

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАСІБ СТВОРЕННЯ  
КОМАНДИ В УМОВАХ ЖОРСТКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

Виконала: студентка II курсу,  
групи 8.0530  
спеціальності: 053 Психологія  
освітньої програми: 053 Психологія  
Баркова Карина Сергіївна  
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри  
психології Спіцина Л. В.

ЗАПОРІЖЖЯ

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології  
Кафедра психології  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 053 Психологія  
Освітня програма Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

\_\_\_\_\_ Барковій Карині Сергіївні \_\_\_\_\_

Тема роботи Корпоративна культура як засіб створення команди в умовах жорстокої конкуренції

керівник роботи Спіцина Л.В. к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2021 року № 1136-з

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки вивчити особливості корпоративної культури, сприяючі створенню команди.

5. Перелік графічного матеріалу: 3 таблиці, 3 рисунка

.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Спіцина Л.В., доцент		
Розділ 1	Спіцина Л.В., доцент		
Розділ 2	Спіцина Л.В., доцент		
Розділ 3	Спіцина Л.В., доцент		
Висновки	Спіцина Л.В., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2021 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2021 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2021 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2021 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	вересень 2021 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2021 р.	Виконано
7	Передзахист	листопад 2021 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2021 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ К.С. Баркова

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.В. Спіцина

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.М. Грединарова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 70 сторінок, 3 таблиці, 3 рисунка, 51 джерело.

Об'єкт дослідження - команда.

Предмет дослідження - корпоративна культура як спосіб створення команди.

Мета - вивчити особливості корпоративної культури, сприяючі створенню команди.

Гіпотеза: партисипативний вид корпоративної культури позитивно впливає на командування, а підприємницький – негативно.

Методи дослідження: теоретичні (теоретичний і порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури); емпіричні (спостереження; бесіда; тестування)

Наукова новизна роботи полягає в тому, що був проведений комплексний аналіз існуючих точок зору в психологічній літературі щодо проблеми корпоративної культури, а також емпіричний аналіз корпоративної культури, як способу формування команди в умовах конкуренції.

Данні отримані в результаті дослідження, можуть застосовуватися психологами-практиками, керівниками в роботі з працівниками та командою в організації.

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, СТВОРЕННЯ КОМАНДИ.

## **SAMMARY**

Barkova K.S. Corporate culture as means of creating a team in conditions of fierce competition

Master's qualification work: 70 pages, 3 tables, 3 figures, 51 sources.

The object of study - the team.

The subject of research is corporate culture as a way to create a team.

The goal is to study the features of corporate culture that contribute to the creation of a team.

Hypothesis: participatory type of corporate culture has a positive effect on team building, and entrepreneurial - negatively.

Research methods: theoretical (theoretical and comparative analysis of psychological and pedagogical literature); empirical (observation; conversation; testing)

The scientific novelty of the work is that a comprehensive analysis of existing views in the psychological literature on the problem of corporate culture, as well as empirical analysis of corporate culture as a way to form a team in a competitive environment.

The data obtained from the study can be used by practicing psychologists, managers in working with employees and the team in the organization.

**FEATURES OF CORPORATE CULTURE, TEAM CREATION.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	9
1.1 Визначення понять «команда» і «командоутворення».....	9
1.2 Засоби створення команди в організації.....	19
1.3 Корпоративна культура, як спосіб створення команди.....	30
РОЗДІЛ 2. ЕМПЕРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ЯК СПОСОБУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	43
2.1 Обґрунтування задуму емпіричного дослідження.....	43
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТ.....	59
3.1 Розробка рекомендацій для покращення корпоративної культури.....	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

Людські ресурси в організації мають важливу роль. Саме правильно сформований колектив, дає величезну перевагу серед конкурентів. Важливою особливістю в управлінні персоналом, як соціальною системою, є пошук компромісу між інтересами компанії і інтересами працівників. Управляти великою кількістю працівників не легка справа, оскільки у кожного співробітника є своя індивідуальна думка, що вже склалися норма поведінки і цінностей. Завдання керівника - об'єднати колектив, створити єдину схему поведінки і загальну для усіх співробітників систему цінностей, на якій буде будується управління певною компанією. Для цього необхідно, у психологічному сенсі, сформувати корпоративну культуру.

Корпоративну культуру визначають, як деяке зведення правил поведінки і цінностей, характерне для кожної, окремо взятої, компанії. У кожній організації є корпоративна культура, яка так чи інакше впливає на поведінку своїх співробітників і життя організації в цілому. Деякі керівники розглядають корпоративну культуру, як стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати усі підрозділи організації і окремих співробітників на досягнення спільних цілей. Корпоративна культура дозволяє згуртувати колектив, об'єднавши співробітників загальними правилами і цілями.

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного зовнішнього середовища, конкурентоспроможність багато в чому залежить від ефективної праці працівників. Наявність корпоративної культури дозволяє організації розвиватися самій і своїм співробітникам.

Ця тема актуальна тому, що, на сьогодні, в ринковій економіці переважає конкуренція серед компаній.

Для переваг серед конкурентів, необхідно мати висококваліфікований і згуртований колектив. Це вимагає вивчення способів командування. Оскільки корпоративна культура - потужний стратегічний інструмент в

створенні сильної і процвітаючої організації, важливо вивчити вплив корпоративної культури на створення команди. Такі автори, як: Т.Ю. Базарів, Н.В. Савін, Ю.М. Жуков, А.В. Журавльов, Ю.М. Лотман, А.И. Кочеткова, И.Г. Коротко, М.В. Шлаина, М. Белбин, М.И. Магура, Э. Шейн, Джоуля. Зонненфельд, і інші займалися дослідженням корпоративної культури і командоутворення, але окремі аспекти впливу особливостей корпоративної культури на командоутворення до кінця не вивчені. Це і визначає актуальність мого дослідження.

Об'єкт дослідження - команда.

Предмет дослідження - корпоративна культура як спосіб створення команди.

Мета - вивчити особливості корпоративної культури, сприяючі створенню команди.

Гіпотеза: партисипативний вид корпоративної культури позитивно впливає на командоутворення, а підприємницький – негативно.

Завдання дипломної роботи :

- 1) провести теоретичний аналіз процесу командоутворення і впливи корпоративної культури на процес створення команди;
- 2) організувати і провести емпіричне дослідження;
- 3) сформулювати головні висновки і практичні рекомендації.

Методи дослідження: теоретичні (теоретичний і порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури); емпіричні (спостереження; бесіда; тестування)

Наукова новизна роботи полягає в тому, що був проведений комплексний аналіз існуючих точок зору в психологічній літературі щодо проблеми корпоративної культури, а також емпіричний аналіз корпоративної культури, як способу формування команди в умовах конкуренції.

Практичне значення роботи, полягає в тому, що данні отримані в результаті дослідження, можуть застосовуватися психологами-практиками, керівниками в роботі з працівниками та командою в організації.



У дослідженні взяли участь 35 випробовуваних з клініки «Топ Медикал», у тому числі 34,29% від об'єму вибірки чоловічої статі і 65,71% — жіночого. Вік випробовуваних варіював в діапазоні від 22 до 52 років, середній вік по вибірці 35 років.

Також, було досліджено 55 співробітників з клініки «Визус», у тому числі 10,91% від об'єму вибірки чоловічої статі і 90,91% — жіночого. Вік випробовуваних варіював в діапазоні від 28 до 60 років, середній вік по вибірці 37 років.

Структура роботи полягає в трьох розділів. У першому розділі представлені три підрозділи, в яких міститься опис команди, для чого створюються робочі команди, переваги командної роботи. Другий підрозділ присвячений командоутверення. У нім описані: способи створення команди; методи формування команди; підбір фахівців з компетенцій для командної роботи; особові характеристики співробітників, які сприяють командній роботі; етапи розвитку команд. У третьому підрозділі описана корпоративна культура, її структурні елементи (місія організації, її вплив на персонал і так далі), вплив корпоративної культури на формування робочої команди. У другому розділі описується проведене емпіричне дослідження: на двох приватних клініках («Топ Медикал» і «Визус») було проведено дослідження, в якому з'ясувалося який тип організаційної культури в обох клініках; рівень розвитку культури. Так само були виявлені критерії команди: згуртованість; наявність єдиного лідера; соціально-психологічний клімат в колективі. Далі йде інтерпретація отриманих результатів. У третьому розділі запропоновані рекомендаційні заходи, спрямовані на усунення слабких місць, виявлених при дослідженні.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

#### 1.1 Визначення понять «команда» і «командоутворення»

Щоб добитися великих висот у корпоративному світі необхідно велику увагу приділити персоналу, а точніше командам і командоутверенню.

Компанії, в незалежності від того великі або маленькі, постійно змінюються, з'являються нові завдання, вимагається шукати нові рішення, в такій ситуації підвищується попит на комунікаційну взаємодію співробітників для вирішення нових завдань. З кожним роком, окрім професійних якостей, набирає популярність таке уміння, як робота в команді. Зараз багато фірм мають високу конкурентоспроможність, щоб компанія ще більше зміцнила свій стан на економічному ринку, необхідно сконцентрувати свою увагу на формуванні результативної команди. «Організація не може сама збільшити свою продуктивність - це можуть співробітники! Вони є дійсно цінним надбанням будь-якої організації» відмічає у своїй книзі Джон Максвелл.

Команда - це запорука успіху кожної фірми. Так що ж під собою має на увазі слово «команда»? Сам термін «команда» був введений в лексикон управління персоналом із спорту, зараз це слово має два значення: команда, як наказ і команда, як група співробітників, зібрана для досягнення конкретного бізнес-проекту і рішення завдань.

Багато авторів по-своєму визначають термін «команда» доктора психологічних наук, такі як: Ю.М. Жуков, А.В. Журавльов і Е.Н. Павлова, характеризують команду, як групу співробітників, які взаємодоповнюють і взаємозамінюють один одного в ході досягнення загальних результатів, використовують особливу форму організації спільної діяльності, ґрунтовану

на продуманому позиціонуванні учасників, що мають погоджене бачення ситуації і стратегічних цілей команди і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії.

Автор Т.И. Куликова стверджує, що, як правило, командою називає невелика кількість людей, що розділяють спільні цілі, цінності і підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички, а також що переймають на себе відповідальність за кінцеві результати і здатні модифікувати функціонально-ролеву співвіднесену.

Автор В.И. Путьлин визначає групу, як деяке об'єднання, що складається з двох або більше за осіб, що взаємодіють один з одним таким чином, що кожна особа здатна робити вплив на інших і в той же час перебуває під впливом інших осіб.

Автор О.И. Блідих вважає, що в поняття «команда» внесений особливий сенс, який пов'язаний з високим рівнем групової свідомості працівників, коли проблеми групи усвідомлюються і приймаються ними як особисті.

Автор М.В. Локтионов, узагальнивши думки різних авторів, дійшов висновку, що робоча команда, як група осіб виконує в тісному взаємозв'язку загальні завдання і несе відповідальність за їх досягнення.

Німецький психолог К. Фобель характеризує команду як невелику групу однодумців, які переслідують рішення загальних завдань і мають в розпорядженні взаємодоповнюючі якості і навички. При рішенні завдань, що стоять перед ними, учасники команди спільно створюють цілі і стратегію власної роботи, за яку вони несуть загальну відповідальність.

Автор книги М. Бронштейн визначає команду, як організовану групу людей, з розвиненими комунікативними якостями, з метою спільного рішення загальної задачі з повною відповідальністю кожного її учасника за кінцевий результат роботи усієї групи.

Автори статті, про команду, Л.И Савва і А.В. Хохлів рахують, що команда дає можливість об'єднати співробітників, які мають різні знання,

тому разом вони роблять те, що не може зробити одна людина або звичайні робочі групи.

Автор статті, про командування, Е. Н. Картушена стверджує, що команда має загальні риси з групою, проте в команді більше постійний персонал, формальніша і ясніша мета, а також жорсткіший розподіл ролей.

Проаналізувавши думку авторів, можна дійти висновку, що команда має на увазі під собою групу людей, що мають хороші взаємовідносини між собою і об'єднаних загальною місією, цілями. І сформовані, зазвичай, для досягнення цілей і рішення завдань.

