



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГППУ»)

Профессионально-педагогический институт  
Кафедра Экономики управления и права

**Тема выпускной квалификационной работы**  
**Выпускная квалификационная работа по направлению**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата**  
**Управление человеческими ресурсами**  
**«Формирование корпоративного духа в условиях организационных**  
**изменений на предприятии»**  
**Форма обучения заочная**

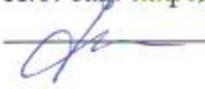
Проверка на объем заимствований:

59,4 % авторского текста

Работа  рекомендована к защите

« 31 » 01 20\_24 г.

И.о. зав. кафедрой Э,УиП

 Д.Н. Корнеев

Выполнил:

Студент группы ЗФ-409-114-3-1

Мустьяца Артем Андреевич 

Научный руководитель:

к.п.н. доцент кафедры ЭУи П

Корнеев Д.Н.  


## СОДЕРЖАНИЕ:

Введение .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДНОГО ДУХА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Состояние проблемы реализации организационных изменений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2. Понятие командного духа в условиях организационных изменений на предприятии .....	20
1.3. Методы формирования командного духа в условиях организационных изменений на предприятии .....	30
Выводы по 1-ой главе.....	37
<b>ГЛАВА 1. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДНОГО ДУХА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ООО «УК «ПАРКСИТИ»...</b>	<b>39</b>
2.1. Анализ сформированности командного духа в условиях организационных изменений на ООО «УК «ПаркСити».....	39
2.2. Рекомендации по формированию командного духа в условиях организационных изменений на ООО «УК «ПаркСити».....	56
Выводы по 2-ой главе.....	51
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>56</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>63</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Если корпоративная культура советских организаций строилась вокруг выполнения плана, то цели корпоративности сегодняшнего дня меняются. В качестве новых стратегий выделяют: прибыль, клиент, качество.

Радикальные изменения на рынке и конкурентная среда, приводят к необходимости организационных изменений на предприятии. Во многом успешность таких реформаций зависит от готовности сотрудников принять такие изменения и участвовать в них.

Но привязка корпоративного духа к экономическим результатам деятельности предприятия очень слаба, конкретных управленческих практик мало.

Несмотря на это, менеджмент предпринимает определенные шаги по формированию новых правил и стандартов поведения, новых координационных процедур и процессов. Благодаря этому одновременно с налаживанием экономических механизмов, многие предприятия сегодня переживают стадию вторичной внутренней интеграции.

Результатом формирования командного духа предполагается принятие такого образца поведения, которое позволило бы сократить количество организационных правил и интенсивность мониторинга деятельности сотрудников, что по сути снизило бы издержки управления. Функциональная нагрузка корпоративного духа заключается в возможности использования его в качестве механизма регулирования и влияния на качество производства и эффективность работы организации. Корпоративный дух рассматривается как инструмент снижения формального контроля за счет развития социального контроля и оценивается как политика воспитания коллектива.

Актуальность настоящего исследования состоит в том, что командообразование, острая проблема в тех областях, где просто необходимо слаженное групповое взаимодействие (бизнес, образование, политика, спорт).

Но создание эффективной команды сложный творческий процесс, который требует от предприятия как интеллектуальных затрат, так и финансовых вложений. Являясь важнейшей стратегией управления командный менеджмент свидетельствует об актуальности вопроса и востребованности формирования командного духа в условиях организационных изменений.

**Степень научной разработанности проблемы** представлена в работах таких авторов как Авдеев А.А., Алексеевский В.С., Валь П.Е. Безрукова Е.Ю., Грабенко Т.М., Ильин В.А., Корниенко В.И., Латфуллин Г.Р., Новиков Д.А., Приходько В.И., Романовский Н.В., Сарган Г.Н., Тренев В.Н.

Однако в существующей литературе остается недоработанным вопрос с методологической основой и информационно-методическим обеспечением формирования командного духа в условиях организационных изменений. Что требует основательного рассмотрения проблемы на теоретико-методологическом и практическом уровне.

**Тема исследования:** «Формирование корпоративного духа в условиях организационных изменений на предприятии»

**Объект исследования:** процесс организационных изменений в ООО «УК «ПаркСити».

**Предмет исследования:** формирование корпоративного духа в условиях организационных изменений на предприятии.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию командного духа на предприятии.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования были поставлены **следующие задачи:**

- проработка проблемы реализации организационных изменений на предприятии;
- рассмотреть теоретические методы командообразования на предприятии в условиях организационных изменений;

- определить сущность команды, ориентированной на организационные изменения;
- охарактеризовать предприятие с точки зрения сформированности командного духа;
- дать рекомендации по формированию командного духа в условиях организационных изменений;
- провести анализ функционирования рекомендаций в условиях организационных изменений.

**Теоретико-методологической основой** исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов, посвятивших свои работы различным подходам в управлении предприятиями, эффективной корпоративной культуре, качественным менеджерским инструментариям, стратегическим изменениям и формированию команд для их осуществления.

**Практическая значимость** заключается в социально-психологическом исследовании командного духа предприятия ООО «УК «ПаркСити» в условиях теоретического обоснования и концептуального оформления новой парадигмы управления. Исследование было построено на анализе основополагающих принципов управления организационными изменениями, на предприятии, работающем в условиях развитой экономики. Формирование единой системы ценностей как фундаментальной основы предприятия для получения выдающихся результатов в условиях организационных изменений.

Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть полезны для ответов на вопросы:

- является ли корпоративный дух одной из форм адаптации предприятия к новым условиям;
- рассматривается ли формирование командного духа обязательным условием успешности и эффективности предприятия;
- применяются ли сотрудниками на практике новые знания и навыки.

При решении данных задач использовались **методы** эмпирического исследования, методы обработки, структурный и сравнительный метод, метод проектирования и моделирования.

**Базой исследования является** Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая Компания «ПаркСити», расположенное по адресу: 454080 г. Челябинск ул. Лесопарковая д. 6.

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

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

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

В настоящее время любая организация представляет собой сложный организм. Здесь аккумулируются как личные, так и групповые интересы, сочетаются стимулы и ограничения, устанавливаются инновации и технологии, несмотря на формальные стандарты и неформальные инициативы, где жесткая дисциплина граничит со свободой творческой мысли.

Трактуя понятие организация, можно выделить несколько основных:

Организация – действия и процессы, а также их совокупность, ведущая к образованию и взаимосвязям между частями целого.

Организация – это внутреннее, упорядоченное взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных автономных частей целого, обусловленных его строением.

Организация – объединение людей, совместно преследующих какую-либо социальную цель, действуя на основании определенных правил или процедур.

Каким бы не представлялось определение организации, оно всегда имеет базовые признаки:

- социальную систему – группу;
- целеполагание;
- интеграция деятельности.

Таким образом, организация это группа людей, реализующая совместную цель, на основе установленных правил.

Организация же, как система управления, представляет собой основное понятие теории организации которое связано не только с процессом управления квалифицированными менеджерами, но и распределением функционала и полномочий для достижения целей.

Система – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов и подсистем, образующих единое целое, обладающее свойствами, отсутствующими у элементов и отношений, его образующих [61].

К основополагающим признакам системы можно отнести элементы ее составляющие:

- главенствующая цель;
- интегративная самостоятельность;
- наличие иерархии и организационной структуры;
- коммуникативная связь между элементами;
- целостное управление элементами.

Система в свою очередь состоит из подсистем и элементов.

Подсистема представлена как совокупность элементов, объединенных общим процессом функционирования для достижения определенного результата, состоящая из субподсистем.

Под элементом же понимается конкретный объект, выполняющий те самые функции и задачи.

Если рассматривать организацию с точки зрения системного подхода, то она представляет собой открытую систему взаимосвязанных переменных частей, взаимодействие которых с внешней средой, влияет на эту систему, изменяя свойства объектов и трансформируя в итоге поведение системы.

Зачастую, динамичная внешняя среда ставит систему перед необходимостью внедрять процесс адаптации и изменений в организации. Как для живой, открытой системы перемены важны для полноценного функционирования организации, поскольку невозможность меняться параллельно с современными реалиями ведет к ее гибели.

Являясь философской категорией, изменения характеризуют состояние, противоположное стабильности, процесс преобразования организации, построенный на внедрении инновации в организационные процессы. Значимость нововведений обусловлена перестройкой предприятия к новым требованиям, знаниям, технологиям, что особо актуально в условиях рыночной экономики.

Соразмерно приросту знаний, которым владеет человечество, удваивается и число обстоятельств требующих альтернативного решения. Это ставит задачи по управлению преобразованиями стратегически важными. Незначительные корректировки организационной среды, такие как структура, задачи, персонал, процессы, следует проводить на регулярной основе, крупные с периодичностью в три, пять лет, что выведет организацию на существенно прогрессивный, высокоэффективный уровень.

В теории и практики современного менеджмента понятие «изменения» используется достаточно широко, так как именно с этим понятием связаны основные возможности организационного развития. Актуальность изменений активно возрастает, постепенно приобретая статус объекта управления. Процесс этот вполне закономерный и связан со стремлением хозяйствующих субъектов максимально адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде предприятия. По мере усложнения среды функционирования хозяйствующих субъектов потребность в изменениях возрастает [68].

Данная формулировка скрывает важную для социально-экономического управления резолюцию о том, что разнообразие сложной системы подразумевает управление, обладающее достаточным разнообразием. Чем сложнее бизнес, тем многогранней процесс управления. Чтобы достичь такого уровня, на выходе результатов, управляющий орган должен быть готов к отработке определенного минимума управленческих воздействий, так как низкий потенциал не обеспечит качество управления, которое возможно достигается путем увеличения его разнообразия.

Требуемое разнообразие, необходимое для успешного функционирования предприятия, достигается внедрением различных изменений. Важным моментом является то, что организационные изменения не носят беспорядочный хаотичный характер, а преследуют определенную схематичность, которая поддается логическому управлению.

Для успешного преобразования необходимо проанализировать такие моменты как:

- причины;
- объекты;
- плюсы и минусы;
- цель;
- признаки;
- подходы;
- сопротивление.

Внешние причины объективного характера, чаще всего не зависят от компании и представляют собой финансовую нестабильность, инфляцию, конкуренцию и развитие технологий, инновации в менеджменте и политические санкции, а также немаловажные социальные тенденции, такие как миграция, нехватка квалифицированных кадров, изменения рынка труда, национальная среда, международная экономика.

Внутренние причины зависят от компании и носят субъективный характер. Увеличение управленческих расходов, невозможность сохранения достойного уровня рентабельности, финансовые проблемы, несоответствие организационной структуры стратегическим целям, приверженность устаревшим стратегиям, тормозит развитие предприятия, не давая достичь запланированных результатов.

Как и причины, признаки, то, почему необходимы организационные изменения, бывают внешние и внутренние.

Внутренние признаки могут быть обусловлены как положительными моментами ростом компании, увеличением кадрового состава, так и

отрицательными, пассивность кадров и неаргументированного сопротивления нововведениям, высокая частота наказания при отсутствии поощрений ведущие к ухудшению показателей эффективности работы.

