., Гурова О.В. Основные направления и современное развитие теории мотивации // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – No 17. – С. 42-55.

22. Гурова И.М., Гурова О.В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – № 18. – С. 106-121.
23. Дудник Т.А., Корниенко А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и социум. – 2016. – № 5-1 (24). – С. 641-643.
24. Ефремова, О.С. Система управления охраной труда в организациях / О.С. Ефремова. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 352 с.
25. Казанник, А.И. Научная организация управленческого труда в исполнительных органах государственной и муниципальной власти России / А.И. Казанник. - М.: Проспект, 2015. - 528 с.
26. Калинина, В.М. Охрана труда в организациях питания. Учебник / В.М. Калинина. - М.: Academia, 2017. - 320 с.
27. Краснова, Л.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтяной и газовой промышленности / Л.Н. Краснова, М.Ю. Гинзбург. - М.: КноРус, 2015. - 176 с.
28. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. – 64 с.
29. Кибанов А.Я. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3. – № 1 (10). – С. 5-10.
30. Киреева А.С., Черкасова О.В. Современные системы мотивации трудовой деятельности персонала: российский и зарубежный взгляд // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 5-3 (45). – С. 75-79.
31. Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Проблемы науки. – 2017. – № 2 (15). – С. 54-58.



32. Коноплёва Г.И. Понятие мотивации трудовой деятельности // Альманах современной науки и образования. – 2014. – No 7 (85). – С. 76-79.
33. Константинова И.В., Костикова В.О. Анализ взаимодействия мотивов, стимулов и потребностей // Экономические исследования и разработки. – 2017. – No 5. – С. 211-218.
34. Копытова А.В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации: Дис. ... канд. экон. наук 08.00.05. – Тюмень, 2016. – 208 с.
35. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации // Контентус. – 2016. – No 2 (43). – С. 73- 79.
36. Круподёрова С.В. Роль и значение мотивационной деятельности в организации // Вестник Омского регионального института. – 2014. – No 1. – С. 104-108.
37. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2017. - 472 с.
38. Радько, Т.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие / Т.Н. Радько. - М.: КноРус, 2015. - 352 с.
39. Рогожин, М.Ю. Охрана труда в организациях, осуществляющих образовательную деятельность / М.Ю. Рогожин. - М.: Альфа-Пресс, 2017. - 400 с.
40. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / А.И. Рофе.. - М.: КноРус, 2015. - 224 с.
41. Сергеева, И.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях машиностроения / И.А. Сергеева. - М.: МГИУ, 2018. - 164 с.
42. Складьевская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Складьевская. - М.: Дашков и К, 2017. - 340 с.

43. Сергучев П.А. Мотивация в трудовой деятельности персонала // Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики. – 2016. – No 4 (9). – С. 437-439.
44. Скопинцева Н.Д. Совершенствование мотивации трудовой деятельности в современной организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – No 7. – С. 156-159.
45. Современные проблемы менеджмента: монография / С.Д. Резник, С.М. Васин, Н.М. Гуськова [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 244 с.
46. Соломанидина Т.О., Калмыкова П.Д. Зарубежный опыт мотивации трудового поведения персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – No 8. – С. 56-60.
47. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 323 с.
48. Спицкий В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – No 7-1. – С. 146-149.
49. Стукова Ю.Е., Дудник Т.А., Зайцева Т.О. Управление мотивацией и стимулирование труда, и его влияние на эффективность финансовой деятельности организации // Молодой ученый. – 2017. – No 14 (148). – С. 455-457.
50. Терляхина А.Ю. Теоретические аспекты механизма формирования мотивации трудовой деятельности в организации // Экономика и социум. – 2016. – No 5-2 (24). – С. 736-740.
51. Тихомирова М.С. Система мотивации и стимулирования труда в коммерческой организации // Территория инноваций. – 2017. – No 4 (8). – С. 61-67.
52. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: КноРус, 2017. – 222 с.