Команду визначають наступні критерії:

- наявність однієї мети. Усі члени команди об'єднані однією метою;
- прагнення досягти спільну мету. Усі учасники команди мають особисте прагнення в досягненні спільної мети;
- комунікації. Інформація передається, між учасниками команди, без утруднень;
- загальні правила. У середині команди існують цінності і правила, які розділяють і приймають усі учасники команди;
- єдиний лідер. У команді є один лідер, якого визнає уся команда;
- відповідальність за результат. Усі учасники команди відчувають власну відповідальність за загальний результат.

Критерії команди визначають, чим команда відрізняється від групи. Автор книги, Н.В. Савін, вивчаючи синергетичний ефект, доводить, що командна робота значно результативніше, чим робота звичайної групи. Це розкривається тим, що, відчуваючи, свою причетність до цілей членів групи і організації, відбувається збільшення ефективності працездатності за рахунок з'єднання окремих частин в одно ціле. Традиційно команда справляється із завданнями швидше і результативніше, чим звичайний робочий колектив.

Відштовхуючись від характеру роботи, команді може бути встановлений будь-який проміжок часу для виконання роботи.

Команду можна характеризувати за деякими ознаками, таким як: в команді від двох і більше чоловік, усі вони мають потрібні знання для вирішення завдань, поставлених перед ними, у членів команди добре розвинені комунікативні навички, переважають міжособистісні стосунки, команда має свою економічну структуру, спрямовану для вирішення завдань і досягнення спільних цілей. Ключовими ознаками команди виділяють: взаємодопомога, різні завдання, відповідальність за поставлене завдання несе не окрема людина, а уся команда.

Зазвичай, завдання, поставлене перед командою, не може виконати одна людина, це пов'язано з нестачею часу або недостатніми знаннями співробітника в певній області. Робота в колективі на багато ефективніше, це можна пояснити тим, що в команді, збираються співробітники з необхідними компетенціями, так само з'являється можливість розподіляти роботу серед членів команди, що дає можливість вирішити завдання в кротчайші терміни. При роботі в команді, співробітник тісно взаємодіють, вчаться і доповнюють один одного, це дозволяє добитися комфортного клімату в колективі і позитивних міжособистісних стосунків.

Командна робота підвищує конкурентну здатність організації оскільки, командна робота ефективніша. Конкурентна перевага полягає в самому персоналі. Коли персонал знає цілі, показує високу згуртованість і лояльність до організації, то він працює ефективніше.

Команда створюються заради рішення певної задачі, досягнення певної мети або для проектної роботи. У команди є свої етапи формування, які визначають її стадію розвитку.

Команда проходить такі етапи як:

1. освіта. На цьому етапі учасники групи знайомляться один з одним, діляться потрібними відомостями і визначають завдання команди;
2. замішання. Члени групи борються за місце лідера, дискутують про напрям ходу роботи;

3. нормування. Команда починає загальний темп роботи, зменшується конкуренція один між одним;

4. рішення завдань. У цей момент команда досягає своєї «зрілості», вона здатна вирішувати складні завдання, члени групи займають різні функціональні ролі;

5. розформування. Після виконання проекту, команду розформовують.

Окрім етапів життя команди, на її роботу впливають: взаємодії і взаємовідносини співробітників, від яких залежать характеристики групи. Виділяють два види характеристик команд : основні і ситуаційні.

Основні характеристики безпосередньо залежать від взаємовідносин співробітників один між одним.

Ситуаційні характеристики залежать від функціонального забезпечення співробітників. Вони можуть як сприяти роботі групи, так і гальмувати її діяльність.

Кожен командний гравець виконує власну роль, тобто виконує певні обов'язки, дотримується манери поведінки на робочому місці.

У командній роботі можуть бути такі ролі:

- очікувані - ця роль припускає, що працівник дотримуватиметься очікуваної від нього поведінки;
- сприймані - ця поведінка, яку співробітник приймає для себе і вважає її прийнятною;
- розпорядливі - фактична поведінка.

Ці ролі можна характеризувати як функціональні, адже вони безпосередньо пов'язані з виконанням трудової діяльності і із займаним постом.

Окрім функціональних ролей, є і неформальні. Неформальна роль - цей розподіл ролей безпосередньо самим колективом.

Наявність ролей безпосередньо грає на успішність і ефективність команди.

М. Белбин рекомендує управлінцям, приміряти різні ролі поведінки, це дозволить ефективніше вирішувати проблеми команди, що виникають усередині.

Дослідження підходів ролей дозволяє дійти наступних висновків:

1. для результативної діяльності команди треба не лише креативність, задумка, професіоналізм, але і позитивні взаємовідносини в колективі, важливо щоб команда була, як одно ціле;
2. чим численніше ролі в команді, тим ефективніше її робота;
3. комплекція співробітників має бути досить компетентною, для виконання роботи.

На різних етапах розвитку групи, учасники команди визначають свої ролі, як функціональні, так і в міжособистісних стосунках. Від наявності ролей залежить робота команди: чим більше ролей, тим ефективніше робота. Ролі можуть впливати на об'єднання команди. Вони дозволяють членам команди визначити функціональні обов'язки і соціальний статус в цьому колективі.

Головним чинником успішності команди є - її згуртованість.

Командна згуртованість - це прагнення членів команди залишатися в ній і вирішувати поставлені завдання. Згуртованість - це один з чинників, по якому можна визначити наявність команди.

Автор багатьох книг з психології управління М.В. Шлаин стверджує, що спрацьованість команди проявляється як функціонально-ролева узгодженість, що відбиває рівень розвитку таких соціальних психологічних механізмів усередині командної взаємодії як взаємодопомогу, взаєморозуміння і взаємодовіру між усіма учасниками, толерантність до інших точок зору. Функціонально-ролева узгодженість має на увазі високу міру синхронності дій учасників команди, що самостійно включаються в реалізацію тієї або іншої функції в силу її необхідності і доцільності для досягнення спільної мети. Тісний взаємовплив один на одного і взаємозв'язок привносять до команди стабільність і стійкість.

Кандидат економічних наук В.И. Путилін вважає, що члени високо згуртованої групи випробовують велику тягу один до одного і вважають себе схожим. У згуртованих груп значно менше рівень напруженості, нерозуміння, а продуктивність праці навпаки вище. Якщо усі учасники групи відчують свою безпосередню причетність до місій і цілей групи, а ті у свою чергу будуть спрямовані на швидке досягнення результатів, то така команда буде результативніша і ефективніша робити свою роботу.

Психолог Л. Фестингер запропонував підхід, в якому аналізує згуртованість колективу на підставі комунікативних зв'язків.

Згуртованість, він розглядав, як спрямованість усіх чинників на утримання індивіда в колективі.

Зараз виділяють чинники, які можуть поліпшити згуртованість в команді або навпаки знизити її. Нижче приведена таблиця (Таб. 1.1), в якій детально описані ці чинники.

*Таблиця 1.1*

### **Чинники групи, що впливають на згуртованість**

<b>Чинники</b>	<b>Збільшуючі єдність</b>	<b>Зменшуючі єдність</b>
Труднощі при вступі до групи	Жорсткий відбір в групу	Легкий відбір в групу
Чисельність групи	3-7 человек	Велике число учасників. Проблеми із взаємовідносинами.
Чітка постанова завдань	Присутня	Відсутня
Вікова категорія	Група приблизно одного віку	Між учасниками групи велика різниця у віці
Конкуренція	Між групами	Між членами команди



На основі цієї таблиці, можна дійти висновку, що чим правильніше сформована команда і престижніше вона в очах підлеглих, тим згуртованішою вона являється.

У кожній організації існує два види груп: формального і неформального характеру.

Формальні групи, як їх називають Д. Кракхард, Д. Хансон : «Скелет організації», виконують завдання, поставлені перед ними, які спрямовані на досягнення цілей.

Фахівці в області менеджменту Т.Ю. Базарів і К. Бланшар виділяють три таких груп:

1. група менеджерів. Цей керівництво вищої ланки;
2. робочі групи. Це групи, які створюються для певного проекту, після завершення проекту розформовуються;
3. комітет. Це комісії або ради, основна їх риса - групове ухвалення рішення.

Неформальні групи, створюють самі підлеглі. У таких групах не призначають хто в ній братиме участь, а хто ні, як правило, негласно усі знають, хто в неї входить, а хто ні. При таких взаємодіях можливий неформальний лідер.

З прихильністю до групи може одночасно розвиватися прихильність до організації, що благотворно впливає на роботу компанії в цілому.

Згуртованість команди безпосередньо пов'язано з ефективністю команди. Престиж команди, її соціальний статус, мотивують прагнення інших співробітників працювати конкретно в цій команді. Згуртованість членів команди відбувається у формальних і неформальних групах, в ході міжособистісного спілкування. Важливо підтримувати чинники, які здатні впливати на згуртованість колективу. Це дозволить поліпшити довірчі стосунки між учасниками команди і підвищить результативність, при сильно розвинених комунікативних якостях, членам команди легше добитися результату.

Величезна кількість цікавих ідей приходить, як правило, в груповій діяльності.

Працюючи самотійно, співробітник може вирішувати завдання, але він не може мати усіх знань. А в командній діяльності велика кількість людей породжує таку ж кількість різних ідей, адже у кожної людини своя думка.

Робота в команді збільшує довіру між учасниками групи, особливо якщо їм разом довелося долати труднощі.

У таких випадках у членів команди з'являється почуття прихильності, взаємодопомога один до одного.

Таким чином, робота в команді куди ефективніше за роботу одного співробітника, але треба пам'ятати, що у колективної роботи можуть бути і свої мінуси.

Незважаючи на це важливим чинником ефективності організації, залишається командна робота. Одними з головних критеріїв можна назвати:

- рішення поставлених завдань;
- працівники задоволені своєю роботою і місцем, займаним ними в організації;
- кожен учасник групи, працюючи в команді, самотійно розвивається, тобто задовольняє свої робочі потреби, розвиває свої здібності в ході спільної трудової діяльності.

Як правило, в ефективній команді усі учасники розділяють спільні інтереси і цінності, вони уверенні в загальному успіху усього гурту, що благотворно впливає на процес роботи в цьому колективі.

Важливим чинником ефективної роботи в команді, являється комунікація усіх членів команди. Важливо підтримувати позитивну обстановку в колективі, працювати над об'єднанням команд і розвивати комунікаційні навички у співробітників. У цьому можуть допомогти корпоративні заходи, різні тренінги, спрямовані на зміцнення командного духу.

Розвинені комунікаційні якості допомагають співробітникам, без ніяковості, ділитися своїми ідеями і думками з іншими членами групи.

На ефективність команди величезний вплив мають особові якості.

При формуванні команди мають велике значення особові якості. Треба підбирати членів команди з високорозвиненими комунікативними якостями, приблизно одного соціального статусу.

Це дозволить досягти швидкого налагодження стосунків між учасниками групи, забезпечить рівноправне ділення влади і обов'язків.

При створенні команди треба враховувати особові якості кожного кандидата, який претендує на місце в команді.

Вступаючи в команду усі члени мають потрібні знання і компетенції, для роботи в команді.

Фахівці виділили декілька якостей, якими, на їх думку, повинні володіти співробітники, вступаючи в команду:

- розуміння і прийняття цілей компанії;
- бажання співпрацювати з іншими членами команди, для досягнення поставленої мети;
- відсутність особистих цілей;
- здатність працювати в команді;
- здатність бути гнучким в ході роботи;
- навички міжособистісного спілкування;
- навички аналітичної роботи.

Усі ці якості допомагають співробітникам бути більше комунікабельними і лояльними один по відношенню до одного, що у свою чергу допомагає згуртувати колектив.

На результативність команди впливає обстановка усередині команди. Якщо колектив показує свою згуртованість і позитивні стосунки між членами групи, то, як правило, і ефективність у цієї команди буде вища, ніж в не згуртованих групах.

Командна робота дозволяє домагатися поставлених цілей швидше. Для ефективної роботи команди, треба враховувати стадії формування команди, розвивати почуття командного духу і особові якості. Вже доведено, що командна робота є ефективнішою, ніж робота окремо взятого співробітника.