Внешними признаками могут служить участие в конкурентной борьбе, отслеживание стратегии конкурентов, появление новых технологий для укрепления бизнеса, возможность выхода на новые рыночные отношения.

Из теории и практики менеджмента видно, что для любой организации характерны не отдельные изменения, а группы, задействованные одновременно и последовательно. Это технологические, продуктовые, экономические, организационные, управленческие, социальные и правовые изменения. Так на примере выпуска нового продукта, можно понять, что он не пройдет без нового технологического обеспечения, нового оборудования. Что в свою очередь сформирует новые организационные структуры, для принятия управленческих решений и контроля. Что затронет экономическую сторону, обеспечивающую приобретение оборудования и финансирование оплаты труда. Новые организационные структуры, кадры и внутри коллективные отношения сформируют социальную составляющую. Ну и любые новшества проходят правовую процедуру оценки в соответствии с законодательством.

Из вышесказанного можно сделать вывод что организационные изменения затрагивают структуру предприятия, стратегию, технологию, продукцию и персонал.

Успешность организационных изменений может быть сформирована на трех основных показателях:

1. Наличие необходимых инструментов и показателей;
2. Существующие лидерские и управленческие компетенции на всех уровнях;
3. Гибкость организации к внешним факторам.

Цель организационных изменений сводится к достижению более высоких результатов, освоению передовых приемов и средств труда, отказу от

рутинных операций, внедрению прогрессивных изменений в системе управления и обуславливается направлениями изменений и их видами.

Взаимодействие этих критерий представлено на рисунке 1.

Рисунок 1

### Цели организационных изменений



В зависимости от преследуемой цели предприятие решает для себя какой процесс корректировки направления деятельности компании выбрать. Будет ли это отдельный процесс, или координация нескольких значимых преобразований, будут ли нововведения менять систему в целом, или затронут только верхний уровень компании.

При этом организационные изменения представляют собой трудоемкую работу в двух основных направлениях:

1. Технологическая сторона (постановка целей, пределов изменений, финансовая сторона, реализация проектов и их поддержка);
2. Командная сторона (работа с персоналом, мотивация, стимулирование, корпоративный дух).

Управление изменениями кропотливая длительная работа, ошибка в которой может дорого обойтись предприятию и его сотрудникам, поэтому

решаясь на нововведения необходимо быть уверенными что они приведут к желаемым результатам.

На практике такую уверенность дает соблюдение основных принципов управления изменениями:

- формулировании целей – согласованность целей изменений, с целями, которые преследует организация в своей деятельности, нечеткое определение целей может не получить поддержки и не принести нежного результата;

- констатация о состоянии дел – четкое понимание положения, позволит сотрудникам взаимосвязано и грамотно повлиять на перемены в работе;

- планировании изменений – формулировка преимуществ, трудностей, возможностей, альтернатив способов и методов эффективных изменений;

- информирование – полная и своевременная картина происходящего, понижает тревожность у сотрудников и повышает уровень сплоченности в проводимых изменениях.

Возникновение потребности в разработке невозможно без рассмотрения подходов к управлению изменениями. Следует отметить что на практике применимы оба подхода одновременно.

Реактивный подход позволяет пассивно реагировать на происходящие события, подстраиваясь к переменам, смягчить их последствия.

Превентивный подход – игра на опережение. Анализ внешней и внутренней среды позволяет предвидеть события и самим инициировать изменения.

Вне зависимости какой из подходов реализуется, изменения проводят с учетом двух взаимосвязанных аспектов – стратегического и тактического.

Стратегический аспект означает, что на базе нововведений повышается конкурентоспособность, преобразования в практике управления носят постоянный, длящийся характер, что является для коллектива ожидаемым и привычным. В рамках тактического аспекта установлено, что сроки изменений четкие, цели сформированы, работники адаптированы. Здесь главным

фактором является темп преобразований, который играет важную роль, но может привести как к положительным, так и отрицательным моментам.

Примеры негативных последствий поспешных организационных изменений:

- чем выше темп изменений, тем труднее синхронизировать результативность и эффективность, т. е. нужный результат получается слишком затратным способом. При этом увидеть возросшие затраты часто можно только постфактум, когда уже ничего не исправить;

- если добиваться повышения удовлетворенности потребителей слишком быстро, то резкое увеличение потерь ресурсов будет практически неизбежным;

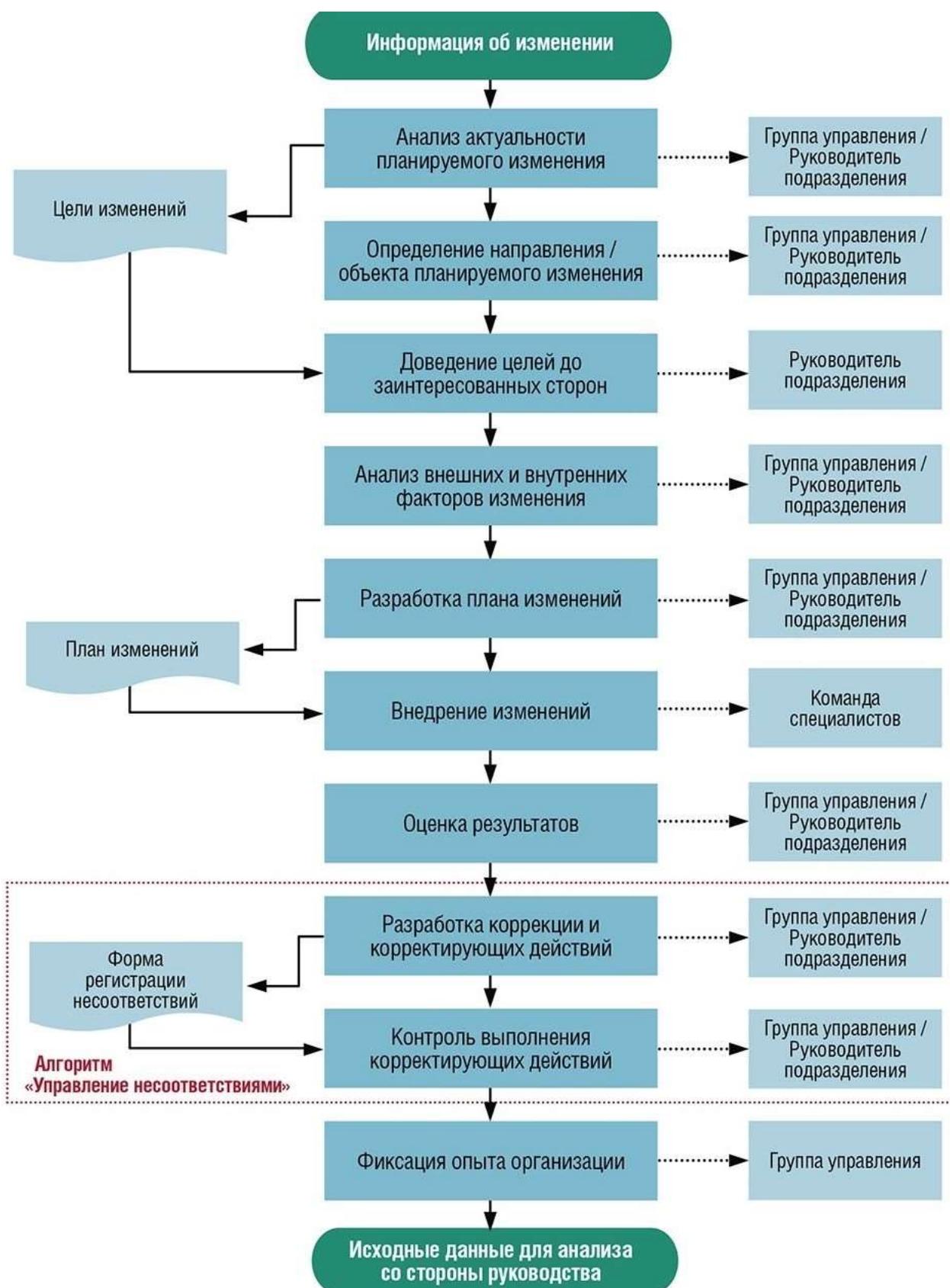
- если требовать немедленного сокращения затрат (повышения эффективности), то это обязательно вызовет удар по потребностям и ожиданиям клиентов;

- проблемы при слишком быстрых изменениях возникают потому, что процессы в системе всегда меняются несинхронно, так как в разных процессах работают команды с отличающимися возможностями и загруженностью [11].

Если представить алгоритм управления изменениями, то он будет состоять из пяти этапов (рис. 2):

1. Факторы, способствующие изменениям
2. Осознание необходимости изменений
3. Планирование изменений
4. Реализация изменений
5. Опыт управления изменениями

Алгоритм управления изменениями



Представленный алгоритм можно считать универсальным. Он может быть использован любым хозяйствующим субъектом, который может менять количество этапов управления и содержание мероприятий в зависимости от специфики деятельности.

Проблема реализации организационных изменений в том, что большинство российских предприятий – это проблемные субъекты хозяйствования. Эти проблемы являются следствием изменений рыночных секторов и накапливались в течение последних 20 лет, что, соответственно, отразилось на объеме и качестве продукции.

В XX в. на протяжении нескольких десятилетий в России существовала командно-административная система хозяйствования. В стране с командной экономикой со временем стали все больше проявляться и нарастать отрицательные ее последствия: снижение эффективности производства; преобладание затяжного типа развития; игнорирование к достижениям научно-технического прогресса; диспропорциональность развития народного хозяйства; подрыв трудовой мотивации работников и др. В частности, советская экономика к середине 80-х гг. столкнулась с полным исчерпанием возможностей наращивания производства за счет дополнительного вовлечения природных, трудовых и иных ресурсов.

На рубеже 80-90-х гг. наступил системный кризис, в результате которого произошел крах советской экономики. Переход к современной рыночной системе в начале 90-х гг., который не сопровождался адекватными действиями, прежде всего, со стороны государственного управления по развитию российской промышленности, привел к развитию негативных, порой разрушительных тенденций. В результате ее современное состояние характеризуется как проблемное, а на некоторых предприятиях – как кризисное, не отвечающее уровню потребностям развития национальной экономики [5].

В настоящей практике менеджмента устаревшее оборудование, разрыв связей в производственно-технологической цепочке производства, утрата

значительной части кадрового потенциала затормаживают разработку и внедрение новых технологий, выпуск продукции более высокого научно-технического уровня с качественно новыми потребительскими свойствами, что является необходимым условием для формирования экономики инновационного типа.

Для большинства предприятий наиболее типичными являются факторы неконкурентоспособности, отсталость производственно-технологического уровня производства, как следствие, низкое качество продукции, порождающие финансовые факторы, так они являются отражением в целом неблагоприятного, а порой и кризисного состояния хозяйствующих субъектов.

В теории менеджмента характер причин организационных изменений определяет основную функцию организационных изменений, которая состоит в разрешении существующих проблем. Для конкурентоспособных предприятий главная функция – обеспечение развития, стремление находиться на шаг впереди от конкурентов или профилактическая, обеспечивающая адаптацию к неопределенности внешней среды [4].