53. Улицкая, И.М. Организация и оплата труда на предприятиях транспорта: Учебник для вузов / И.М. Улицкая. - М.: Горячая линия -Телеком, 2017. - 385 с.
54. Улицкая, И.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях транспорта / И.М. Улицкая. - М.: Горячая линия -Телеком, 2015. - 385 с.
55. Шапиро, С.Б. Организация, нормирование и оплата труда в агропромышленном комплексе: Учебное пособие / М.К. Жудро, С.Б. Шапиро, В.И. Соусь; Под общ. ред. М.К. Жудро.. - Мн.: Вышэйшая шк., 2017. - 461 с.
56. Шипова, В. Организация и технология нормирования труда в здравоохранении / В. Шипова. - М.: Гэотар-Медиа, 2018. - 312 с.
57. Шумаков, Ю.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК / Ю.Н. Шумаков, В.И. Еремин. - М.: КолосС, 2016. - 304 с.
58. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2017. - 104 с.
59. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2018. - 112 с.
60. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие для студентов экономических факультетов сельскохозяйственных вузов / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева, Т.А. Максимова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2017. - 223 с.
61. Щур-Труханович, Л.В. Организация труда кадровиков / Л.В. Щур-Труханович. - М.: Финпресс, 2017. - 160 с.
62. База данных управленческой отчетности ООО Сфера

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросник по корпоративной культуре и корпоративному духу

Здравствуйте!

Эта анкета – часть исследования по диагностике корпоративной культуры и уровня корпоративного духа ООО Сфера. Пожалуйста, примите участие в данном опросе. Опрос полностью конфиденциален, ответы не будут использоваться для установления личности респондентов.

При заполнении следуйте инструкциям, указанным в анкете.

Часть 1. Нынешняя организационная культура (какой Вы видите её сегодня).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных варианта ответа. Распределите 100 баллов среди вариантов ответов в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает вашу организацию.

Например: А – 60, Б – 20, В – 15, Г- 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

Важнейшие характеристики нынешней компании.		
А	Организация уникальна и подобна большой семье.	
Б	Организация очень динамична и проникнута новаторством..	
В	Организация ориентирована на результат, для людей характерно	

	достижение поставленной цели.	
Г	Организация жестко структурирована и строго контролируется.	
		Всего 100
Стиль руководства (в общем), принятый в настоящее время в организации, характеризуется:		
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым.	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.	
В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	
		Всего 100
Стиль управления работниками, принятый в настоящее время в организации, характеризуется:		
Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым.		
Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.		
Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.		
		Всего 100
Организацию сегодня связывает в единое целое		
А	Преданность делу и взаимное доверие.	
Б	Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах.	
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи.	
Г	Формальные правила и официальная политика.	
		Всего 100
Стратегические цели сегодня:		
А	Организация заостряет внимание на развитии сотрудников.	

	Поощряется командная работа.	
Б	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и использование возможностей.	
В	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Г	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность всех операций.	
		Всего 100
Критерии успеха сегодня:		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности работников делом.	
Б	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
В	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – лидерство на рынке.	
Г	Организация определяет успех на базе рентабельности и низких производственных затрат.	
		Всего 100

Часть 2. Предпочитаемая организационная культура (какой Вы хотели бы её видеть)

Распределите 100 баллов для каждой из четырех альтернатив в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашим предпочтениям. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает Вашу предпочитаемую организацию.

Например: А – 60, Б – 20, В – 15, Г- 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

Хотелось бы, чтобы организация характеризовалась такими чертами:		
А	Организация была бы уникальна и подобна большой семье.	
Б	Организация была бы очень динамична и проникнута новаторством.	
В	Организация была бы ориентирована на результат, для людей было бы характерно и достижение поставленной цели.	
Г	Организация была бы жестко структурирована и строго контролировалась.	
		Всего 100
Хотелось бы, чтобы стиль руководства (в общем) характеризовался		
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым.	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства.	
В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	
		Всего 100
Хотелось бы, чтобы стиль управления работниками характеризовался		
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым.	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства.	
В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	
		Всего 100
Хотелось бы, чтобы организацию связывали в единое целое		
А	Преданность делу и взаимное доверие.	
Б	Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах.	
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи, агрессивность и стремление к победе.	

Г	Формальные правила и официальная политика, стремление поддержать плавный ход деятельности организации.	
		Всего 100
Хотелось бы, чтобы стратегические цели организации отвечали следующим критериям:		
А	Организация заостряла бы внимание на гуманном развитии. Поддерживала бы высокое доверие, открытость и участие.	
Б	Организация акцентировала бы внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценились бы апробация нового и использование возможностей.	
В	Организация акцентировала бы внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминировало бы целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Г	Организация акцентировала бы внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего были бы контроль и плавность всех операций.	
		Всего 100
Хотелось бы, чтобы критерии успеха организации были следующими:		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности работников делом.	
Б	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
В	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – лидерство на рынке.	
Г	Организация определяет успех на базе рентабельности и низких производственных затрат.	
		Всего 100