Змусити працювати колектив, як одно ціле - це означає підвищити внутрішню комунікацію членів групи, що дозволяє уникнути можливих майбутніх конфліктів.

Проаналізувавши думку авторів можна дійти висновку, що команда - це декілька професіоналів, що мають потрібні компетенції для вирішення поставленого завдання, зібраних разом для вирішення проблеми.

Робота в команді, як ні що інше об'єднує колектив, допомагає кожному співробітникові відчувати себе причетним до організації і її місії. Дуже важливо менеджерів по персоналу уміти підтримувати командний дух, адже згуртована команда показує велику продуктивність і може в кратчайшие терміни вирішити поставлене завдання. Окрім цього, ефективна робота співробітників підвищує ефективність організації, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність компанії. Тому, треба серйозно віднестися до командоутворення в організації, адже в певний момент, в компанії, доведеться зіткнутися з командоутворенням і підтримкою командного духу на підприємстві. Необхідно проводити дослідження психологічного клімату в командах, це допоможе побачити на скільки згуртована команда в даний момент і, якщо необхідно, провести коригування впливаючих чинників підвищити командну згуртованість.

## **1.2 Засоби створення команди в організації**

Командний вид роботи є ефективнішим, тому у багатьох організаціях стало актуальне питання про командоутворення і згуртованість колективу.

Організації, які розвивають свій персонал, мотивують і зміцнюють командний дух працівників, в конкурентному середовищі, виявляються успішнішими. При цьому необхідно створити спільні цілі і цінності команди. Це допоможе поліпшити міжособистісні стосунки між членами групи, підвищить мотивацію і понизить конкуренцію між учасниками.

Поведінка людини в компанії багато в чому залежить від організаційних чинників і психологічних, при цьому поведінка одного індивіда є умовою, яка впливає на взаємодію між усією командою.

Однією з моделей командування, використовуваному у бізнес середовищу, є розвиток малих груп Б. Такмена. У цій моделі розглядалася наявність двох сфер : діловою і міжособистісною. Під діловою мається на увазі ухвалення загальних рішень, а під міжособистісною - розвиток групи. У кожній сфері група повинна пройти чотири стадії.

Перша стадія називається: «формування». На цьому етапі члени групи знайомляться один з одним, встановлюються міжособистісні стосунки. Другу стадію («внутрішній конфлікт») можна характеризувати, як «один проти усіх», відсутня цілісність групи. На цьому етапі учасники, або лідируюча більшість учасників, повинні домовитися до взаємодії, придумати і прийняти правила вживані для усіх учасників групи. Тільки після загальної угоди настає третя фаза «Розвиток команди», цей етап характерний тим, що зникають міжособистісні конфлікти між учасниками групи.

Після зникнення усіх конфліктів і прийнятті норм і правил, група переходить до четвертої фази: «Робоча група». На цій стадії група починає роботу. У діловій активності автор виділяє 3 стадії:

1. пошук командою шляху рішення завдань;
2. максимальний обмін інформацією між членами групи;
3. ухвалення рішень.

Автор приводить виведення, що дві сфери взаємно залежні: зміни одній безпосередньо впливає на іншу. Так ми приходимо до висновку, що трудові і

особисті взаємовідносини тісно пов'язані один з одним і від цього залежить уся робота групи.

Особливості людини можуть впливати на продуктивність його праці. До таких особливостей відносяться: демографічні, компетентність і психологічні особливості.

Демографічні ознаки такі як: підлога, вік і етнічна приналежність - можна сказати, являється в тій чи іншій мірі, характеристикою індивіда.

Потрібні навички і уміння в роботі, можна назвати одним терміном - «компетентність». Навички і уміння, які використовуються в трудовій діяльності співробітника є чинниками показника його поведінки і працездатності. Кадровим співробітникам важливо уміти підбирати компетентних співробітників і розвивати навички у тих робітників, які працюють в компанії.

Професор Э.Ф. Зеер характеризує термін «компетенція» як: «глибоке доскональне знання істоти виконуваної роботи, способів і засобів досягнення намічених цілей, а також наявність відповідних умінь і навичок.»

Компетентність, як говорять психологи, можна назвати «рушійна сила», це пов'язано з тим, що, усвідомлюючи свою ефективність, працівник робить свою роботу старанніше. У такому трактуванні, компетенція - відмінна мотивація працівника робити свою роботу якісніше.

При командуванні в організаціях, важливо враховувати, окрім компетенцій, психологічні характеристики членів команди.

Завдяки таким особовим особливостям можна прогнозувати робочу діяльність співробітника.

До психологічних характеристик відносяться: самооцінка, локус контролю, авторитаризм, макіавеллізм, орієнтація на досягнення, схильність до ризику, догматизм, самомониторинг.

Самооцінка служить явним показником характеру. Самооцінка - це те, як людина оцінює себе і свої дії. Самооцінка відіграє важливу роль в життя людини, вона впливає як на соціальне, так і на робоче місце його існування.

Доведено, що люди з високою самооцінкою, в робочій діяльності, намагаються добитися великих успіхів, прагнуть зайняти високі посадові позиції, а люди з низькою самооцінкою прагнуть бути непомітними, бояться ризикувати і ставлять перед собою незначні цілі. У команді, люди, з високою самооцінкою, намагаються займати лідерські позиції, а люди, з низькою самооцінкою, можуть відсторонитися від колективної роботи. Важливо, при формуванні команди, враховувати цю характеристику.

Джоуль. Роттер уперше описав «локус контроль». Локус контроль - це особливість індивіда пояснювати свої успіхи або поразки шляхом зовнішніх або внутрішніх обставин.

Джоуль. Роттер у своїх навчаннях пропонує характеризувати людей на зовнішній і внутрішній локус контроль.

Ці знання широко використовуються в процесі мотивації персоналу. Людям із зовнішнім локус контролем потрібне схвалення і заохочення, їм зручніше працювати на когось, а не самим стояти на чолі організації. Працівникам з внутрішнім локус контролем дуже важливі умови праці, таким співробітникам краще працюється при делегуючому стилі керівництва.

У командоутворенні визначення контролю дозволяє визначити метод мотивації, який може бути застосований до членів команди, для поліпшення ефективності роботи.

Авторитаризм - це модель поведінки, при якій в організації, потрібна авторитарна влада.

Люди, з таким типом особи, проявляють завдатки лідера, з повагою відносяться до людей, займаних більш високі посади і з відкритим піклуванням до робітників нижчого класу. Наявність таких якостей у співробітника говорить про те, що робота в команді йому даватиметься у край важко, а ось на роботі де все чітко структуроване, людина з авторитарними якості показуватиме себе дуже успішно.

Макіавеллізм - свойственен такими характеристиками особи, як уміння тримати себе на дистанції з іншими людьми і бути прагматичним у всьому.

Людам з такою якістю характерна маніпуляція іншими людьми, вони чітко йдуть до своєї мети, незважаючи на будь-які перешкоди, вони гнучко пристосовуються до будь-якої ситуації, люблять, коли взаємодія з іншими людьми проходить не дистанційно, а віч-на-віч. Такі співробітники будуть дуже цінними і проявляти велику продуктивність в організаціях, які займаються особистими продажами або де результат важливіший за етичні норми.

У командній роботі необхідно, щоб особисті цілі співпадали з цілями команди, тоді співробітник показуватиме найбільшу ефективність. Якщо цілі співпадати не будуть, то цей співробітник буде неефективний в командній роботі.

Орієнтація на досягнення - одна з найважливіших якостей працівника, особливо при командній роботі. Така особова характеристика дозволяє передбачити поведінку працівника.

Зазвичай людям, з високою мірою орієнтованості на результат, подобається долати труднощі вони охоче беруться за рішення завдань, але треба враховувати, що легкі завдання не викличуть, у такого співробітника, почуття задоволеності від виконаної роботи.

Працівникам з такою особовою характеристикою краще давати завдання, на які доводяться п'ятдесят відсотків успіху.

Якщо в організації потрібний такий співробітник, який може вирішувати складні завдання і брати на себе відповідальність за результат, то співробітник з такою якістю найбільш відповідний.

Схильність до ризику - характерна тим людям, які прагнуть скористатися усіма можливостями. Зазвичай люди, що мають таку характеристику, приймають рішення ґрунтуючись на мінімальну кількість інформації. Цікаво помітити той факт, що швидке ухвалення рішень не відбивається на продуктивності, вона залишається такою ж, як при прийнятті рішень, ґрунтованому на довгих роздумах.



Догматизм - якість особи, при якій людина визнає правильною тільки свою точку зору. Зазвичай менеджери з високим показником догматизму, уверенні у своїх рішеннях, при зміні організаційного процесу будуть такому зміні опиратися і критикувати його.

Самомониторинг - ця та якість, яка дозволяє оцінювати оточення людини і підбирати відповідну поведінку.

Така якість буде корисна в командній роботі. Людина, що має цю психологічну особливість, легко адаптуватиме свою поведінку під потрібне команду.

Таким чином, знаючи особисті характеристики людей, можна припустити їх працездатність в організації і їх готовність працювати в команді.

Ефективність організації - це результат не однієї людини, а результат взаємодії цілої групи. У робочому процесі людина виконує свої обов'язки взаємодіючи з навколишніми людьми, тобто працює в команді. У команді, для вирішення завдань, зібрані фахівці з різними знаннями і компетенціями, що робить командну роботу ефективнішою, ніж роботу одного окремо взятого співробітника.

Для найкращих результатів необхідно відповідально підійти до процесу командування в організації, необхідно ретельно відбирати членів групи, враховувати особисті якості і уміння працювати в команді.

Так що ж таке група? Група - це об'єднання людей (двох і більше чоловік), зібраних разом для досягнення поставленої мети.

Кожен учасник групи виконує певну роботу, яка у свою чергу, спрямований на загальне благо, усі члени групи взаємозв'язані і залежні один від одного.

Люди вступають в групи з різних причин, класичні теорії по командуванню допомагають нам в цьому розібратися. Так, Джоуль. Хоманс висуває теорію формування груп: теорія близькості, теорія обміну, теорія рівноваги.

Теорія близькості полягає в тому, що люди, що знаходяться поруч, швидше створять групу, ніж люди, розташовані далеко один від одного.

Наприклад, працівники у яких робочі місця знаходяться поруч один з одним, швидше створять групу, чим із співробітниками що знаходилися на іншому поверсі.

Теорія обміну - ґрунтується на наслідку взаємодії шляхом винагороди і витрат. Люди, що знаходяться поруч тяжіють до взаємодії тільки за умови, що витрати буде менше, ніж винагорода.

Теорія рівноваги - стверджує, що люди об'єднуються в групи завдяки загальним цінностям. Усвідомлюючи загальні цінності і інтереси, люди прагнуть до більшого спілкування один до одного. Якщо баланс цінностей порушується, то учасники таких груп намагаються відновити його.

Соціальні групи - це невід'ємна частина кожного суспільства.

Розглянувши ці теорії, ми можемо дійти висновку, що групи можуть утворитися: в місцях, де люди знаходяться(територіально) близько один до одного; на тлі загальних інтересів; завдяки шляху взаємодії один між одним.

З кожним роком компанії і організації розвиваються все більше. На тлі такого прогресу, великий інтерес став не до роботи окремих індивідів, а до групової роботи. Нинішні працівники хочуть не просто працювати, а учувствовать в житті організації.

Проаналізувавши зарубіжні успішні компанії, можна зрозуміти, що успіху і конкурентоспроможності вони добилися завдяки командній роботі, а не за рахунок одного співробітника.

Багато фахівців трактують «група» і «команда» однаково, але знаходяться і ті, хто розрізняє ці два поняття. Відмінність полягає в тому, що група - це ще не команда, але команда з'являється з групи.

Формування команди з групи:

- усі члени групи розглядають результати команди як загальний результат, а не результат окремої людини;
- довіра між учасниками групи постійно зростає;

- зростає згуртованість, учасники усвідомлюють свою приналежність до команди;
- команда постійно домагається поставленої мети.

Виходячи з цього, команду можна розглядати, як вид груп створеної в організації. Автори Джоуля. Катценбах і Д. Смит запропонували модель розвитку команди. У цій моделі розвитку команди пов'язані загальні успіхи команд з їх продуктивністю. Від продуктивності залежить етап розвитку групи.