По мнению специалистов, занимающихся вопросами комплексного управления, главным ресурсом являются люди, именно с этой позиции и должна выстраиваться новая реальность компания. Можно выделить следующие объекты организационных изменений:

- цели деятельности персонала;
- структура управления;
- задачи трудовой деятельности;
- кадровый состав.

Организация работы с человеческими ресурсами в период нововведений в практике менеджмента должна строиться по следующему пути:

- доступное информирование о существующей проблеме;
- определение предварительных необходимых усилий для изменений;
- распределение ролей и полномочий на всех уровнях;

- проведение тренингов, консультаций, курсов.

Один из законов общения, или коммуникативных законов, гласит: «Новая, непривычная идея в первый момент отвергается». Если человек получает информацию, которая противоречит сложившемуся у него представлению, то первая мысль — эта информация ошибочна, сообщивший ее неправ, идея вредна, принимать ее не надо. Именно поэтому нередко работники без видимых причин и неосознанно сопротивляются переменам в компании, демонстрируют нежелание проводить или поддерживать изменения [54].

Несмотря на это, настороженно-негативное отношение подразумевает под собой ряд причин:

- психологическая – неопределенность, непонимание какими будут последствия изменений;
- экономическая – ощущение потери, изменения предполагают оставление чего-либо, в том числе части дохода;
- социально-психологическая – убежденность что изменения ничего не изменят.

И к сожалению, без участия сотрудников, никаким организационным изменениям не суждено будет состояться. Человеческий фактор – центр внимания управления изменениями. Следует отметить, что формирование инновационного поведения у персонала, повышение его компетентности, осознания необходимости изменений и способствованию им, сложная стратегическая задача. Не всех интересует карьерный рост и иногда повлиять на сотрудника невозможно. Зачастую обучение персонала приводит к тому, что сотрудники легко демонстрируют теоретические знания, но на практике навыки не применяют.

Так существует типология личностей в соответствии с отношением к изменениям.

Новаторы – инициативны, но они имеют собственные идеи, которые и отстаивают.

Энтузиасты – принимают новое с радостью, но не всегда понимают обоснованность идей и предложений.

Нейтралы — это те, кто безразлично относится к новым предложениям, но в решающий момент может выступить против.

Скептики – всегда ищут в изменениях негатив, но ничего не предпринимают.

Консерваторы — самые опасные, так как всегда активно сопротивляются новому.

Ретрограды – не воспринимают ничего нового, поскольку они вообще противники прогресса.

Рационалисты – быстро воспринимают новое, являются сторонниками нововведений и опорой руководства в проведении изменений [11].

Обучение и переговоры – универсальные способы преодоления отрицательного отношения к изменениям.

Соучастие применяется к тем сотрудникам, от которых непосредственно зависят изменения. Перед ними необходимо открыть новые горизонты и возможности, договориться об успехе изменений, и продемонстрировать минимизацию рисков.

Поддержка, особенно со стороны, используется для придания значимости процессу организационных изменений, когда собственными усилиями не обойтись.

Принуждение, крайняя и малоэффективная мера. Она приводит к критическому снижению эффекта от проводимых изменений, что задерживает принятие решений.

Эффективным критерием борьбы с сопротивлением персонала организационным изменениям считается формирование корпоративного духа на предприятии. Особенно это важно, когда речь идет о глобальных изменениях, которые касаются большинства, а порой даже все аспекты деятельности организации. Централизованное решение вопросов позволяет грамотно организовать деятельность кадров. Если говорить о незначительных

изменениях, затрагивающих узкую сферу деятельности, более грамотным видется создание рабочих групп, оперативно решающих возникшие проблемы. Для сложных, долговременных задач формируются рабочие команды, которые являются связующим звеном структурных подразделений и обеспечивают их эффективное взаимодействие.

Именно командно-корпоративный дух предполагает лояльность сотрудников к интересам компании, разделение ее ценностей, традиций, норм и правил. Корпоративный дух дает понимание что динамическое развитие организации не представляется без постоянных трансформаций и способствует реализации таких перемен.

## **1.2 Понятие командного духа в условиях организационных изменений на предприятии**

В условиях внешних и внутренних обстоятельств, если не менять собственные стратегии, системы и структуры, ставится по сомнение их эффективность под давлением возрастающей конкуренции. Получить конкурентные преимущества можно путем оперативного предложения рынку эффективных управленческих решений. Зачастую этим решениям сопутствует процесс организационных изменений, связанный с человеческим фактором.

В основе самой концепции управления лежит та мысль, что что меняется не организация, а конкретные люди. В данном случае чрезвычайно важна командная работа. Выстраивание эффективного командного взаимодействия ускоряет процессы организационных изменений, повышает мотивацию работников, формирует креативные, неординарные пути решения, на основе общих ценностей и устремлений.

Под командой понимается – группа высокомотивированных, компетентных сотрудников, обладающих определенной квалификацией,

навыками, знаниями и умениями, которые необходимы для достижений поставленной перед ними цели.

Из определения логически вытекают признаки команды, такие как:

- опыт члена команды позволяет работать в соответствии с четкими правилами;
- индивидуальный вклад члена команды, влияет на исходный результат, так как процесс взаимосвязанный;
- общая цель и ответственность за полученные результаты.

Ключевые параметры успешного функционирования команды:

- временные параметры – своевременность формирования, длительность функционирования и своевременность завершения залог эффективности решения задачи;
- содержательные параметры – профессионализм членов и выработка эффективного взаимодействия, распределение ролей, психологическая совместимость участников, видение общей цели, согласованность работы;
- численные параметры – определение оптимальной численности в зависимости от задач; большим группам (более 7 человек), зачастую сложно организовать, прийти к одному решению, коммуницировать без конфликтов, меньшее же количество членов предполагает меньшее количество идей что увеличивает время работы и лишает взаимозаменяемости;
- нормативные параметры – выработка плана и правил и требований, как средств регуляции поведения и взаимодействия; играют важную роль для сохранения выигрышных инициативных идей;
- групповые параметры – ощущение сплоченности, единомышленничества, высокой взаимосвязи, возможность поставить приоритеты группы выше своих собственных,
- психологические параметры – возможность активного обмена мнениями и идеями без споров и открытых конфликтов, способность избегать

разногласий и сохранить гармонию в группе для повышения качества принимаемых решений;

- функциональные параметры – статусность членов группы, ее иерархичность, возможность более или менее влиять на решение группы, отсутствие доминирования от более статусных членов группы, распределение ролей участников на функциональный и командные позволяет избегать застоя и способствует достижению целей;

- территориальные параметры – создание среды для общения, собраний, когда члены команды работают в одном, привычном для них месте им легко обсуждать организационные моменты.

На основе анализа различных источников, посвященных командообразованию в организациях, можно произвести классификацию типов команд.

Формальные команды – создаются как часть организационной структуры, и бывают:

- горизонтальная (межфункциональная) команда – специальные группы или комитеты, из сотрудников разных отделов, но одного уровня, созданные для определенной задачи или продукта, после вызывающиеся к своим трудовым обязанностям;

- вертикальная (функциональная) команда – состоит из отдела во главе с менеджером и его формальных подчиненных для решения простых задач, необходимых для достижения главной цели;

- специальная (проектная команда) – создаются прицельно для проектов, требующих уникальных творческих и экспериментальных подходов, не входят в формальную структуру предприятия, поэтому после окончания – расформировываются.

Самоуправляемые команды – повышают производительность за счет привлечения низших уровней к процессу принятия решений. Команда состоит из сотрудников всех уровней, отвечающих за весь цикл производства.

Работники согласно различным навыкам принимают решения, несут ответственность и контролируют эффективность.

Глобальные команды – основным фактором является масштаб, так как команда собирает людей разных сфер деятельности, стран, национальностей, а порой и государств. С точки зрения руководства они делятся на 2 группы:

- кросс-функциональная – зависит от цели, объема работ и конкретного проекта:

- интактная команда – долговременно созданные команды для решения группы схожих задач.

Виртуальные команды – гибкие и динамичные, эти команды созданы за счет информационно-коммуникационных технологий, для организаций из разных географических регионов. В свою очередь могут быть как межфункциональными, так и самоуправляемыми.

Целенаправляемые (самопроектируемые) команды – максимальный потенциал новаторства достигается путем самостоятельного определения задач и методов их достижения, усиливается приверженность целям, предоставляя возможность для обучения и организационных изменений.

Выстраивание командного взаимодействия, проходит следующие этапы:

1. Формирование цели управления:
2. Определение стратегии согласно целям.
3. Проектирование последовательности процессов:
4. Командное позиционирование:
5. Разработка процесса:
6. Формирование подразделений:
7. Функциональное распределение:
8. Оформление соглашений и заключение контрактов.
9. Создание информационной системы управления:
10. Формирование системы управленческого учета:
11. Формирование командного духа.

Навыки командного духа:

- общая цель совпадает с целью деятельности сотрудника;
- личная ответственность каждого за командную работу;
- гибкость стиля поведения в зависимости от задачи, ситуационное лидерство;
- самоуправление с одной стороны и взаимодействие с другой;
- согласование командного решения.

Внедрение командного духа в управленческий процесс происходит на основе определенных условий.

Объективными (внешним) условиями могут выступать политическая и экономическая нестабильность, развитие современных технологий, характер рынка. К субъективным (внутренним) можно отнести разработку корпоративной стратегии, выпуск нового товара, рекламные кампании, такие организационные изменения как реинжиниринг, реорганизация, слияние или поглощение.

Преимущество сформированного командного духа заключается в том, как возрастают индивидуальные трудовые усилия с объективным возникновением состязательности. Раскрытию творческого потенциала способствует дополнительная энергия других людей, энтузиазм, мотивация. К недостаткам же можно отнести распределение ролей, есть звенья, которым трудно приспособиться к новым условиям, уступить или передать ряд полномочий, освоить новые знания.

Для успешного формирования командного духа в условиях организационных изменений так же немаловажно наличие разработанной системы мотивации, четкого внедрения командного менеджмента финансов и обучения персонала.

К инструментам формирования командного духа, с практической точки зрения можно отнести:

- грамотный подбор кадров;
- формирование коммуникативных связей;

- компетенции лидерства, лояльности, достижения результата;
- конфликтный менеджмент;
- обучение перед организационными изменениями;
- тренинг «формирование команды»;
- HR – брендинг;
- тимбилдинг.

Таким образом можно сделать вывод что формирование командного духа — это определение процессов на каждом уровне деятельности с точки зрения оптимизации затрат и соответствия ожиданиям, реализованных за счет грамотного функционирования производства, с помощью различных процедур и операций, тщательно подобранной командой профессионалов.

Актуальным вопросом остается проблема формирование командного духа в условиях кризиса организации и организационных изменений на предприятии. Условия, которые осложняются потерей кадров, финансовой нестабильностью, утратой конкурентоспособности.

В практике менеджмента существует несколько основных способов поддержания командного духа в кризисных условиях:

#### 1. Информирование персонала

Важным моментом является своевременное оповещение сотрудников о предстоящих преобразованиях. Утаивание ведет к домыслам и распространению ложных сведений. Важно предоставить достоверная информация о предстоящих изменениях их роде и характере, а также предпринятых мерах и последствиях, которые могут возникнуть если эти меры не предпринять. Все это увеличивает степень доверия и преданности кадров как к управлению, так и к поддержке организационных изменений.