Автори розрізняють п'ять типів груп і команд в їх розвитку, їх можна розглянути, як способи командоутворення:

1. робоча група. У такій групі в основному відбувається обмін інформацією. У цій команді за загальний результат мчить персональна відповідальність
2. псевдогрупа. Це команда, яка може підвищити свою працездатність, але нічого не робить для цього;
3. можлива команда. Це група людей, що усвідомили спільні цілі і потреби, що знаходяться на шляху визначення методів рішень для отримання спільної мети;
4. команда. Це група, члени якої, мають високо комунікаційні якості, своїми знаннями і вміннями доповнюють один одного і мають вже вжиті заходи по досягненню спільної мети;
5. ефективна команда. Це команда, що має усі характеристики команди, члени її групи можуть самостійно розвиватися, а успіх такої команди перевищує очікування керівництва.

На Рис. 1.1., детальніше розглянута крива командних результатів, запропонована Ж. Катценбахом і Д. Смитом. На малюнку наочно продемонстрований вплив розвитку команди на загальний груповий результат. Чим вище командний рівень розвитку, тим більше її продуктивність.



**Рис. 1.1. Крива командних результатів**

Від ефективності командної роботи, багато в чому залежить ефективність і конкурентоспроможність організації.

Одними з важливих критеріїв командної роботи є:

- досягнення поставлених завдань;
- працівники задоволені своєю робочою діяльністю;
- працюючи в команді, співробітники саморозвиваються за рахунок роботи в команді.

У ефективній команді усі співробітники взаємозв'язані, вони чітко дають зрозуміти собі, що працюють на загальне благо, у них одна мета і цінності. У таких командах, розвиваються комунікаційні якості співробітників і зростає довіра між членами групи.

Ще одну цікаву методику командоутворення в організації пропонують викладачі МГУ Ю.М. Жуков, А.В. Журавльов і Е.Н. Павлова. У їх теорії вони розглядають декілька стадій комадообразования і описують чим кожна стадія характерна.

Автори виділяють дев'ять стадій:

1. комплектування. На цьому етапі відбувається підбір учасників команди;
2. знайомство або поглиблення знайомства. Учасники знайомляться один з одним;

3. інструкціалізація. Команда має бути вписана в структуру організації, розробка правил, документальне оформлення стосунків;
4. формування загального бачення. Узгодження поглядів на позицію спільного майбутнього;
5. позиціонування або перепозиціонування. Відбувається макро і мікро-позиціонування. Макро-позиціонування - визначає предметну функцію подій, в діяльності своєї команди і відповідність цим позиціям. Мікрорівень - позиціонування з точки зору командних робіт;
6. планування першого кроку. Ставиться мета, розробляється план, визначаються ресурси і відповідальність членів команди за роботу;
7. виконання. Виконання роботи, заради якої збиралася команда;
8. рефлексія. Команду розглядають на предмет ефективності в просуванні своєї роботи;
9. планування другого кроку. Якщо команда на восьмому етапі показує свою неефективність, то вона знову переходить на другий етап.

У цій теорії детально розглядається кожен етап формування команди в організації.

Для підвищення ефективності командної роботи необхідно розвивати навички міжособистісного відношення між учасниками групи. Для їх поліпшення необхідно займатися розвитком загальної цілісності групи, підтримкою командного духу.

Краще всього для цього підходять різні тренінги і заходи спрямовані на об'єднання команди.

Прикладом такого тренінгу може служити: «Тренінг командної співпраці : командний дух» розроблений Ю.М. Жуковом, А.В. Журавлиною і Е.Н. Павловою.

У цьому тренінгу розглядається підхід, в якому розвиток команди відбувається по двох осях: інструментальною і соціально-емоційною. Певна орієнтація на одну з осей, дозволяє визначити модель роботи з командою, на

основі якої можна підібрати методики і тренінги. На Рис. 2 зображена шкала, по якій можна провести класифікацію методів.



**Рис. 1.2. Класифікація підходів до командного зігравання**

На цій шкалі вказані цифри, під кожною цифрою мається на увазі певний етап розвитку команди.

1. природний розвиток команди;
2. високе спрямованість на соціально-емоційний орієнтир команди.

Цей етап орієнтований на поліпшення стосунків між учасниками команди;

3. орієнтація на робочий процес, носить повчальний характер;
4. середня орієнтація (командоутворення в реальному часі);
5. висока орієнтація.

Цей тренінг спрямований на розвиток командного духу в організаціях. Командний дух- це відчуття причетності до організації, знаходження спільних цілей і норм між співробітником і компанією.

Командоутворення в житті організації має важливу роль. Саме правильно сформована команда підвищує конкурентоспроможність організації. Команда, учасники якої відчувають свою відповідальність за загальний результат, мають загальні цінності, високий рівень об'єднання - показують високу результативність, що поза сумнівом підвищує рівень конкурентоспроможності організації.

Створення команди складний процес, необхідно враховувати психологічні і особові якості співробітників. Необхідно визначити на який термін формується команда для вирішення певної проблеми, або на

довгостроковий період. Також, при формуванні команди необхідно пам'ятати, що: в команді повинно бути від двох і більше чоловік; члени команди повинні мати потрібні компетенції, щоб справлятися з поставленими завданнями; усі учасники мають бути націлені на загальний результат; у кожного члена команди є своя відведена роль. Важливо приділяти увагу розвитку команд і етапам, на яких знаходиться робоча команда. Це допоможе внести, при необхідності, коригування в роботу з метою підвищення результативності роботи команди.

Відштовхуючись від цих способів створення команди, можна сформуванати ефективну і працездатну команду, яка в короткий термін може вирішити поставлені завдання.

### **1.3 Корпоративна культура, як спосіб створення команди**

Корпоративна культура - це відмінний спосіб згуртувати команду. Не часто виходить працювати однією командою, створення і використання корпоративної культури, дозволяє згуртувати колектив, за рахунок загальних цінностей і норм. Говард Бехар говорив: «Якщо виростити людей, вони виростять бізнес».

Для підтримки ефективної роботи компанії потрібні враховувати три чинники, які допоможуть компанії займати лідируючі позиції серед організацій - конкурентів. Перший чинник - це людські ресурси. Персонал здатний впоратися з усіма завданнями.

Другим чинником є наявність власної культури, яка допоможе об'єднати і згуртувати команди і усю організацію. Третій - постійна стимуляція персоналу.

Культура - багатогранна і має безліч елементів. Розглядаючи культуру організації або як називають її в сучасному суспільстві: «корпоративна культура», ми маємо на увазі цінності, міфи, легенди, імідж, історія

виникнення компанії, звичаї і правила, які впливають на поведінку і ціннісні норми співробітників.

Уперше поняття «Корпоративна культура» сформулював німецький фельдмаршал Мольтке. Він використав цей термін в контексті, описуючи взаємовідносини серед офіцерів.

Багато авторів трактують корпоративну культуру по-своєму, адже єдиного визначення немає.

Так, Э.Х. Шейн пише у своїй книзі: «Культура - результат складного процесу групового навчання, лише частково визначуваного поведінкою керівника». Автор дотримується думки, що керівникові важливо створити культуру, адже, за його словами, культуру створює керівник, а менеджери і співробітники живуть в ній.

Створення корпоративної культури дуже важливий процес, адже у такий спосіб можна підтримувати постійне навчання і об'єднання робочого колективу.

Автор М.И. Магура у своїй книзі «Організаційна культура, як засіб успішної реалізації організаційних змін», розглядає корпоративну культуру, як засіб, що впливає на поведінку людей, яка у свою чергу впливає на ефективність підприємства. Автор стверджує, що корпоративна культура зароджується в головах людей, а цінності, які розділяють усі учасники підприємства є її центром.

Автор книг з менеджменту Люіс Річард Д. у своїй книзі описує корпоративну культуру, як: «колективне програмування думок, яке відрізняє одну категорію людей від іншої».

Автор А.И. Пригожин відмічає у своїй книзі корпоративну культуру, як «дорогоцінний ресурс», який мають не усі країни : «Чому одні країни, що мають багаті природні ресурси(нафта, газ, вугілля, ліс, чорнозем і т. п.), живуть бідно, а інші, обділені усім цим, досягли процвітання? Тому, що у цих останніх є куди потужніший ресурс, але зовсім іншої природи: ділова



культура певного типу. Саме вона спонукає людей працювати так чи інакше, тим або іншим способом будувати свої стосунки в справах».

Професора О.С. Виханский і А.И. Наумов вважають, що організаційна культура є всепронизуючим компонентом підприємства, а також впливає як на її внутрішнє життя, так і на її положення в зовнішньому середовищі.

Організаційна культура формується із стійких принципів, представлень, норм і вірувань відносно того, як ця установа реагує на зовнішні впливи, як слід поводитися на підприємстві, який сенс функціонування підприємства і так далі.

Автори Джоуля. В. Ньюстром і Девіс К. стверджують, що основним ключем до культури організації є деяка «угода» між трудовим колективом і вищим менеджментом, в якому установа переконана в прагненні поважати ідеали, цілі і цінності кожного індивіда, а також в участі в роботі разом з усіма.

На думку А.В. Негрей корпоративна культура - ця безліч корпоративних цінностей, традицій і звичаїв підприємства.

Автор статті про менеджмент А.А. Кузнецов стверджує, що управління корпоративною культурою необхідно усвідомлювати, як деяку спрямованість менеджменту організації, що включає прогнозування, організацію, а також підтримку, координацію і контроль корпоративної культури установи.

Письменник А.А. Воронин вважає, що корпоративна культура нині є якоюсь мірою важелем дії управлінського характеру, а також один з прихованих методів по управлінню трудовим колективом, який здатний делікатно привчити персонал до конкретних традицій і цінностей.

Проаналізувавши думку авторів, можна стверджувати про те, що корпоративна культура є деяким зведенням правив і норм, це відмінна риса організації відрізняє її від інших.

Корпоративна культура формує вектор у напрямі діяльності, як підлеглих, так і самої організації в цілому.

Автори А.И. Кочеткова і Х.Ю. Варнеке виділяють дев'ять функцій корпоративної культури :

1. виражає індивідуальні особливості компанії;
2. деякий «здоровий глузд» компанії;
3. підвищує лояльність співробітників до компанії;
4. деяка гарантія постійності соціальної системи в організації;
5. служить підтримкою ухвалення рішень, шляхом опори на загальні норми і правила;
6. створює почуття віднесення до компанії;
7. впливає на дії і поведінку співробітників;
8. дає здійснимість творчо розвиватися співробітникам і організації.

Таким чином, корпоративна культура в організації створює особливий імідж компанії, полегшує адаптаційний період нових співробітників, об'єднує усіх спільними цілями, місіями і цінностями, збільшує лояльність співробітників до компанії.

Для вивчення корпоративної культури використовують наукові підходи. Виділяють п'ять підходів: бихевиористський, феноменологічний, символіст, когнітивний і цілісний підхід.

У бихевиористському підході корпоративна культура розглядається, як деякий механізм маніпуляції, завдяки якому можна підвищити ефективність організації.

Феноменологічний підхід несе в собі гуманістичний підхід. Організація розглядається як носії індивідуальної культури, зі своїми цінностями, нормами і правилами.

Символічний підхід, засновниками якого є : Вильперт, Шафриц і Отто. У нім співробітники виступають творцями соціальної реальності. Методами підходу символіста є: символіка організації, міфи, легенда, прапори, сленг і так далі

Кандидат філософських наук А.Н. Занковський розглядає когнітивний підхід, як загальне прийняття і усвідомлення загальних цінностей і правил.

Цей підхід має на увазі, що загальноприйняті норми і правила визначають корпоративну культуру.

В даний момент, найвпливовішим підходом вважається цілісний підхід. Його розробили П. Р. Харрис і Р. Т. Моран в 1970-х роках.

У цьому підході організаційну культуру розглядають з двох різних точок зору : матеріальної і духовної.

До матеріальної або її ще називають технічна сторона, цього підходу відносяться: використання матеріальних об'єктів, поведінка об'єктів. А до духовної сторони відносяться: спільні цілі, цінності і норми, які об'єднують людей в колектив.

Ці дві системи розглядаються, як що взаємновпливають один на одного: розвиток однієї системи безпосередньо впливає на іншу. Усі ці підходи взаємно доповнюють один одного і тим самим створюють індивідуальну структуру корпоративної культури в кожній організації. Поєднуючи ці підходи, можна збільшити лояльність співробітників до організації, мотивувати співробітників, добитися згуртованості і цілісності колективу.

Існує безліч типологій. Розберемо типологію корпоративної культури Джеффри Зонненфельда, яку найчастіше використовують в практичному менеджменті.

У цій типології, автор виділяє чотири види культури : бейсбольна команда; клубна культура; академічна культура; оборонна культура.

В процесі командоутворення, найбільший інтерес викликає «клубна культура». Ця культура характерна тим, що співробітники проявляють відданість організації, робочі команди дуже згуртовані. Це досягається за рахунок корпоративної культури: працівники відчують свій безпосередній зв'язок з організацією, сприймають і розділяють спільні цілі і цінності компанії, в якій вони працюють.

При командоутворенні варто враховувати, що такий тип корпоративної культури має вагомий мінус - довгий адаптаційний період. Він відбувається

через те, що новим співробітникам складно увійти до колективу, що вже склався.

При введенні в робочу групу нового співробітника, необхідно переконатися, що він має розвинені комунікаційні якості, тоді проблем з адаптацією можна уникнути.

Така модель корпоративної культури дозволяє утримувати ключових співробітників фірми. Робочі команди, в організаціях з цією корпоративною культурою, показують найвищу згуртованість і відданість своєї організації.

Управляти людьми - нелегка справа. У кожної людини є своя точка зору на будь-яку обставину. Окрім суб'єктивної думки, людина має власні норми поведінки, цінності і звички. Одному з головних завдань керівників організації - об'єднати співробітників, згуртувати колектив. Для вирішення цих завдань підходить створення в компанії корпоративної культури, адже корпоративна культура здатна об'єднати усіх спільними цілями і направити роботу усіх співробітників на досягнення місії організації.

Корпоративна культура має взаємний вплив між собою і колективом. Так, від розвитку корпоративної культури залежить адаптація нових співробітників : вони можуть відразу прийняти цю корпоративну культуру, можуть протидіяти їй, а можуть внести свої зміни, адже кожен новий співробітник приносить в організацію щось своє. А співробітники, у свою чергу, формують норми спілкування один з одним, у них створюються загальні звички, тим самим формують корпоративну культуру. Але надалі, при ухваленні рішення, співробітники у виборі своїх дій безпосередньо ґрунтуватимуться на корпоративній культурі з її нормами і правилами.

Корпоративна культура впливає на мікроклімат як окремого колективу, так і усієї організації в цілому. Конфлікт часто відбувається из- за не сходження точок зору на певну тему. Корпоративна культура мінімізує будь-які конфлікти, оскільки в ній заздалегідь прописано що є правильним, а що - ні.

З її допомогою можна формувати поведінку співробітників. Для керівництва важливо, створюючи корпоративну культуру, підібрати ту модель поведінки, яка зможе згуртувати колектив і підтримувати в ній високу продуктивність. На думку Девида Керка, з корпоративною культурою і її ефективністю пов'язані 90% чинників, які формують лояльність персоналу і 99% чинників що впливають на задоволеність працівників своєю працею.

Корпоративна культура дозволяє компанії вистояти в умовах жорсткої конкуренції. Це пов'язано з тим, що корпоративна культура формує загальні норми, правила і цінності. Людина відчуває свою безпосередню причетність до організації. Це дозволяє утримувати в компанії ключових співробітників. Корпоративна культура позитивно впливає на імідж компанії, вона допомагає виділитися на фоні фірм- конкурентів.

Фундамент корпоративної культури являється «корпоративна поведінка». Цей термін уперше був введений в менеджмент в 90-х роках в США, Англії і Канаді. У організаціях, які дотримувалися корпоративному поведінка, видавався спеціальний кодекс. Він називався: «HandBook». Цей кодекс видавався усім категоріям співробітників, в ній описані цілі і місії організації, організаційні структури, ієрархічні сходи посад, детально описана діяльність компанії, її корпоративно-соціальна відповідальність.

Так само, були описані усі питання, які могли виникнути у співробітника, і відповіді на них. Це дозволило організаціям задати вектор руху усьому виробництву. Заглядаючи в цей кодекс, співробітник міг відповісти на свої питання, не звертаючись до керівництва.

З поява корпоративної культури в організації, покращується робота колективів. Річ у тому, що співробітники стають лояльнішими до дії керівництва, легшає вводити нововведення спираючись на загальні норми і правила. Добре якщо у співробітників співпадають особисті цілі з цілями і місією організації, це дозволяє утримати ключових співробітників, цей чинник особливо важливий за наявності конкуренції, адже один з інструментів конкуренції - це переманювання ключових співробітників.

Однією із складових корпоративної культури є: «місія організації». Місія - це деякий компроміс між інтересами економічного ринку і компанії. Місія організації - це документ, в якому вказана діяльність компанії, її завдання і цілі.

Професор міжнародного маркетингу Ф. Котлер у своїй книзі описує критерії, по яких формується місія організації. Ось декілька з них:

- нарис фірми. Завдяки історії фірми можна зрозуміти, як вироблялася філософія організації, її принципи, місце на ринку і так далі;
- прийнятий і використовуваний стиль керівництва;
- місце існування, в якому розвивається компанія;
- резерв. Ресурси, які має компанія, і які вона може направити на досягнення своїх цілей;
- відмінні риси компанії, якими вона відрізняється від інших.

Місія організації дозволяє потенційним співробітникам подивитися на роботу компанії, оцінити чи зможе він там працювати, приймає і чи розділяє він цілі і місію компанії, так само вона показує індивідуальні особливості компанії, що робить її конкурентоздатнішою.

Корпоративна культура сприятливо сприяє створенню і об'єднанню команд. Багато теоретиків і практики менеджменту розглядають цей процес. Так, Э. Бир виділяє декілька підходів в створення команди : целеполагающий, міжособистісний, рольовий і підхід управління грат. Найбільший інтерес викликають три підходи, оскільки Э. Бир вважав саме їх визначальними при розвитку і створенні команди в організації.

Місія організації, яку ми описували трохи раніше, дозволяє тим, що усім, що бажають ознайомитися з діяльністю компанії, показує свої цінності і цілі. Це орієнтує співробітників, при виборі рішення. На думку Э. Бира, цим корпоративна культура здійснює целеполагающий підхід.

Міжособистісний підхід спрямований на поліпшення міжособистісних стосунків, підвищення комунікацій і об'єднання командного духу. Його головною метою є розвинути довірчі стосунки серед членів групи, викликати

позитивні емоції і заохочувати за командні роботи. Міжособистісний підхід реалізується при допомозі різних корпоративних заходів, це можуть бути: загальні виїзди, тренінги, змагання серед відділів і так далі

Рольовий підхід - має на увазі під собою, що кожен співробітник має важливу роль в організації.

Корпоративна культура сприяє реалізації ролевого підходу, це дуже важливо при формуванні команди, адже в командній роботі кожному членові команди передбачається власна роль і робота.

Оцінюючи ці підходи, помітний зв'язок командоутворення і корпоративної культури. Так само організаційна культура має вагомий вплив на створення команди.

У ситуаціях якщо команда в компанії формується у вищому управлінському середовищі, наприклад, в цілях антикризового управління, то корпоративна культура може змінюватися частково або повністю.

При створенні команди для вирішення вузькоспеціалізованих завдань, як правило, корпоративна культура не змінюється. Члени команди підлаштовуються під вже наявні правила і норми.

Таким чином, корпоративна культура, залежно від ситуації і цілей створення команди може або змінюватися, або залишатися в первозданному виді.

Професор И. Грошев пропонує розглядати корпоративну культуру, як метод впливу на ефективність персоналу. Автор розглядає теорію, як корпоративна культура організації впливає на персонал і може коригувати роботу колективу. Це пов'язано з тим що співробітники, приймаючи і розділяючи цінності організації, лояльніше відноситимуться до нововведень. Корпоративна культура охоплює велику сферу діяльності співробітника і мінімізує вплив зовнішніх умов.

По прихильності до працівників, корпоративна культура здійснює ряд функцій, представлених нижче:

- адаптація. Поступове введення нових працівників в роботу організації;
- що регулює. Стабілізація норм і правил поведінки;
- орієнтир. Напрямок діяльності співробітників в потрібний напрям;
- мотивація. Закликає працівників брати активну участь в справах компанії.

Адаптація - це процес звикання індивіда до нового середовища. При адаптації персоналу співробітники дізнаються:

- корпоративну культуру підприємства;
- хто є неформальним лідером або має більше влади;
- можливості і способи розвитку в організації;
- дрес-код прийнятий в організації.

Адаптація персоналу дозволяє за певний проміжок часу познайомити нового співробітника з організацією, її нормами і правилами.

Саме на стадії «знайомства» нового співробітника з підприємством, корпоративна культура повинна проявити себе як деякий механізм мотивації.

Автор книг з мотивації С.В. Іванова затверджує, що мотиватори є деякими чинниками, що підвищують результативність роботи співробітника або/і міра його задоволеності, оскільки узгоджуються з його внутрішніми мотивами(потребами), які нині не задоволені повністю, або частково.

Отже, мотивація - це деякий ініціатор ефективності співробітника. Важливо щоб система мотивації відповідала цілям організації і корпоративній культурі.

Окрім згуртованих і адаптаційних функцій, корпоративна культура впливає на роботу команд.

Корпоративна культура робить вплив на ефективність діяльності команд. На думку С.В. Верца корпоративна культура позитивно впливає на об'єднання команд, що робить їх більше працездатними. На думку автора, команди, які об'єднують спільні цінності і цілі, показують найбільш високу продуктивність.



Корпоративна культура може дозволити підвищити конкурентні здібності організації.

Це відбувається за рахунок того, що корпоративна культура впливає на командування, а саме:

- формує почуття безпеки від приналежності до компанії або її цінностей;
- підвищує результативність. Коли людина відчуває свою причетність до організації, зростає почуття відповідальності за результат виконаної роботи;
- наявність спільних цілей і цінностей дозволяє психологічно настроїтися, членам команди, на досягнення мети команди;
- корпоративна культура розвиває імідж компанії;
- співробітники отождествляють себе з компанією, гордяться тим, що працюють в ній.

Саме наявність корпоративної культури, позитивно впливає на командування. Це формує конкурентну перевагу, дозволяє компанії стабільно знаходитися в конкурентному середовищі і працювати ефективніше.

Можна стверджувати, що корпоративна культура - уміння працювати як вищого керівництва, так і звичайних штабних працівників, працювати в усіх функціональних сферах. Означає це те, що від корпоративної культури залежить конкурентоспроможність організації, отже, чим нижче культура, тим нижче ефективність компанії. Ознака низької економічної ефективності, говорить про те, що якийсь компонент корпоративної культури погано функціонує. Таким чином, міра розвитку корпоративної культури на пряму пов'язана з конкурентною здатністю фірми.

Культура пронизує життя кожної людини. Корпоративна культура є невід'ємною частиною життя організації. Якщо її уміло використати, то корпоративна культура - це багатofункціональний стратегічний інструмент.

З її допомогою можна створити ефективну команду, з її допомогою можна підвищити конкурентні здібності компанії, адже корпоративна культура створює індивідуальний імідж підприємства. А також корпоративна культура може чинити велику дію на співробітників і взаємодії в командній роботі.

Корпоративна культура здатна об'єднувати учасників команди спільними нормами і цілями загального характеру, прискорити процес налагодження процесу спілкування між учасниками команди, вона дає можливість уникнути конфліктів усередині команди, заздалегідь визначаючи норми і правила підприємства.

Корпоративна культура робить вплив на діяльність робочих команд. Необхідно досліджувати вид корпоративної культури і її позитивний або негативний вплив на командування. Вірно підібрана оптимальна корпоративна культура може допомогти в підвищенні ефективності командування і конкурентоспроможності підприємства.