#### 2. Поддержка руководства

Организационные изменения, чего бы они не касались, сложный этап в жизни предприятия. В этот момент важную роль играет руководитель, который не только как лидер может сплотить командный дух, но и оказать поддержку, умением грамотно решать задачи. Пренебрежительное отношение

со стороны руководства, непоследовательность решений отрицательно сказываются на формировании корпоративного духа.

### 3. Система финансовых вознаграждений

В условиях нестабильности предприятия, важно обеспечить финансовую стабильность, что дает возможность сотрудникам не только сконцентрироваться на изменениях, не переживая о своем статусе, но и мотивирует на эффективном выполнении целей.

### 4. Нематериальные поощрения

Не только деньги воспринимаются персоналом как подтверждение его ценности, но и общественная похвала. Формирование корпоративного духа напрямую связано с желанием сотрудников работать друг с другом. Организация совместных мероприятий, а по итогу вручение грамот и благодарностей является успешным примером нематериальной мотивации персонала.

Высокий корпоративный дух призван ускорить рабочий процесс, а в условиях организационных изменений способствует поиску новых перспективных решений. Когда сотрудники гордятся своей компанией и ее руководством, поддерживают каждое решение и слаженно трудятся это тоже говорит о высоком уровне корпоративного духа. Не важно о масштабе какой компании идет речь, корпоративной дух важен для всех хозяйствующих субъектов, так как именно он способен оценить насколько эффективны и доброжелательны кадры.

Как вера в свое предприятие и лояльность к нему, корпоративный дух отражает те внутренние отношения, которые сформировались на предприятии, с деловыми партнерами с клиентами.

Важная задача в условиях организационных изменений постараться обеспечить сотрудников прежними комфортными условиями, соответствующими профессиональной компетенции и удовлетворяющих потребности в самореализации. Если же поддержание должного уровня

проблематично формирование командного духа в условиях организационных изменений можно структурировать по основным критериям:

- по структуре предпочтений;
- по структуре власти;
- по структуре коммуникаций;
- по функциональной роли.

Метод социометрии, один из немногих, который используется при построении структуры предпочтений. Благодаря методике изучения внутригрупповых связей и иерархии в малых группах можно определить параметры структуры предпочтений. Проводить ее можно как анонимно, так и открыто. Можно определить тех, с кем коллеги хотят общаться, к чьему мнению прислушиваются, а с чьим мнением не считаются и предпочитают общаться исключительно в интересах дела. Разбивка на мини группы в следствии взаимных предпочтений, может влиять как положительно, создавая ощущение поддержки, так и отрицательно, уводя от истинных ценностей ориентаций команды. Данный критерий послужит подспорьем для руководителя в подборе новых людей в условиях организационных изменений.

Структура власти непосредственно связана с влиянием, оказывающим на корпоративный дух и его деятельность. Здесь рассматриваются две сферы влияния:

- руководство – формально-фиксированное;
- лидерство – психологически-социальное.

Руководитель выступает в роли связующего звена команды с внешним миром, действующего на основании правовых полномочий, распределяет задачи, обеспечивает ресурсами и контролирует деятельность. С другой стороны, может выступать как мотиватор команды, приближаясь к статусу лидера.

Лидер же, оставляя позади свои личные качества, олицетворяет систему ценностей, целей и норм присущих команде, являясь ее носителем,

проводником и последней инстанцией в оценке происходящих событий. В зависимости от задач, лидерство бывает:

- инструментальное – направление на достижение целей, управление командным духом в процессе решения функциональных задач;

- экспрессивное – направленное на формирование командного духа, его развитие, обеспечение позитивного внутреннего климата.

Поскольку лидер направляет свою деятельность на управление определенной сферой жизнедеятельности команды, то он практически всегда будет находиться в определенной оппозиции по отношению к тем членам команды, которые ориентированы на другую сферу жизнедеятельности. Так инструментальный лидер будет вынужден идти на некоторые ухудшения отношений с теми членами команды, которые благоприятный внутренний климат ценят выше, чем достижение командных целей. Экспрессивный лидер, напротив, будет несколько конфликтовать с теми, кто ради интересов дела готов допустить ухудшение взаимоотношений в команде. В реальной команде может существовать несколько лидеров, каждый из которых занимает свою нишу [43].

Коммуникативная структура команды представляет собой информационный центр команды и коммуникативную сеть, как совокупность позиций членов команды в информационных потоках. Информационный центр команды, как человек имеющий более высокий статус, владеет и хранит наибольшим количеством информации. Коммуникативная централизованная сеть аккумулируется в руках информационного центра, который не только хранит ее, но и регулирует ее в потоке осуществляя взаимодействие с членами команды. К децентрализованной коммуникативной сети имеют доступ все.

Не обязательно наличие в команде всех типов личностей, или несколько членов команды одного типа, на одну и ту же роль, могут претендовать несколько типов, все зависит от поставленной перед командой задачи. Слишком большое количество организаторов приводит к конфликтам из-за стилей руководства, перевес исполнителей без грамотного руководителя не

даст результатов, равный интеллект членов команды, даст ей преимущество. Ведь все эти психологически совместимые люди, имеют общие ориентиры и ценности, вместе принимают ответственность за результаты и согласны работать в соответствии с четкими правилами, что важно для жизненного цикла команды.

Согласно модели Б.У. Такмана жизненный цикл команды состоит из пяти этапов.

#### 1. Формирование – переход от индивидуальной работы к групповой.

На основе представленной информации члены группы знакомятся друг с другом, с целями и масштабами проекта. Устанавливаются отношения с лидером и между членами группы, формируются базовые правила поведения и ожидания, определяются границы дозволенного, распределяются роли. Корпоративный дух на этой стадии велик, в отличие от продуктивности, стадия считается завершенной, когда каждый член чувствует себя частью команды.

#### 2. Столкновение – неизбежная конфронтация.

На фоне новизны проекта, появляются разногласия при проявлении индивидуальности каждого члена. Возможен страх предстоящих задач, сопротивление ограничениям, которые налагает группа. Имеет место быть неформальной борьбе за место в группе, соперничество с менеджером. Корпоративный дух, как и продуктивность на этой стадии минимальны. Только при разрешении противоречий, признания лидерства и командной работе, группа переходит на следующую стадию.

#### 3. Нормализация – совершенствование группы.

Здесь начинается настоящая работа, рост группы на основе переработанной информации, четких задач, отсутствии отвлекающих конфликтов и распределении ролей. Начинают работать приемы и методы групповой работы, осваиваются межличностные отношения, корректируя свое поведение на основе определенных правил. Эффективность командного духа

и продуктивности растет параллельно эффективности группы, выработавшей общую систему ожиданий и критериев для качественной совместной работы.

#### 4. Исполнение – качественная совместная работа.

Обладая автономными компетенциями, команда решает поставленные задачи. Атмосфера функциональна, доверительна, слажена и максимальна эффективна. Наличие слабых сторон не становится преградой, потому как корпоративный дух и продуктивность достигают своего максимума и переходят в следующий этап.

#### 5. Завершение – подведение итогов и показателей.

Анализ результативности всего проекта. Выявление сильных и слабых сторон. Подведение итогов поставленных задач и достижения целей. Работа над ошибками.

Важно понимать на каком этапе находится деятельность команды и как она протекает. Разобраться в причинах эффективности и неэффективности командной работы, и условиях, при которых команда придет к четвертой стадии за максимально быстрые сроки. Формирование командного духа происходит не только на фоне общности идей и замыслов, но и от эмоциональной разгрузки команды. Способствует этому наличие традиций в организации, проведение неформальных собраний и встреч, ведение групп в социальных сетях, корпоративные мероприятия.

Как говорил Генри Форд: «Собраться вместе – это начало, держаться вместе – это прогресс, работать вместе – это успех» [3].

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

Формирование командного духа можно представить как систему психологических феноменов, которые позволяют характеризовать неформальные отношения сотрудников с коллегами и в целом с предприятием.

Корпоративный дух с высокой долей эффективности позволяет реализовать творческий, интеллектуальный, энергетический потенциал предприятия в соответствии с теми стратегическими целями, которые оно преследует.

В условиях организационных изменений формирование командного духа позволяет создать меры для увеличения сплоченности коллектива, устойчивого формирования чувства сотрудничества и доверия, создание совместной мотивационной деятельности и высокоэффективного опыта с учетом принятия индивидуальности каждого работника.

Формирование командного духа позволяет решить следующие задачи:

- рост лояльного отношения сотрудников к предприятию;
- образование неформальных, продуктивных для предприятия отношений у персонала;
- определение неформального авторитетного руководства;
- опыт высококвалифицированной деятельности;
- развитие совместной мотивации;
- понимание личных индивидуальностей, формирование культуры доверия;
- создание истории предприятия.

Развитие командного духа происходит по двум направлениям, которые характеризуют технологию работы в этой области.

Тренинг навыков и умений – инструментальная плоскость – идет акцент на обучающий характер, социальный аспект практически отсутствует, так как происходит знакомство с основами работы в команде. Особое внимание уделяется отработке, когда сформированный навык переносится на необходимую группу ситуаций организационных изменений. Такими базовыми коммуникативными навыками являются: понимание собственных интересов в совокупности с интересами предприятия, понимание позиции партнера, умение контактировать с обратной связью.

Тренинг группы – социально-эмоциональная плоскость – совершенствование групповых отношений в условиях организационных

изменений. Имитируются групподинамические процессы (лидерство, групповое давление, усиление групповой сплоченности, принятие решения) и на их фоне происходит всестороннее обсуждение. Происходит анализ поведения, ценностей членов команды. Определяются установки и нормы, которые способствуют или мешают развитию командного духа.

Частный случай групподинамического тренинга: сюжетно-динамические игры, где совокупность методов работы с внутригрупповой и межгрупповой динамикой происходит в сравнительно больших группах людей. Снижается роль обсуждений (рефлексии), возрастает роль командного духа как позитивно окрашенного опыта. Создаются условия для совместного переживания успеха, увеличивающего чувство принадлежности и единства. Роль ведущего (ведущих) в определении содержания работы резко возрастает (иногда является всецело определяющей). Формы работы жестко структурированы, активно используется межгрупповое взаимодействие, однако главной фигурой является ведущий. Роль командного духа, тем не менее, достаточно велика, т. к. сильно сказываются эффекты эмоционального заражения. Предметное содержание не порождается группой и не воссоздается, а иллюстрируется [26].

В практическом менеджменте возможен охват двух направлений сразу, тогда проводят тренинги по овладению поведением, формирующим общее видение и оптимизацию отношений, такие как деловая игра, командная сыгровка, семинар, командный коучинг. Продукт тренинга – управление исполнением.

В свою очередь на формирование корпоративного духа в условиях организационных изменений влияет ряд факторов.

Первоначальным является корпоративная культура – престижность предприятия влияет на мотивированность сотрудников, отсутствие корпоративной и информационной культуры может привести к стагнации.