В результаті теоретичного аналізу, можна дійти висновку, що команда - це невід'ємна частина будь-якої компанії. Саме командна робота дозволяє в короткостроковий період впоратися з поставленими завданнями, в командній роботі з'являється безліч цікавих ідей. Команду характеризують такі ознаки, як: загальна відповідальність за командний результат; розвинені комунікативні якості; спільні цілі; чисельність від двох і більше чоловік; згуртованість членів групи між собою; позитивний клімат в групі.

Робоча команда показує більшу ефективність, ніж звичайна група. Це пов'язано з тим, що в командній роботі працівники, згуртованіші між собою, потік інформації, серед членів групи, проходить безперешкодно, це забезпечує швидке виконання роботи.

Наявність ефективних робочих команд, своєю продуктивністю, підвищують конкурентоспроможність організації. Саме тому важливо знати етапи розвитку команд і особові особливості членів команди. Ці знання дозволяють сформувати оптимальну команду під будь-яку ситуацію.

Автори виділяють декілька видів формування команд. Під створенням команди розуміються етапи розвитку команд : формування цілей, для яких створюється команда; підбір компетентних фахівців; знайомство учасників; визначення ролевих позицій; командне ухвалення рішень; розформування і інші. Окрім цих стадій, на формування команди робить вплив корпоративна культура.

Наявність власної індивідуальної культури і робочі команди підвищують рівень конкурентоспроможності організації. Це відбувається из-за того, що корпоративна культура здатна сформувати індивідуальний імідж компанії, який вигідно виділятиме її на тлі фірм-конкурентів. Вона здатна впливати на командоутворення в організації. Командна робота показує велику результативність в порівнянні з індивідуальною роботою фахівців. Командна робота покращує взаємодії співробітників, позитивний досвід командної роботи підвищує лояльність до фірми.

Таким чином, корпоративна культура і робочі команди підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства.

В результаті теоретичного аналізу, з проблеми дослідження можна виділити дві тенденції: особливості корпоративної культури можуть позитивно і негативно впливати на створення команди, що визначає задум емпіричного дослідження.

## РОЗДІЛ 2

# ЕМПЕРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ЯК СПОСОБУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

### 2.1 Обґрунтування задуму емпіричного дослідження

Існує безліч способів створення команди, проте одним з тих, що самих, що діють є корпоративна культура. Багато авторів вивчали вплив корпоративної культури на командування, це доведений факт в дослідженнях таких авторів, як: В.И. Путилин, Ф. Котлер, М.И. Магура і інші. В умовах жорсткої конкуренції важлива наявність власної корпоративної культури, яка робитиме позитивний вплив на робочі команди і діяльність компанії в цілому. Аналіз власної корпоративної культури, сприяючих створенню команди, дозволяє виявити слабкі місця і вчасно робити коригування з метою поліпшення ефективності командування.

Ці дослідження спрямовані на виявлення взаємозв'язку між корпоративної культури і її впливом на командування.

Гіпотеза: Я припускаю, що існує взаємозв'язок між типом корпоративної культури і командуванням: партисипативний тип корпоративної культури позитивно впливає на командування, а підприємницький стиль - негативно позначається на командуванні.

Завдання дослідження:

1. сформулювати і зробити емпіричне дослідження;
2. провести кількісний і якісний аналіз отриманих даних;
3. змістовно узагальнити результати теоретико-емпіричного дослідження на предмет впливу особливостей корпоративної культури на створення команди;
4. сформулювати головні висновки і практичні рекомендації;

5. вибір методів і методик, адекватних предмету, цілям і гіпотезі дослідження;

6. розробити рекомендаційні заходи по вдосконаленню корпоративної культури з метою збільшення ефективності і результативності процесу командування в організації.

Дослідження виду корпоративної культури, виявлення критеріїв команди, в обох групах дозволить визначити чи являються дві групи командами і чи є взаємозв'язок між корпоративною культурою і командуванням.

У дослідженні ми розглядатимемо команду за цими критеріями:

- продуктивність. Наявність у членів команди єдиних цілей, цінностей, командних правил. Орієнтація у членів команди на досягнення загального успіху;

- згуртованість. Міра соціального психологічного розвитку команди, на скільки комфортно членам команди працювати один з одним. Рівень згуртованості в команді;

- навчання. На скільки учасники команди можуть взаємно доповнювати один одного. Особовий розвиток в ході командної роботи;

- єдиний лідер в команді. Учасники команди зобов'язані одноголосно виділяти одного лідера;

- мотивація. Співробітники мотивовані на досягнення загальних результатів.

Організація і хід емпіричного дослідження корпоративної культури в клініці «Топ Медикал»

«Топ Медикал» - це одна з кращих запорізьких офтальмологічних клінік. Клініка «Топ Медикал» надає лікування патологій зору, з наданням вузькоспеціалізованої медичної допомоги, за участю додаткових фахівців у сфері неврології, ендокринології, блефопластики.

Клініка займає перше місце в рейтингу офтальмологічних практики в Запорізькій області, а також є унікальною в способах лікування патологій і

пластики ока, на цей момент кращим в Україні американським устаткуванням бренду «Alcon».

На тлі масштабування мережі клініки «Топ Медикал», зростанні її філій, виросла роль командної роботи. Щоб згуртувати і об'єднати усіх співробітників клініки, мною була розроблена власна корпоративна культура.

Усі співробітники клініки взаємозв'язані незалежно від міст, районів міст, в яких розташовуються філії клініки.

У 2020 році був усередині усієї медичної установи був запущений корпоративний онлайн-модуль «Worksection», з доброзичливим функціоналом і миттєвим зворотним зв'язком між співробітниками клініки, платформами для онлайн обговорення операційних проблем і інших внутрішніх питань. У цьому модулі, співробітники можуть спілкуватися між собою, стежити за поточними завданнями і виконувати їх. Також, онлайн-модуль використовується для навчання медичного персоналу і передачі досвіду провідних фахівців, в області офтальмології із США, Австрії, Амстердама.

Наявність корпоративної культури, як усередині клініки «Топ Медикал», так і серед конкурентних медичних мереж, як «Визус», обумовлює конкуренцію, яка виражається в агресивному переманюванні кадрів і клієнтів.

Для дослідження типу, міри розвитку корпоративної культури і її дії на побудову, об'єднання єдиної і міцної команди в єдиній приватній клініці, мною були вибрана та, що конкурує з «Топ Медикал» клініка, а саме «Визус».

Дослідження спрямоване на виявлення типу корпоративної культури у вибраних клініках, з метою виявлення взаємозв'язку корпоративної культури на процес конкурентноспособности.

Кадрова структура клініки «Топ Медикал» (Таб. 2.2.) і клініки «Визус» (Таб. 2.3.) представлена в наступних таблицях.

Таблиця 2.2

## Кадрова структура «Топ Медикал»

Посада	Кількість співробітників,
Директор	1
Главний врач	1
Главний бухгалтер та бухгалтер	2
Врачі	13
Медсестри	6
Санітарки	3
Старший адміністратор та адміністратори	8
Сіс адмін та медичний представник	1
Маркетолог	1
Всього:	35 співробітників

Таблиця 2.3

## Кадрова структура «Визус»

Посада	Кількість співробітників,
Директор	1
Главний врач	1
Главний бухгалтер та бухгалтер	2
Врачі	34
Медсестри	8
Санітарки	4
Адміністратори	5
Всього:	55 співробітників

У цих приватних клініках різна кількість співробітників і посад. На усіх співробітників буде проведений ряд методик, які дозволять виявити тип корпоративної культури в кожному медичному центрі і виявлено на скільки згуртований колектив при цій корпоративній культурі.

Емпіричне дослідження, по ознайомленню дії корпоративної культури на об'єднання команди, було проведене з 01.05.2021 року по 01.08.2021 року. Середній стаж співробітників у відповідній клініці склав 3 роки. 70% мають вищу освіту, 30% мають середню професійну освіту.

Процедура дослідження проходила таким чином:

1. були вибрані дві клініки, для порівняння корпоративної культури і рівня згуртованості;
2. випробовувані діляться на дві групи(бізнес-конкуренти);
3. обом групам були дані тестові завдання;
4. обробка результатів;
5. висновки.

Тест на визначення корпоративної культури дозволяє нам оцінити управлінську ідеологію організації і соціально-економічну систему, що діє в приватній медичній установі. Ідеологія медичної мережі проявляється в місії і цілях організації. Вона робить вплив на взаємовідносини між співробітниками і самим підприємством. Спільні цілі і цінності формують загальне бачення, що прискорює процес командування в організації. Оцінка типу корпоративної культури допоможе зрозуміти основні принципи роботи по її вдосконаленню або зміні.

Сам тест є 12 питаннями, на кожне питання, пропонується 4 варіанти відповіді. Респонденту необхідно вибрати відповідь, найбільш відповідну йому. Мета цього тестування полягає у визначенні типу корпоративної культури.

Метод письмового опитування, інакше просто опитувач по вивченню рівня корпоративної культури включає 29 суджень, кожне з яких, респонденту треба оцінити по десяти бальній шкалі. Питання в цьому опитувачі дозволяють дізнатися, на скільки задовольняє робоче місце співробітника, чи може він розвиватися і чи влаштовує його цілі і цінності його працедавця.



Проводячи цей опитувач, можна упізнати розвиток чотирьох секцій : комунікації між співробітниками, мотивація і мораль, управління і робота. Оцінка рівня дії корпоративної культури на діяльність компанії робиться по трьох чинниках, таким як спрямованість, широта охоплення і сила впливу на співробітників.

Цей опитувач показує, позитивний або негативно впливає корпоративна культура на персонал.

Метод письмового опитування за оцінкою рівня розвитку корпоративної культури, допомагає визначити дію корпоративної культури на командний дух, тобто чи розділяють усі співробітники спільні цінності і цілі, чи відчувають співробітники свою відповідальність за командну роботу. Сам опитувач представляє чотирнадцять суджень на кожного з яких надається декілька варіантів відповідей : повністю згоден; згоден; частково згоден; частково не згоден; не згоден; категорично не згоден; немає відповіді.

Для визначення команди були вибрані наступні методики:

1. виявлення індексу групової згуртованості Сішора
2. модифікована експрес-методика по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шалыто;
3. соціально-психологічний тест Джоуля. Морено;

Командна згуртованість - це один з важливих показників, що показує інтеграцію команди. Виявлення індексу групової згуртованості Сішора, дозволяє оцінити рівень об'єднання групи. Сам опитувач складається з 5-ти питань, на які дається чотири варіанти відповіді.

Модифікована експрес-методика по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шалыто. Подібна методика допоможе виявити який психологічно-соціальний клімат переважає в групі. Цей метод дозволяє розглянути і проаналізувати міжособистісні стосунки усередині команди.

Соціально-психологічний тест Джоуля. Морено, спрямована на виявлення: згуртованості або відокремленості в команді, визначення єдиного

лідера, виявлення внутрішньогрупових згуртованих утворень з неформальним лідером на чолі. Респондентам опитування треба відповісти на поставлені питання вписавши три прізвища членів команди. Після отримання результатів, складається матриця, де вказані усі члени команди і їх вибір.

Для подальшої зручності називатимемо клініку «Топ Медикал», як група №1, а клініку «Визус» - група №2.

Це дослідження проводилася в двох командах за однакових умов: членам команд був виданий методичний матеріал, з метою пройти потрібні методики, тести і опитувачі.

Найбільша частина персоналу групи №1 дотримуються партисипативної організаційної культури. Партисипативна корпоративна культура характерна тим, що усі члени команди мають спільні цілі і цінності, в команді більше значення приймає почуття відповідальності за загальний результат, члени групи доповнюють один одного, рішення приймаються спільно.

Так само варто відмітити, що досить виражена органічна організаційна культура. Вона характеризується наявністю високим рівнем комунікацій і тим, що задовольняє соціальні потреби співробітників.

Інші види організаційної культури слабо виражені і не представляють для інтересів.

Методика показує, що у усіх членів команди велика орієнтація на взаємодії і комунікації. У більшій частині, співробітники мотивовані і їх влаштовує управління в організації.

Прослідковується високий рівень корпоративної культури в аналізованій команді. Проявляються випадки і з дуже низькими балами, це можна пояснити тим, що співробітник нещодавно влаштувався на роботу і ще не пройшов адаптивний період.