Психологический фактор – выявление оптимально-комфортной сферы для поддержания корпоративного духа. Выявление и устранение психологических причин, влияющих на эффективность предприятия.

Экономический фактор – формирование устойчивого финансового климата, независимо от внешних экономических факторов. Создание условий, при которых сотрудник не испытывает страха потерять финансовую стабильность и может сосредоточиться на организационных изменениях.

Лидерский фактор – наличие грамотного, профессионального руководителя, способного настроить эффективную работу, создав команду единомышленников.

Итоговый фактор – сформированный, понятный для коллектива результат, итог работы. Определяются цели, стратегии их достижения.

Инструменты для формирования командного духа на предприятии в условиях организационных изменений:

Информативные, такими могут выступать сайт предприятия, стенды, издание корпоративных газет, журналов, ведение социальных сетей где отображаются как личные достижения, так и достижения всей организации. Распространенным вариантом являются общие чаты в мессенджерах где всеми сотрудниками могут обсуждаться общие вопросы, новости предприятия.

Аналитическими инструментами выступают различные анкетирования, фокус-группы, мониторинг сотрудников. Эти инструменты позволяют выявить персонал, который перерос свои должности и может принести большую пользу для предприятия занимая другую. Это может вывести предприятия на качественно новый уровень и избавить от конфликтных ситуаций в рабочем процессе.

Коммуникативными инструментами являются корпоративные мероприятия, праздники, профессиональные соревнования.

Организационными инструментами являются совещания, собрания, внедрение корпоративных стандартов любое выступление руководства где

озвучиваются краткосрочные и долгосрочные перспективы, озвучивается вклад каждого, с возможностью обратной связи.

Только после анализа и проработки указанных выше факторов используя указанные инструменты возможно формирование корпоративного духа на предприятии.

Методами формирования командного духа можно представить, как ряд мероприятий, направленных на формирование, развитие, укрепление грамотного взаимодействия сотрудников, в условиях принадлежности персонала к единой стратегической миссии.

Образовательные тренинги, как говорилось ранее один из распространенных методов формирования командного духа. Семинары, мастер-классы и любые формы смоделированных ситуаций позволяют проработать командную среду, преодолеть разногласия. Так же имеет место корпоративное обучение неотъемлемая часть корпоративного духа. С приобретением новых знаний и умений приобретается сплоченность, сгруппированность коллектива, к ним можно отнести тренинги по работе со средствами массовой информации или по работе на выставке.

Корпоративные мероприятия, командные испытания, ориентированы на совместное переживание эмоционального опыта.

Этот опыт возможен в экстремальных условиях, например, походах, состязаниях, марафонах. В условиях спортивных мероприятий и игр преобладает дух соперничества, где можно показать, как свои лидерские качества, так и умение работать в команде. В более расслабленной обстановке, организации праздников, экскурсий посещение культурно-развлекательных мероприятий сотрудники раскрывают свои личные качества, а зачастую и творческий потенциал. Успешно организованное мероприятие, учитывает потребности всех участников что тоже подразумевает сплоченную командную работу. Отсюда следует что корпоративные праздники не только форма корпоративной жизни, но и своего рода нематериальная мотивация, что улучшает атмосферу в коллективе и способствует комфортному общению.

Профессиональные конференции и деловые конгрессы приходят на смену корпоративным мероприятиям при формировании корпоративного духа. Научные съезды и пресс-конференции, международные форумы и симпозиумы, отраслевые конференции семинары и выставки, брифинги и пресс-туры та часть профессионального взаимодействия без которой невозможно формирование командного духа. Отсюда поступает информация для деловых мероприятий, цель которых не только привлечение новых клиентов, но и выпуск новых товаров и услуг. Новые предложения выгодно демонстрируют предприятие и способствуют дальнейшему продвижению.

Презентационные мероприятия могут быть как в деловой, так и развлекательной сфере предприятия. В развлекательной сфере презентацией может служить фильм о компании, подготовленный к дню ее рождения. Ничто не формирует корпоративный дух так как знакомство с историей и развитием, ростом предприятия в котором работает сотрудник. В деловом ключе презентация может быть разработана по случаю демонстрации нового товара или услуги. Презентация как необходимое условие современного рынка требует сплоченной командной работы, понимающей не только необходимость внедрения новых продуктов, но и удержании завоеванных позиций и хорошей рекламной кампании.

Общественные рекламные и благотворительные акции важный метод формирования командного духа за счет социальной составляющей. Будь то спонсорство, меценатство или добровольные пожертвования приобщение к общему доброду делу положительно влияет на корпоративный дух. Добровольное пожертвование часть ресурсов для улучшения жизни нуждающихся трактуется как способность предприятия позаботиться не только о себе, что делает климат в организации комфортным и доверительным.

Тимбилдинг современный и креативный метод формирования корпоративного духа. В условиях организационных изменений наиболее актуален, так как проводится за пределами предприятия что уже своего рода изменение, смена обстановки. Проводится в виде игры, конкурса или

соревнования с последующим поощрением. Здесь в полной мере проявляется командный дух, проговариваются все предложения, идеи и вопросы. Задачи выполняются быстро, безошибочно и креативно, что увеличивает продуктивность в будущем.

Лояльность к бренду, имиджу предприятия один из методов формирования корпоративного духа, заслуживающий внимания. Бренд – один из инструментов эффективного управления предприятием. А в условиях организационных изменений это является осознанной необходимостью. Бренд как образ компании формируется на основе поведения ее сотрудников. Восприятие формируется не только как ведутся переговоры и оформляются документы, но и по своевременности оплаты счетов и качеству товара. Поведение сотрудников определяет силу бренда. Работа над повышением узнаваемости бренда, его востребованности и презентабельности неплохой способ сформировать корпоративный дух. При наличии индивидуального имиджа, предприятие работает не только на потенциальных клиентов, но и на потенциальных кандидатов, формируя к себе эмоциональное отношение [14].

Находясь наряду с такими понятиями как рейтинг, авторитет, репутация, престиж и известность, имидж оставляет за собой эмоциональное и психологическое воздействие, формируя корпоративный дух предприятия.

Рассмотрев все методы формирования командного духа можно сделать вывод что в условиях организационных изменений предприятие в праве самостоятельно решать к какому методу прибегать в зависимости от финансовых, организационных и кадровых реалий.

Немаловажным для определения способа формирования командного духа предприятия является анализ ситуации в котором находится предприятие в настоящее время. Насколько информированы сотрудники о состоянии дел внутри предприятия и за его пределами, насколько взаимодействуют между собой подразделения и степень удовлетворенности сотрудников в целом, все это можно выяснить путем опроса, анкетирования и проведением бесед в неформальной обстановке. Только после этого можно оценить масштаб

необходимых изменений и определить план тех мероприятий которых будут способствовать формированию корпоративного духа.

Формирование командного духа для решения определенных задач можно представить в виде эффективной возможности повышения конкурентоспособности предприятия и способа рыночного выживания.

Формирование командного духа не только позволят снизить дефицит специалистов в соответствующей сфере, но и заполнить брешь в функциональной структуре предприятия и разрешить кризисную ситуацию, связанную с организационными изменениями.

### **Выводы по 1-ой главе**

Актуальным вопросом остается проблема формирование командного духа в условиях кризиса организации и организационных изменений на предприятии. Условия, которые осложняются потерей кадров, финансовой нестабильностью, утратой конкурентоспособности.

Организация работы с человеческими ресурсами в период организационных изменений в практике менеджмента должна строиться по следующему пути:

- доступное информирование о существующей проблеме;
- определение предварительных необходимых усилий для изменений;
- распределение ролей и полномочий на всех уровнях;
- проведение тренингов, консультаций, курсов.

Формирование командного духа — это определение процессов на каждом уровне деятельности с точки зрения оптимизации затрат и соответствия ожиданиям, реализованных за счет грамотного функционирования производства, с помощью различных процедур и операций, тщательно подобранной командой профессионалов.

Происходит это не только на фоне общности идей и замыслов, но и от эмоциональной разгрузки команды. Способствует этому наличие традиций в организации, проведение неформальных собраний и встреч, ведение групп в социальных сетях, корпоративные мероприятия.

Методами формирования командного духа можно представить, как ряд мероприятий, направленных на формирование, развитие, укрепление грамотного взаимодействия сотрудников, в условиях принадлежности персонала к единой стратегической миссии. К ним относят:

1. Образовательные тренинги
2. Корпоративные мероприятия
3. Профессиональные конференции
4. Презентационные мероприятия
5. Общественные рекламные и благотворительные акции
6. Тимбилдинг
7. Лояльность к бренду

В условиях организационных изменений предприятие в праве самостоятельно решать к какому методу прибегать в зависимости от финансовых, организационных и кадровых реалий.

Немаловажным для определения способа формирования командного духа предприятия является анализ ситуации в котором находится предприятие в настоящее время. Насколько информированы сотрудники о состоянии дел внутри предприятия и за его пределами, насколько взаимодействуют между собой подразделения и степень удовлетворенности сотрудников в целом, все это можно выяснить путем опроса, анкетирования и проведением бесед в неформальной обстановке. Только после этого можно оценить масштаб необходимых изменений и определить план тех мероприятий которых будут способствовать формированию корпоративного духа.

## **ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДНОГО ДУХА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ООО «УК «ПАРКСИТИ»**

### **2.1 Анализ сформированности командного духа в условиях организационных изменений на ООО «УК «ПаркСити»**

Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая Компания «ПаркСити» ИНН 7451210444 ОГРН 1047423533673, зарегистрировано в 27.10. 2004 году. Размер уставного капитала 10 000 рублей. Юридический адрес совпадающий с фактическим: 454080, г. Челябинск, ул. Лесопарковая, д.б.

Руководитель предприятия Луговая Н.С., в качестве учредителя выступает 1 физическое лицо.

Статус предприятия – коммерческое, действующее на основании устава от 19.09. 2016 года (новая редакция), состоит в реестре малого и среднего предпринимательства как малое предприятие.

Компания 19 лет работает на рынке, ведет активную деятельность, имеет один товарный знак, является участником торгов и госконтрактов.

Основным видом деятельности компании является – деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Дополнительными видами деятельности являются:

- Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах.

Также «УК «ПаркСити», работает еще по 38 направлениям.

По данным портала госзакупок основным заказчиком является ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» г. Челябинск.

Согласно бухгалтерской отчетности за 2022 год объем выручки составил 50 млн, что на 10 млн выше чем годом ранее, что ставит ООО «УК «ПаркСити» на 24 место по объему выручки и 35 место по стоимости бизнеса в отрасли.

В настоящее время Бизнес отель ПаркСити входящий в состав «УК «ПаркСити» представляет собой гостиничный комплекс, комфортно расположенный в центре Челябинска в сосновом бору. Отель предлагает 99 уютных номеров, включая номера категории люкс, круглосуточный рум-сервис, большую охраняемую парковку до 120 парковочных мест, высококласный фитнес-центр с панорамным бассейном и современным тренажерным залом, сауной, несколько ресторанов и баров на территории гостиничного комплекса.

Так же неоспоримым преимуществом является предоставление конференц-услуг, от переговорных комнат до конгресс-холлов для проведения деловых мероприятий, встреч, конференций, симпозиумов, кофе-брейков и нетворкингов.

За последние пару лет гостиничный бизнес испытал целую серию взлетов и падений. Продемонстрировав полное восстановление после пандемии коронавируса, отрасль столкнулась с антироссийскими санкциями, введение которых дало скорее положительные результаты, чем наоборот. Главной программой ее развития является рост внутреннего туризма.

По данным агентства стратегических инициатив в Челябинской области в минувшем году регион официально посетило около 1,7 млн туристов. Туристический интерес к Южному Уралу растет с каждым годом. В 2023 году регион еще выше поднялся в национальном туристическом рейтинге и занял 12-е место. Интерес к поездкам в Челябинскую область растёт и среди зарубежных туристов, в частности — китайских [66].

Но несмотря на благоприятные перспективы развития гостиничного бизнеса в России в целом, предприятия этой сферы в полной мере столкнулись со следующими трудностями:

- уход ведущих международных сетевых брендов и поставлявших им клиентов сервисов бронирования. Прекратили свою деятельность популярные сервисы бронирования Booking и Airbnb, занимавшие, по оценкам экспертов, до 80% рынка в этом сегменте, компании потеряли значительную часть потока клиентов и были вынуждены оперативно вкладывать средства в продвижение своих отелей и гостиниц;

- покинули Россию и крупнейшие иностранные гостиничные сети — Hilton, Marriott International, Hyatt Hotels и другие. Их гостиничные объекты перешли к российским владельцам, которым, чтобы соответствовать запросам своих гостей, необходимо сохранять высокий уровень их обслуживания;

- появились проблемы с поставкой современного гостиничного оборудования. Непрерывный автоматизированный процесс в гостиницах и отелях — одна из основных тенденций развития рынка в настоящее время. Наличие соответствующего оборудования и новейшего программного обеспечения существенно увеличивает качество и скорость обслуживания клиентов, которые привыкли к соответствующему уровню сервиса;

- снизился уровень доходов населения. Однако люди все равно требуют прежнего качества обслуживания, поэтому владельцам гостиниц приходится развивать новые виды услуг, чтобы иметь возможность предложить конкурентоспособный продукт в условиях роста своих издержек;

- развитие конкретности. С расцветом внутреннего туризма растёт и конкуренция как внутри региона, так и между регионами;

- внутренние проблемы индустрии гостеприимств. Первой можно отметить недостаток кадров, демографический потенциал сферы обслуживания уменьшается с каждым годом, второй немаловажной является низкая доходность индустрии гостеприимства (обуславливающая и невысокие зарплаты).

Можно сделать вывод, что, столкнувшись с такими быстро меняющимися условиями, предприятию очень сложно оперативно адаптироваться. Одним из наиболее важных механизмов принятия управленческих решений в динамичной бизнес-среде является стратегическое планирование, основанное на комплексном анализе рынка гостиничного бизнеса в регионе присутствия компании. Эти решения в свою очередь непосредственно влияют на корпоративный дух предприятия.

Для анализа сформированности корпоративного духа в ООО «УК «ПаркСити» необходимо произвести:

- анализ для определения факторов, действующих на бизнес со стороны его макроокружения;

- анализ изучение микросреды организации, ее сильных и слабых сторон, а также внешних факторов, реализующихся в виде угроз и возможностей для ее дальнейшего развития.

По итогу, если это необходимо разработать рекомендации по формированию командного духа в условиях организационных изменений на ООО «УК «ПаркСити».

Определить профиль корпоративной культуры на предприятии можно различными методами. Одной из эффективных моделей является Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), предложенной Кэмероном К. и Куинном Р., определяющая тип организации как она есть и кокой ее хотят видеть сотрудники. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей оценивает стиль лидерства, стратегическое планирование и критерии успеха. Метод объединяет 4 типа культур: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная в двух измерениях. Первое измерение (текущее положение) отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение (желаемое положение) отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от

критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Представленные измерения, таким образом, образуют четыре типа корпоративной культуры, каждая из которых имеет четко различимый набор критериев эффективности [20].

Шесть основных параметров, использующихся в анкете:

- 1 - общая характеристика культуры в организации;
- 2 - стиль лидерства в организации;
- 3 – формат управление в организации;
- 4 – ценность и сущность организации;
- 5 – стратегическое планирование;
- 6 - критерии успеха в организации.

Достоинства метода: система опроса простая, вопросы понятны и доступны, достаточная визуализация результатов

Недостатки: варианты ответов ограничены, методика направлена на изучение только симптомов, за рамками остаются причины поведения сотрудников.

Использование данной методики преследует дает ответы на следующие вопросы:

- какой тип организации присущ предприятию, корпоративный или доминирующий;
- какого соотношения реальной корпоративной культуры и желаемой;
- как далек профиль корпоративной культуры в организации от профиля культуры более эффективных компаний.

Анкетированные выбирают из 4х вариантов ответа и распределяют между ними 100 баллов, определяя в каждом пункте реальное положение дел и желаемое и их взгляд.

## Результаты анкетирования сотрудников ООО УК ПаркСити

Тип корпоративной культуры	Актуальные результат	Желаемый результат	Тенденции
А - клановая	8.10	38	+ 29.9
Б - адхократическая	15	26	+11
В - иерархическая	40.01	26	-14.01
Г - рыночная	36.89	10	-26.89

На основании результатов можно сделать вывод, что однозначно доминирующего типа корпоративной культуры на предприятии ООО УК ПаркСити нет.

Согласно данным преобладает иерархическая и рыночная культуры. Сочетание этих двух типов представляет собой структурированную организацию, нацеленную на результат. Для этого четко определены процедуры, поставлены задачи, сформированы направления деятельности. За таким управлением стоят твердые лидеры, которые дают контроль и стабильность, требовательные и координирующие. Соблюдение графиков и сроков, закрепление занимаемой позиции на рынке, говорит о формализации в такой компании. Долгосрочная перспектива определена официальной политикой, курс на конкурентоспособность доведен до сведения сотрудников. Баланс между контролем и динамикой сохранен.

И если иерархическая культура поддерживается сотрудниками на 60%, согласно желаемым результатам, то от рыночной им бы хотелось уйти в пользу клановой. Ряд сотрудников склоняется к адхократической. Это может свидетельствовать о следующем:

- отсутствие индивидуального подхода к людям;
- нехватка творческой инициативы;
- низкий уровень коммуникации и общности;
- неготовность к рискам;
- недостаточность коллективных форм работы;

- отсутствие традиций.

Данные позиции важны для формирования корпоративного духа на предприятии. Не последнее значение имеет установление лояльности персонала к системе управления. Корпоративные миссии и цели лучше воспринимаются, когда сотрудники лояльны к компании. Например, конкуренция воспринималась бы не только как жестокая реальность и связанные с ней организационные изменения, а как возможность совершенствоваться, искать новые пути, рисковать, проявлять инициативу не боясь остаться в стороне.

Согласно беседе, проведенной в ООО УК ПаркСити, на вопрос сколько предложений по организационным изменениям поступило от сотрудников, 70% осведомлены что таких было 5 предложений, остальные 30% не знали, что предложения можно было вносить. Только половина персонала знает, что одно из этих предложений реализовано за последний год, и только 36% заметили эффект от этих организационных изменений. Это опять приводит нас к отсутствию инициативности и готовности к риску, игнорированию идей за текущими процессами и рациональным мышлением.

Общая забота о репутации и успехе несомненно присутствует, но командный дух слабый. Несмотря на наличие дресс-кода и правил поведения, единственной традицией является празднование нового года и дня рождения предприятия. Остальные корпоративные мероприятия либо отсутствуют, либо носят официальный характер, в виду большой загруженности и того что в большинстве своем ООО УК ПаркСити является площадкой для организаций услуг и мероприятий для других.

Сотрудникам ООО УК ПаркСити предоставили возможность ответить на ряд вопросов касаемых корпоративного духа организации и способах его формирования. Опрос был анонимный, последний их вопросов остался свободным для предложений. В опросе участвовало 29 человек.

## Результат сформированности командного духа на ООО УК ПаркСити

Вопрос	Да	Нет
1. Хорошо ли вы знаете своих коллег?	9	20
2. Работаете ли вы вместе над общим проектом?	19	10
3. Нравится ли вам работать в команде?	21	8
4. Чувствуете ли вы поддержку коллектива?	15	14
5. Можете ли вы оказать поддержку коллеге?	29	
6. Нравится ли вам работать на предприятии?	27	2
7. Хотели бы вы узнать коллег получше?	25	4
8. Нравятся ли вам корпоративные мероприятия?	29	
9. Хотели бы вы более сплоченный коллектив?	27	2
10. Что бы вы хотели улучшить в корпоративной культуре предприятия?	Свои предложения	

Анализируя результаты опроса можно сделать вывод что персонал ООО УК ПаркСити не в полной мере удовлетворен существующими на фирме корпоративным духом и культурой. Являясь социально-ориентированным предприятием ООО УК ПаркСити нуждается в сплоченном, дружном коллективе. Сотрудники хотят быть частью команды, быть не только исполнителями, но и идейными вдохновителями, лучше знать своих коллег и чувствовать их поддержку. Несмотря на то, что климат в организации рабочий, персоналу не хватает ситуаций, в которых бы они узнали друг друга в неформальной обстановке, что способствовало бы более доверительному отношению и раскрытию внутреннего потенциала каждого. Отсюда можно сделать вывод что команда может работать слаженней, чем сейчас, а значит принести более эффективные результаты.

Для разработки рекомендаций по формированию корпоративного духа учитывая потребности коллектива, выявлено что необходимо повышение сплоченность коллектива путем организации корпоративных мероприятий. Анализируя последний вопрос анкеты, на который сотрудники отвечали в свободной форме, можно выделить три направления актуальных для ООО УК ПаркСити.

1. Спортивные мероприятия;
2. Культурные мероприятия;

### 3. Тимбилдинг.

Согласно опросу, данные мероприятия воспринимаются не только как возможность познакомиться и узнать вкусы и предпочтения в неформальной обстановке, но и форма отдыха и поощрения за успешно выполненную работу. Сотрудники готовы отказаться от материального премирования в пользу организации подобных совместных мероприятий.

## 2.2. Рекомендации по формированию командного духа в условиях организационных изменений на ООО «УК «ПаркСити»

Рекомендации по формированию командного духа в условиях организационных изменений в ООО УК ПаркСити были разработаны на основе анализа потребностей коллектива и организационных задач, стоящих перед предприятием. Социальная эффективность рекомендаций представляется в возможности достигнуть с социальной точки зрения изменений на предприятии.