Відповіді респондентів на опитувач за визначенням стану корпоративної культури. Це дослідження показує, що корпоративна

культура, в цій команді, позитивно впливає на командування: усі члени команди націлені на загальний результат, позитивно відносяться до командної роботи, вони бачать перспективи розвитку в цій компанії і їх меті і цінності схожі з цілями організації.

Ці методи дозволяють визначити вид, рівень і дію корпоративної культури на командування. У групі №1, корпоративна культура яскраво виражена, має величезний вплив на роботу команди.

Дослідження виявили, що в групі №1 партисипативна корпоративна культура, яка має досить високий рівень, більшість членів команди дотримуються її. Ця корпоративна культура характерна командною роботою, загальними цінностями і цілями. Саме цей чинник пояснює високі комунікативні взаємовідносини у членів, мотивацію в розвитку групи і прийняття спільних цілей і цінностей в команді.

Вид корпоративної культури показує на високий рівень командування, але чи так це? Розглянемо на іншій частині дослідження, яка спрямована на виявлення команди, це.

Визначення індексу групової згуртованості Сисшора. Результати тестування на групі №1 показують, що велика частина групи має високий рівень об'єднання між собою.

Модифікована експрес-методика по дослідженню психологічного клімату в трудовому колективі О.С. Михалюка і А.Ю. Шальто. Дослідження за цією методикою визначило, що в групі №1 сприятливий соціально-психологічний клімат.

Результати дослідження показують, що в групі №1 сприятливий соціально-психологічний клімат. Це позитивно позначається на командування. Соціально-психологічний тест Джоуля. Морено.

Це дослідження було проведене з метою виявлення єдиного лідера або угрупувань усередині команди.

В результаті прослідковується, що в команді існують мікро-групи, більшість членів групи предпочитає один у одного, так само «небажані».

У усієї команди є єдиний лідер, він же є неформальним лідером в мікрогрупуваннях, до якого прислуховуються інші.

Члени цієї команди досить згуртовані між собою, розрізненість помічається у співробітників з найменшим стажем роботи в цій команді.

Це дослідження показує розрізненість в групі більшість членів команди дотримуються підприємницької організаційної культури. Ця культура характерна тим, що співробітники конкурують між собою, показують досить агресивну поведінку по відношенню один до одного.

Середній показник команди вище 150 балів, це свідчить про середній рівень корпоративної культури. Більшість співробітників не задоволена своєю роботою, в команді мало розвинені комунікативні взаємовідносини між учасниками команди, співробітники не замотивировані на подальший розвиток усередині організації.

Це дослідження показує, що члени команди не мають спільних цілей і установок. Можна сказати, що ця команда розрізнена між собою. У членів команди немає почуття причетності до своєї організації і немає почуття відповідальності за кінцевий спільний результат.

Таким чином, можна стверджувати, що подібна корпоративна культура негативно впливає на процес командування.

Розглянемо групу №2 на критерії команди. Результати тестування на визначення індексу згуртованості Сішора.

Результати даного дослідження показують, що більша кількість учасників команди має середній індекс згуртованості (37%), при цьому 16% респондентів показав низький індекс і 21% - високий рівень.

Це може свідчити про те, що велика частина групи не визнає свою єдність з іншими членами групи.

Дослідження методики по дослідженню психологічного клімату в трудовому колективі А.Ю. Шалыто і О.С. Михалюка показав, що велика частина команди дотримується сприятливого або в цілому сприятливого

клімату в колективі, але в той же час інші члени групи не задоволені соціально-психологічним кліматом в колективі.

Соціально-психологічний тест, розроблений Джоулем. Морено, був досліджений на цій команді з метою вивчення міжособистісних стосунків учасників групи №2. Ця методика дозволила визначити, що в групі немає єдиного лідера (на лідируючу позицію претендують 3 члени групи), так само виявлено велику кількість мікро-груп, що негативно позначається на взаємодію усієї команди.

Дослідження фінансової діяльності, показало збільшення продуктивності на 5% (порівнювалося число наданих медичних послуг за поточний і попередні періоди).

## **2.2. Результати емпіричного дослідження і їх обговорення впливу корпоративної культури на командування.**

Дослідження виду, рівня корпоративної культури дозволило дізнатися: чи впливає вид корпоративної культури на командування і діяльність робочих команд.

Проведене дослідження показало, що дві команди мають різний вигляд корпоративної культури: група №1 дотримується партисипативної корпоративної культури, а група №2 - підприємницькою. Партисипативная корпоративна культура характерна такими ознаками, як командна робота, прихильність членів групи одним цінностям і цілям. Підприємницька корпоративна культура характерна такими ознаками, як висока конкуренція між членами групи.

Так само дослідження показали, що рівень корпоративної культури в двох командах різний: в групі №1 - високий, а в групі №2 - середній. Це свідчить про те, що в першій команді високий рівень комунікацій між співробітниками, вони задоволені робочим місцем і складом своєї команди,

вони відчують свою безпосередню причетність до команди. Друга команда показала середній рівень дії корпоративної культури. У членів групи низький рівень комунікацій між собою, більшість персоналу не задоволена своєю роботою, від цього виникає загроза витоку кадрів і корпоративних таємниць.

Дослідження рівня корпоративної культури в групах говорить про позитивний вплив корпоративної культури на командування в першій групі: усі учасники команди визнають спільні завдання і цілі, позитивно відносяться до своїх колег, вони згуртовані між собою і мають високорозвинені міжособистісні відношення.

Дія корпоративної культури, виявлена в другій групі, показує протилежний результат.

Група розрізнена, у членів команди немає спільних цілей, вони не відчують свою відповідальність за загальний результат. Це може свідчити про те, що підприємницька корпоративна культура створює атмосферу конкуренції між членами групи, через це низькі показники комунікацій і низька згуртованість групи.

Досліджуючи дві групи на критерії команди, ми виявили наступні результати: більший індекс згуртованості показала група №1, а група №2 показала середній результат, але при цьому 21% показав високу міру згуртованості. Це дослідження показує, що в першій команді є єдність, а в другій середня згуртованість, але є наявність окремих груп з високим показником.

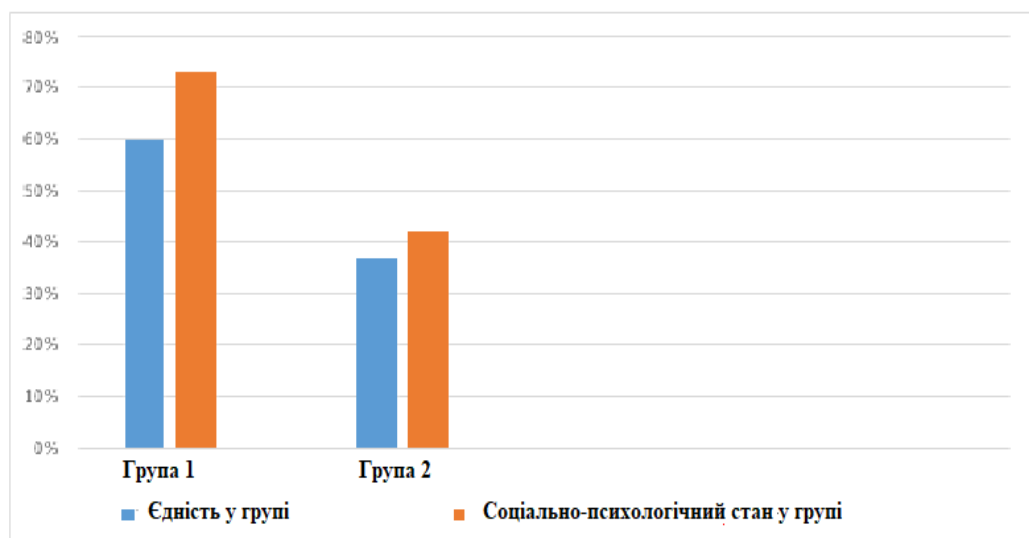
Дослідження соціально-психологічного клімату показали, що група №1 вважає позитивним клімат в команді, а в групі №2 велика частина групи дотримується дуже дружнього клімату в команді, але трохи менше половини, вважають клімат у край незадовільним.

Побудова і вивчення соціометрії в двох групах дала різне значення. У групі №1 є єдиний лідер, він же: неформальний лідер в мікро-групах, наявність мікро-груп свідчить про те, що в команді є окремі мікро-групи, які можуть жити своїм життям незалежно від усієї команди. Це дослідження

виявило «небажаного» члена групи, якого, в ході дослідження, ніхто не вибрав. Цей феномен можна пояснити тим, що цей співробітник може бути новеньким і він ще не встиг «влитися» в колектив. В цілому члени групи позитивно відносяться один до одного.

Результати соціометрії другої групи показали, що в групі №2 можливий єдиний лідер або конкуренція за лідерську позицію серед неформальних лідерів, так само велика частина команди поділена на мікро- групи. В цілому члени команди позитивно налагоджені один до одного, «небажані», в колективі, відсутні.

Проаналізувавши ці дослідження, можна дійти висновку, що вид і стан корпоративної культури впливають на командування. Наявність у членів команди єдиних цілей, цінностей, почуття причетності до однієї організації і відповідальності за загальний результат підвищує рівень об'єднання команди, утворює позитивний соціально-психологічний клімат в колективі. Так, аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що партисипативна корпоративна культура позитивно впливає на процес командування, а підприємницька - негативно. Для наочного прикладу продемонструємо це на нижче приведеніму рисунку.



**Рис. 2.3. Порівняння результатів двох груп**

Ці результати свідчать, що при партисипативній корпоративній культурі, група має більш високий показник по згуртованості і клімат в групі сприятливий, що може позитивно позначатися на ефективності роботи.

Так, як ефективна команда має такі якості, як: єдина спільна мета, високо розвинені комунікації, згуртованість, за допомогою методу математичної статистики було виявлено, що існує зв'язок між партисипативним видом корпоративної культури і чинниками, що визначають команду (згуртованість, психологічний клімат в колективі). Кореляційний аналіз показав прямий зв'язок корпоративної культури і згуртованості (коефіцієнт дорівнює 0,521) і психологічного клімату (коефіцієнт дорівнює 0,489). У цих ознакою пряма зв'язку з корпоративною культурою.

Результати кореляції групи №2 показали не значний зв'язок між ознаками команди і корпоративної культури.

За результатами дослідження обох груп на продуктивність показали, що група №1 є продуктивнішою, оскільки зразковий приріст медичних послуг, що надаються, з кожним тижнем збільшується на 15%. Друга група теж показала приріст у розмірі 5%.

Ці показники свідчать про те, що групу 1 можна назвати командою. Результати дослідження показали, що учасники цієї групи дотримуються однієї корпоративної культури (приймають її норми і правила), мають високу комунікацію і розвинені міжособистісні стосунки між собою. Такі чинники, як: прихильність до однієї корпоративної культури, наявність єдиного лідера, висока згуртованість, чітке представлення спільної мети - є показниками ефективності роботи команди. Ці чинники доводять, що група 1 є командою.

Для підтвердження поставленої теорії були вибрані дві групи, однакової віковій категорії і схожі по кадровій структурі.

В ході емпіричного дослідження було виявлено, що дві групи мають різну корпоративну культуру, а саме: перша група дотримується партисипативної організаційної культури, а група №2 - підприємницькою.



Прихильність до різних організаційних культур, відбилося на командній роботі двох груп: 1 група показала згуртованість, високу прихильність до своєї корпоративної культури, а друга група показала значно низькі бали в порівнянні з першою групою. Це дослідження виявило взаємозв'язок між видом корпоративної культури і командоутворення. У цьому емпіричному дослідженні було виявлено, що партисипативная корпоративна культура позитивно впливає на командоутворення, а підприємницька - негативно.

Утворення конкретного типу корпоративної культури дозволяє вплинути на командоутворення. Правильне використання корпоративної культури на підприємстві, допомагає підвищити ефективність командоутворення, що у свою чергу збільшує конкурентоспроможність фірми в цілому. При виявленні слабких сторін корпоративної культури або її негативному впливі на команду, необхідно вчасно вживати «оздоровчі» заходи, оскільки хороший рівень корпоративної культури може позитивно впливати на команду, а може роз'єднати або знищити її.