Таблица 3

### Рекомендации по формированию командного духа в ООО УК ПаркСити

Направление	Рекомендации по формированию корпоративного духа ООО УК ПаркСити
Нормативно-правовая база	Устав ООО УК ПаркСити (новая редакция) Должностные инструкции
Цель	Повышение корпоративного духа в ООО УК ПаркСити
Задачи	- разработать план мероприятий по повышению корпоративного духа на основании предложений коллектива; - согласовать с план с руководством предприятия и структурными подразделениями; - определить организаторов и руководителей; - реализовать план мероприятий по повышению корпоративного духа; - провести анализ реализованных мероприятий
Направления программы	1. Спортивное мероприятие (командные игры)
Место проведения	Фитнес центр отеля ПаркСити
Время проведения	Сентябрь

Руководство	Тренера фитнес клуба отеля ПаркСити
	2. Культурное мероприятие (Экскурсия по выставке картин)
Место проведения	Холл 2 этажа отеля ПаркСити
Время проведения	Октябрь
Руководство	Приглашенный художник
	3. Выездной тимбилдинг
Место проведения	База отдыха
Время проведения	Ноябрь
Руководство	Приглашенный психолог
Ожидаемые результаты	- формирование командного духа ООО УК ПаркСити - положительны отклик сотрудников - повышение профессиональной результативности

Реализовав задачи на практике ООО УК ПаркСити провели ряд мероприятий, способствовавших формированию корпоративной культуры. Для анализа эффективности данных мероприятий было проведено повторное анкетирование среди сотрудников ОО УК ПаркСити в количестве 29 человек.

Таблица 4

Результат комплекса мероприятий по формированию командного духа  
в ООО УК ПаркСити

Вопрос	Да	Нет
1. Получилось ли у вас узнать коллег лучше?	27	2
2. Есть ли у вас желание работать над общим проектом?	25	5
3. Чувствуете ли вы себя частью команды?	29	
4. Чувствуете ли вы поддержку коллег?	20	9
5. Чувствуете ли вы поддержку руководства?	27	2
6. Понравились ли вам коллективные мероприятия?	29	
7. Участвовали ли вы в организации коллективных мероприятий?	26	3
8. Хотели ли бы вы повторения таких мероприятий в будущем?	28	1
9. На ваш взгляд, коллектив стал сплочение?	25	5
10. Что бы вы хотели добавить в корпоративную культуру предприятия?	Свои предложения	

Командные спортивные мероприятия, проведенные на территории отеля, способствовали улучшению морально-психологического климата в организации. «Люди-главная ценность» лозунг стартовой страницы сайта фитнес центра отеля ПаркСити. Бесспорно, положительный результат дал

преобладающий дух соперничества, помог выявить лидерские качества, у сотрудников, которые не подозревали об этом. Физическая нагрузка позволила расслабиться, переключить внимание, что позволит сотрудникам в дальнейшем посмотреть на организационные задачи с другой точки зрения, найти нестандартное решение проблемы. Работа в команде оказалась слаженной, организованной и достойной. Сотрудники ощутили себя частью команды, той частью которая неизменно может принести команде победу. С точки зрения формирования корпоративного духа — это важное понимание.

Культурные мероприятия способствовали улучшению взаимопонимания в коллективе, за время проведения экскурсии сотрудники лучше узнали друг друга, обменивались впечатлениями и взглядами на искусство. Выставки, проходящие в холле отеля ПаркСити явление постоянное, коллективу был важен момент что в этот раз выставку организовывали не они, а для них. Погружение в творческую атмосферу, может способствовать творческому подходу в работе, в том числе и с клиентами, раскрытию потенциала, а также, что немаловажно, эмоциональному восстановлению после тяжелых рабочих будней. Культурный отдых как метод формирования командного духа способствовал повышению лояльности к предприятию, которое дает не только рабочее место, но и дает возможность восстановления энергетического ресурса.

Выездной тимбилдинг то мероприятие, о котором сотрудники ООО УК ПаркСити много слышали, но не практиковали. Учитывая, что большую часть времени работники находятся у себя на рабочих местах, идея смены обстановки была воспринята положительно. Первым психологическим моментом был тот факт, что персонал компании, который предоставляет комфортабельный отдых, оказался на месте клиента. Возможность посмотреть на свою работу со стороны, оценить все плюсы, минусы и недоработки, проработать всю конкурентоспособность в неформальной обстановке, положительно скажется на работе в будущем. Вторым моментом был сам психологический тимбилдинг, который позволяет рационально задействовать

возможности человека в работе над общим результатом. Проведение ряда психологических игр и тестов, которые послужили катализатором для выхода реальных эмоций и качеств. Важной деталью было участие опытного психолога, с которым по желанию можно было пройти консультацию по беспокоящим вопросам. Целью психологического тимбилдинга является исследование поведения людей в нестандартной обстановке, выведение из зоны комфорта, провокационные моменты и проработка конфликтных ситуаций, которые и возникают в условиях организационных изменений. Руководство приглашенного психолога в игровой форме сглаживает острые углы, способствует межличностным отношениям, путем открытой конфронтации находится путь формирования корпоративного духа.

Поставленные в рекомендациях задачи были выполнены. Результатом мероприятий можно считать желание коллектива проведение мероприятий на постоянной основе, в виде традиций. Часть сотрудников приобщилась к спорту, продолжая совершенствовать физическую форму. Часть открыла в себе творческие возможности и перспективы. Все сошлись на лояльности и гордости за предприятие, которое прислушивается к потребностям коллектива и удовлетворяет эти потребности.

В рамках практической работы по формированию корпоративного духа в условиях организационных изменений в ООО УК ПаркСити результатом является положительный социально-экономический эффект:

1. Повышение уровня корпоративного духа по средствам внедрения комплекса мероприятий сместило действующую систему премирования.
2. Увеличение социальных показателей характеризуется большой удовлетворенность персонала своим руководством, способствующем формированию сплоченности, командности. Лояльность к руководству определяется обратной связью, которое дает руководство, разбором кризисных ситуаций в неформальной обстановке, что важно в условиях организационных изменений,

возможностью предоставления отдыха как физического, так и эмоционального, условиями самовыражения.

3. За счет мероприятий сформировались условия для реализации и развития индивидуальных способностей персонала. Повышения степени самостоятельности и свободы в выражении, возможности аргументированного принятия решения.
4. Создание атмосферы поддержки, доверия, сплоченности, командной деятельности и чувства причастности каждого сотрудника к деятельности предприятия. Организованная система взаимодействий позволила определить четкие правила принятия коллективных решений.
5. Позитивным моментом благодаря мероприятиям является получение нового опыта, взгляда на рабочий процесс со стороны. Это создало возможности для взаимодействия работников разных отделов, всесторонней оперативной адаптации к условиям организационных изменений и росту конкурентоспособности.
6. Для руководителей, мероприятия были полезны с точки зрения использования возможностей персонала при принятии организационных решений с учетом индивидуальных возможностей и способностей. Открытое обозначение и решение проблем во взаимоотношениях коллег способствовала выработанная система коммуникаций и информирования о текущих задачах и условиях. Открытость создала благоприятный социально-психологический климат и сформировала корпоративный дух.

### **Выводы по 2-ой главе**

Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая Компания «ПаркСити» успешно развивающаяся компания, 19 лет работающая на рынке,

ведущая активную деятельность в сфере гостиничного дела, имеет один товарный знак, является участником торгов и госконтрактов.

На основе анализа для определения факторов, действующих на бизнес со стороны его макроокружения и анализа изучения микросреды организации, ее сильных и слабых сторон, а также внешних факторов, реализующихся в виде угроз и возможностей для ее дальнейшего развития была разработана программа мероприятий. Главной целью мероприятий было формирование командного духа в ООО УК ПаркСити.

На реализацию мероприятий понадобилось три месяца и три направления воздействия на корпоративный дух. Спортивное направление сформировало приверженность к команде, общему делу и идее, культурное направление раскрыло творческие потенциал и лояльность к руководству, психологическое направление определило кризисные моменты и пути их решения.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод что проект социально-экономически эффективен и положительно влияет на формирование командного духа.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги теоретического и практического изучения, целью которого была разработка рекомендаций по формированию корпоративного духа, можно сделать вывод, что в современной теории и практике менеджмента предприятие теряет возможность нормального функционирования и развития если не внедряет процесс адаптации к организационным изменениям.

Задачи поставленные в начале исследования были успешно реализованы:

- дана полная характеристика организационных изменений и проблем реализации таковых в существующей теории и практике менеджмента;
- определена сущность команды, ориентированной на организационные изменения;
- рассмотрено влияние корпоративного духа на успешное внедрение организационных изменений;
- выявлены методы формирования командного духа в условиях организационных изменений;
- объект исследования проанализирован с точки зрения сформированности командного духа, даны рекомендации и результат их апробации.

Важность формирования командного духа определяется в первую очередь влиянием человеческого фактора на успешное развитие предприятия в современных экономических реалиях.

С такими реалиями сталкивается ООО УК ПаркСити на протяжении последних трех лет являясь успешной компанией в сфере гостиничного бизнеса.

Поскольку гостиничный бизнес на сегодня характеризуется особой динамичностью, неопределённостью и наличием нестандартных ситуаций, руководители ООО УК ПаркСити с легкостью пришли к принятию факта

необходимости интенсивных изменений в сфере человеческих ресурсов и наиболее рациональной трансформации взглядов на управление персоналом, в пользу внедрения командных методов работы.

Понимая, в какой мере значимы условия гибкости и адаптивности для долгосрочного рыночного успеха, были определены рекомендации для формирования корпоративного духа в ООО УК ПаркСити. Комплекс мероприятий, как специфическая форма коллективной работы, помогает быстрее добиваться результатов, решать постоянно обновляемые организационные задачи разной степени сложности при максимальной отдаче каждого участника рабочего процесса.

Персонал ООО УК ПаркСити имея высокий уровень соответствия образования занимаемой должности и достаточный уровень профессионализма, активно принял участие в анкетировании, поделился видением ситуации и способствовал исследованию рекомендаций.

Реализация мероприятий по формированию корпоративного духа позволила:

- повысить лояльность персонала к предприятию;
- раскрыть творческий потенциал сотрудников;
- снизить уровень конфликтности;
- сформировать благоприятный климат;
- повысить уровень мотивации коллектива.

Все это в долгосрочной перспективе позволит выйти на качественно новый уровень оперативности в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые сопровождают организационные изменения на предприятии. Рекомендации оказали положительное влияние на качество командного духа в ООО УК ПаркСити как следствие оптимизации уровней согласования и эффективного командного сотрудничества разноплановых специалистов и пределах одного организационного пространства. Таким образом, рекомендации наглядно иллюстрируют, что, опираясь на людей и

рациональное взаимодействие между ними, корпоративный дух в организациях является высокоэффективной единицей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Формирование команды.-М.:ТЦ «Сфера»,1999.- 544 с.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]: практическое пособие кадровика. Серия «Кадровая антология России» / В.М. Анисимов - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. - 704 с. - ISBN 5-282-02272-9
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. Второе издание, стереотипное / Т.Ю. Базаров. - М.: Издательский центр «Академия», 2003. - 224 с. - ISBN 5-7695-1586-4
4. Блинов, А. О. Модель управления экономическим состоянием промышленных предприятий : моногр. / А. О. Блинов, Д. В. Гостяев, А. И. Миллер. - Барнаул : Изд-во ААЭП, 2011. - 123 с.
5. Блинов, А. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками / А. Блинов, В. Захаров, И. Захаров // Человек и труд. - 2010. - № 2. -С. 46-49.
6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ. – 1997. – С. 16.
7. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления// Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 4. - С.112-117.
8. Вайсман А. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха. – М.: Экономика. – 1995. – С. 226.
9. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М.: Финансы и статистика. 2001. - 224 с.
10. Горбунов А. Р. Формирование команды управления для средних и крупных фирм/ А.П. Горбунов // URL: [http://www.elitarium.ru/formirovanie\\_komandy\\_upravlenija\\_firm/](http://www.elitarium.ru/formirovanie_komandy_upravlenija_firm/)
11. Горшенин А.Н., Горшенина Е.В. Управление изменениями в компании // Совместный проект журнала Business Excellence и ООО

«ИнтерКонсалт» [Электронный ресурс] // Научный интернет-журнал. - 2020. - URL: [http:// https://ria-stk.ru/ds/adetail.php?ID=185991](http://https://ria-stk.ru/ds/adetail.php?ID=185991) (дата обращения 05.01.2024).

12. Дак, Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Дак. - М. : Альпина, 2002. - 320 с.

13. Донцов А. И., Дубовская Е. М., Жуков Ю. М. Группа-коллектив-команда: модели группового развития // Социальная психология в современном мире / под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. М., 2002. С. 96-114.

14. Жуков Ю. М. Методы и технологии командообразования // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг / под ред. Ю. М. Жукова. М., 2004. С. 230-253.

15. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования: Современная технология создания команд. СПб., 2004. 304 с.

16. Зиновьева Ю. Н. Генезис экономической мысли по вопросам формирования командообразования / Ю. Н. Зиновьева // Современные научные исследования и инновации. – – № 6. – Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/54595> (дата обращения: 23.09.2018)

17. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.; Дело, 1993.

18. Иващенко Н.С. Теоретические аспекты командного менеджмента / Н. С. Иващенко, А. П. Талалаева, С.А. Иващенко // Сборник научных трудов «Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. К 110-летию Т.Б. Поляка». – М.:ФГБОУ ВПО «МГУДТ», 2016. – 229с. – с. 102-109

19. Исаев В.В. Организация работы команды проекта. – СПб.: Бизнес-пресса. – 2006. – 360 с.

20. Камерон Э. Управление изменениями/ Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. – 360с.

21. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. Пер. со швед. – М.: Дело, 1996. – с. 223.
22. Кафидов В.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов. Серия «Gaudeamus» / В.В. Кафидов - М.: Академический Проект, 2003. - 144с. - ISBN 5-8291-0362-1
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 336 с. - ISBN 5-94692-193-2
24. Коллектив авторов. Управление проектами. Практическое руководство. – М.: Издательство ЮРКНИГА, 2003. – 286 с.
25. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения: Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, М.; РАГС, 2000. – с. 61–63.
26. Короткина Е. Д. Современные технологии создания команды в организации / Е. Д. Короткина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. – 2009. – № 3-2. – С. 46-53.
27. Костров А.В. Основы информационного менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.В. Костров - М.: Финансы и статистика, 2004. - 336 с. - ISBN 5-279-02315-9
28. Красностанова М.В. Формирование команды в хайтек-бизнесе. – М.: Издательство «Вершина», 2008. – 184 с.
29. Крымчанинова Марина. Этапы и технологии командного строительства // Корпоративная культура. – 2006. № 4. – с. 4–5
30. Куликова Т. И. Технология командообразования в современной организации / Т. И. Куликова // Концепт. – 2015. – N09 – URL:<http://e-koncept.ru/2015/15305.htm> (Дата обращения 15.01.2024)
31. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды. – Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2006. – 300 с.

32. Лачинина Т. А. Функциональная модель построения компетентных управленческих команд / Т. А. Лачинина, А.И. Абдряшитова, Ж. Ф. Таннинг, М. С. Чистяков // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № С. 72-86.
33. Лягина Е.В. Управленческие команды в современной бизнес-организации: механизмы формирования, функционирования и развития: Автореферат дисс...канд. экон. наук. - Москва, 2007. - 33 с.
34. Майкл Хаммер. Бизнес в XXI веке: повестка дня. – М.: Издательство «Добрая книга», 2005. – 236 с. ISBN 5–98124–025–3
35. Макаренко М.В. Производственный менеджмент [Текст]: учебное пособие для ВУЗов. / М.В. Макаренко, О.М. Махялина - М.: Приор, 1998. - 384 с. - ISBN 5-7990-0104-4
36. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг [Текст]: учебное пособие. Серия «Учебники факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова» / Г.И. Маринко - М.: Инфра-М, 2005. - 381 с. - ISBN 5-16-002082-9
37. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / Е.В. Маслов. Под редакцией П.В. Шеметова. - М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с. - ISBN 5-7014-0037-9, ISBN 5-86225-524-9
38. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саломатина - М.: ИНФРА, 2003.
39. Мичел Барка. 10 упражнений для формирования команды. – Издательство: НРРО, 2005. – 183 с.
40. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264 с.
41. Мордовии С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст]: учебное пособие по направлению «Менеджмент». Серия «Теория и практика менеджмента» / С.К. Мордовии. - С.Пб.: Питер, 2003. - 288 с. - ISBN 5-88782-374-7

42. Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд. – М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. – 184 с.
43. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск: Амалфея, 2005.
44. Основы менеджмента: Учебн. пособ. / Научн. ред. А. Радугин. -М.: ЦЕНТР, 1997.- 432 с.
45. Пинто Д.К. Управление проектами. – СПб.: Издательство: Питер, 2004. – 264 с.
46. Приходько В. И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом.1999. № 3. С. 3-10.
47. Пугачёв В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов. Серия «Управление персоналом» / В.П. Пугачёв. - М.: Аспект Пресс, 2003. - 285 с. - ISBN 5-7567-0240-7
48. Сарган Г. Н. Технология создания команды в бизнесе / Сарган Г. Н. Сарган. URL:<https://katarsis.ru/tehnologiya-sozdaniya-komandy-v-biznese/> (дата обращения: 28.12.2023)
49. Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 1999. – С. 48.
50. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – с. 55.
51. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании Учеб. пособие. - М.:ИНФРА-М, 2007. - 624 с.
52. Соснин В.А. Социальная психология [Текст]: учебник. Серия «Профессиональное образование» / В.А. Соснин, Е.А. Красникова - М.: Форум: Инфра-М, 2004. - 336 с. - ISBN 5-8199-0021-9 (Форум) ISBN 5-16-000708-3 (Инфра -М)
53. Старобинский Э.Е. Менеджмент на практике. Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством. Опыт

компаний США, Японии, Западной Европы [Текст]: книга / Э.Е. Старобинский - М.: Книжный мир, 2002 - 152 с. - ISBN 5-8041-0140-4

54. Стернин И.А. Введение в речевое воздействие. Воронеж: Полиграф, 2001. 252 с.

55. Стюарт, Д. Тренинг организационных изменений / Д. Стюарт. - СПб. : Питер, 2001. - 256 с.

56. Сухов А.Н. Социальная психология [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под редакцией А.Н. Сухова, А.А. Деркача. - М.: Издательский центр «Академия», 2001. - 600 с. - ISBN 5-7695-0627-X

57. Сущенко С.А. Социальная психология [Текст]: учебное пособие. Серия «Среднее профессиональное образование» / С.А. Сущенко - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. - 345 с. - ISBN 5-222-06476-x

58. Талалаева А. П. Факторы, определяющие необходимость и возможность внедрения командного управления на предприятиях текстильной и легкой промышленности / А. П. Талалаева, Н. С. Иващенко // Сборник материалов Международной научно-технической конференции «Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (Инновации-2015)». Часть 3 – М.: ФГБОУ ВПО, «МГУДТ», 2015. – 285с. – С. 265-269.

59. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов/ Пер. с англ.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998.- 576 с.

60. Тренев В.Н, Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов.: Издательство: ПРИОР, 2002. – 112 с.

61. Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А.Галынчик. — Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. — 120 с.

62. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности. Проблемы теории и практики управления – 2001. №1. Сайт [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru)

63. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебн. для вузов.- М.:ЮНИТИ, 2003.- 447 с.

64. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: ИНФРА-М. – 1999. – С. 128.

65. Фопель К. «Сплоченность и толерантность в группе», Москва «Генезис» 2002

66. Форум «Будущее города-2023» Челябинска и Челябинской области. Организатор [CHEL.DK.RU](http://CHEL.DK.RU)// электронный ресурс <https://chel.dk.ru/landing/biznes-forum-buduschee-goroda-2022> (дата обращения 15.01.2024г.)

67. Халина А. А. Процесс развития и модели формирования управленческих команд в организации / А. А. Халина // Преподаватель XXI век. – 2010.– № 4-2. – С. 361-367. URL: <https://elibrary.ru/download/elibrarypdf>

68. Широкова, Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. - СПб. : Изд. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. - 431 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Уважаемые коллеги!

С целью эффективной организации работы ООО «УК «ПаркСити» предлагаем вам пройти анкетирование по корпоративному духу в организации.

### Примечания

\*\*\* анкетирование анонимно

\*\* текущее состояние (на сегодня), желаемое состояние (на будущее) ваше видение

\* распределите 100 баллов на каждую категорию А, Б, В и Г в каждом компоненте.

Категория	Компонент корпоративной культуры	Текущее состояние	Желаемое состояние
Общая характеристика культуры в ООО УК ПаркСити			
А	Предприятие уникально по своим особенностям. Оно подобно большой семье. Коллеги имеют много общего.		
Б	Предприятие очень динамично и проникнуто нововведениями. Сотрудники готовы рисковать собой и идти на риск.		
В	Предприятие ориентировано на результат. Результатом является эффективно поставленная цель		
Г	Предприятие структурировано и строго контролируется. Формализация правил поведения		
Стиль лидерства в ООО УК ПаркСити			
А	Руководство относится с заботой и поддержкой		
Б	Руководство поощряет идеи, предложения, риски		
В	Руководство нацелено на результат, на конкурентоспособность		
Г	Руководство ориентировано на стабильность, гарантированность		
Формат управления в ООО УК ПаркСити			
А	Стиль сплоченной работы, единодушия и участия в принятии решений, командоориентированности		
Б	Стиль индивидуальности, рискованности, новаторства		

В	Стиль высокой требовательности и поощрением достижений		
Г	Стиль подчинения и предсказуемости		
Ценность и сущность организации ООО УК ПаркСити			
А	Доверительное отношение Преданность предприятию		
Б	Совершенствование Занятие первых позиций		
В	Достижение цели Результат любой ценой		
Г	Формальные отношения Приверженность правилам		
Стратегическое планирование ООО УК ПаркСити			
А	В развитии важен каждый кадр Формирование благоприятного климата		
Б	Экспериментальное решение проблем Применение новых технологий		
В	Обеспечение долгосрочной перспективы Гарантии занятости работников		
Г	Общая задача – репутация и успех Требовательное соперничество		
Критерии успеха ООО УК ПаркСити			
А	Успех общее дело, коллективное		
Б	Успех за идейными лидерами		
В	Успех в достижении поставленных задач		
Г	Успех в поддержании стабильности		