В ході дослідження була виявлено, що в групі №1 виявлений партисипативний вид корпоративної культури, до нього схильні 9 співробітників з 35. Дослідження рівня корпоративної культури виявив середнє арифметичне число 178, це означає високий рівень, тобто практично усі учасники групи дотримуються однієї корпоративної культури і вона позитивно на них впливає: члени групи усвідомлюють і розділяють корпоративні цілі і цінності.

Стан корпоративної культури свідчить про те, що члени групи націлені на загальний результат, особисті цілі співробітників співпадають з цілями організації. Так само ця група показала високий рівень об'єднання 60%, соціально-психологічний клімат в групі сприятливий 73%. Соціометрія показала, що в групі є єдиний лідер, чие лідерство приймають усі члени групи, виявлена висока згуртованість між членами групами.

Ця корпоративна культура взаємозв'язана з такими критеріями команди, як:

- згуртованість (коефіцієнт кореляції 0,521);
- соціально-психологічний клімат (0,489).

Так само в групі №1 є тенденція до збільшення продуктивності приблизно на 15%, а група №2 показала приріст в 5%.

Даний значення свідчать про те, що група №1 є командою.

Результати дослідження другої групи виявили підприємницький вид організаційної культури, до нього схиляються 8 членів групи з 19, інші учасники віддали перевагу бюрократичній корпоративній культурі (6 чоловік) і організаційній культурі (5 чоловік). Це свідчить про те, що в групі є розрізненість у відношенні до керівництва і умовах праці. Рівень корпоративної культури – середній (150).

Дослідження стану корпоративної культури показало, що в групі немає єдиних цілей, серед групи немає почуття причетності один до одного і відповідальності за загальний результат. Результати об'єднання, так само показали розрізненість в групі: 37% середній рівень об'єднання, 16% низький і 21% високий рівень.

Соціально-психологічний клімат в цілому сприятливий (32%-сприятливий, 26%-нормальний і 42% незадовільний). Соціометрія показала наявність мікро-груп, немає єдиного лідера.

Ці показники свідчать про те, що групі властива розрізненість, у членів групи немає спільних цілей, вони не відчують своєї відповідальності за загальний результат. Аналізуючи ці показники можна дійти висновку, що група №2 не є командою.

Гіпотеза дослідження доведена: партисипативний вид корпоративної культури позитивно впливає на командування, а підприємницький - негативно.

Партисипативний вид організаційної культури сприяє командування. Він позитивно впливає на об'єднання, командну роботу і психологічний клімат усередині команди. Підприємницький тип, створює усередині групи конкуруюче середовище, тим самим руйнує колектив групи

зсередини (знижує згуртованість групи, погіршує міжособистісні стосунки серед учасників).

Таким чином було доведено, що вид корпоративної культури впливає на командування, він може позитивно або негативно відобразитися на діяльності робочої команди.

На підставі результатів проведеного емпіричного дослідження були сформульовані рекомендації, які запропоновані в 3 розділі.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

#### 3.1 Розробка рекомендацій для покращення корпоративної культури

Дослідження показали, що команді «Визус» переважає конкуренція між співробітниками, низькі комунікативні навички у співробітників і вплив, корпоративної культури, на персонал середнє.

Проаналізувавши отримані результати, спробуємо розробити план заходів, які могли б допомогти поліпшити корпоративну культуру у вказаній частці медичній установі.

Необхідно розуміти, що формування нової корпоративної культури процес довготривалий і трудомісткий, на побудову якого може піти від півроку і більше часу. Далі приведена низка заходів, яка допоможе змінити корпоративну культуру.

На первинному етапі необхідно змінити корпоративну культуру або окремі її фрагменти. Як ми вже з'ясували, позитивно на команду впливає партисипативная організаційна культура. Для її зміни необхідно розробити нову місію компанії, в якій одну з важливих ролей матиме персонал. Так, співробітники зрозуміють, що фірма про них піклуватися.

Далі необхідно ознайомити усіх співробітників з новими корпоративними установками. Це можна добитися, використовуючи наступні методи:

- проводити щотижневі збори, на яких керівник розповідатиме про поступові зміни в корпоративній культурі;
- використати інформативні дошки, для вивішування на ній інформації(місія, цілі компанії і так далі);

- робити власні корпоративні газети або журнали, в яких будуть продемонстровані нові зміни і їх позитивний вплив.

Ці заходи допоможуть в прискореному режимі ознайомити персонал зі змінами в області корпоративної культури.

Так само можливо використати зворотний зв'язок (відкрите обговорення на зборах, анонімні коментарі з думкою з приводу оновлень).

Ці методи дозволяти ознайомити усіх співробітників з новими цінностями і процес зміни корпоративної культури буде позитивно сприйнятий співробітниками, за рахунок повної інформованості.

Так само, необхідно налагодити комунікації, між членами команди. Для цього рекомендується раз на тиждень проводити тренінги на розвиток комунікацій. Такими тренінги мають бути спрямовані на такі якості, як: розуміння інших людей, активне слухання, розуміння взаємовідносин між людьми, розширення можливості контактувати в різних ситуаціях і так далі. Ці тренінги повинні розвивати комунікативні якості, члени групи повинні без ніяковості спілкуватися і ділитися своїми думками один з одним.

Окрім комунікацій, необхідно мотивувати членів групи на командну роботу, оскільки учасники групи змагаються між собою. Для цього можна проводити тренінги на командування. В ході тренінгів необхідно розвивати такі навички і уміння, як: довіра, командний дух, згуртованість, розвиток загальної відповідальності.

Приклад програми тренінгу, який розрахований на 2 зайняття тривалість 8 робочих годин:

Тренінг на командування Зайняття складається з чотирьох частин:

1. Знайомство
2. Розігрів
3. Основна частина
4. Завершення

Завдання тренінгу:

- формування і посилення загального командного духу, шляхом об'єднання групи людей;
  - розвиток відповідальності і вкладу кожного учасника в рішенні загальних завдань;
  - поліпшити комунікації серед членів команди;
  - усвідомлення себе командою.
1. Імена
  2. Оле Неле Нишиков
  3. Поміняйся місцями
  4. «Будинок»
  5. Хто це?

Зміст:

1. Імена. Імена - це важливо. У цій вправі учасники тренінгу можуть познайомитися, розслабитися і налаштується на подальші вправи.

Ведучому необхідно узяти символічний предмет(іграшка, м'ячик і так далі) назвати своє ім'я або ім'я, на яке він хотів би відгукуватися і передає цей предмет іншому учасникові(у хаотичному порядку), завдання наступного учасника назвати ім'я усіх попередніх учасників в первинному порядку, назвати своє ім'я і передати предмет іншому учасникові.

2. Оле Неле Нишиков. Мета вправи створити комфортнішу атмосферу в групі.

Першому учасникові необхідно звернутися до свого сусіда з фрази:

«Ти не бачив Оле Неле Нишиков»? При цій фразі не можна посміхатися або сміятися. Сусід відповідає встановленою фразою: »Шкода, але я не бачив його. Я запитаю мого сусіда«. Він ставить те ж питання сусідові справа, не посміхаючись і не сміючись. Але при цьому він може додати щось своє, щоб викликати сміх у інших учасників. Той, хто посміхнеться або засміється, вибуває з гри.

3. Поміняйся місцями. Усі учасники сидять на стільцях в крузі. Той, кого виберуть ведучим виходить на середину круга і говорить фразу :

«Поміняйтеся місцями ті, хто... (уміє водити машину)». У кінці називається яка-небудь ознака або уміння. Завдання тих, хто має це уміння або ознаку помінятися місцями. Завдання ведучого - встигнути сісти на будь-яке місце, що звільнилося. Той, хто не встиг сісти, стає новим ведучим. Після вправи ведеться обговорення, на тему: що нового дізналися про колег? Мета вправи глибше познайомитися один з одним, упізнати нові, не розкриті якості своїх колег.

4. «Будинок». Учасники діляться на дві команди. Кожна команда повинна стати повноцінним будинком. Кожна людина повинна вибрати, ким він буде в цьому будинку - дверима, стіною, а може бути шпалерами або предметом меблів, квіткою або телевізором. Але вони мають бути повноцінним і функціональним будинком. Впродовж 10 хвилин спілкуючись один з одним, учасники повинні побудувати свій будинок. Потім кожна команда повинна зробити міні-презентацію свого дому, кожен учасник повинен описати свою функцію і завдання. У кінці вправи проводиться обговорення, в якому підводячи підсумки ведучий зводить бесіду до того, що, як і у будинку, кожен співробітник несе певну функцію в командній роботі і без нього, команда, як будинок, повноцінно не функціонуватиме.

5. Хто це? У цій вправі учасникам роздаються листочки папери, на яких необхідно написати 3 якості, які характерні цій людині, учасники листок не підписують. Потім усі листочки збирають в одну коробку і запрошують будь-якого учасника.

Його завдання дістати один листок, прочитати якості і охарактеризувати людину, яка, на його думку, повинна мати ці якості. В ході вправи ведеться відкрите обговорення на тему, якій людині може належати ця картка. Далі можна видозмінити гру: запитати у учасників якими якостями повинна володіти людина для командної роботи? У кінці кожен учасник повинен розповісти, що нового він дізнався про себе.

Ця вправа дозволяє учасникам більше розуміти інших, учасники пристають на загальну думку з приводу якостей характерних для командної роботи.

Далі можна провести невелику лекцію на тему: «що таке команда? Для чого вона потрібна»? У кінці тренінгу необхідно провести обговорення, в якому кожен учасник може поділитися своїми враженнями, вони можуть поділитися своїми думками про вправу і учасників.

Ця програма тренінгу спрямована на знайомство учасників, розвиток комунікацій і командного духу. Запропонований тренінг можна проводити як у будівлях фірми, а також можливо виїзд за місто, для подальшого його проведення. Цей тренінг дозволяє учасникам краще упізнати один одного, розвинути довірчі стосунки і поліпшити командні взаємодії.

Наступна програма представлена у вигляді ділової гри. Вона спрямована на керівництво фірми. Метою такої гри є розвиток творчого потенціалу у співробітників, розширення їх бачення діяльності компанії, посилення почуття причетності до діяльності фірми, розвиток управлінських і лідерських якостей.

Ділову гру можна розділити на п'ять етапів і введення :

Вступ. На цьому етапі відбувається короткий опис гри і знайомство учасників.

1. Перший етап. Опис діяльності компанії. Метою цього етапу є системний аналіз діяльності компанії. В результаті відбувається актуалізація усіх процесів взаємодії компанії, позначення важливих аспектів діяльності компанії.

2. Другий етап. На базі аналізу схеми діяльності компанії виявляються процеси, що потребують оптимізації.

3. Третій етап. Вироблення стратегії для оптимізації слабких місць.

4. Четвертий етап. Підготовка планів реалізації для впровадження проекту розробленого на 3-му етапі.

5. П'ятий етап. Презентація планів проектів.



Вплив цієї гри спрямовані на розвиток корпоративної культури в керівному складі, адже розвиток організаційної культури - це усе види внутрішньокорпоративної комунікації. Аналізуючи цю гру розвиваються такі якості, як комунікація і мотивація, а саме:

- трансляція цінностей вищого керівництва
- формування єдиного смислового поля
- розширення знань про компанію і її проблеми
- зворотний зв'язок
- демонстрація моделей поведінки
- комунікація по горизонталі
- формування активних позицій по відношенню до змін, що відбуваються
- пояснення перспектив розвитку
- підвищення визначеності
- усвідомлення власного вкладу
- усвідомлення значущості події, в якій вони учувствують.

В ході цієї гри добре взаємодіють комунікації між керівництвом. Ця гра дозволяє керівникам розглянути цінності вищого керівництва, очна зустріч і мозковий штурм, дозволяють налагодити відносини між керівниками, тобто покращується вертикальна комунікація. Плюсом цієї гри є те, що усі керівники знайомляться зі змінами, визначають слабкі місця і самі беруть участь в їх усуненні. Цей метод дозволяє розвинути у керівного складу лідерські якості і почуття відповідальності за загальний результат.

Далі представлені рекомендації, які необхідно застосувати в організації з метою підвищення мотивації співробітників, командного духу, почуття згуртованості і відповідальності за загальний результат.

Розробити бонусну програму, яка буде спрямована на заохочення командної роботи. Таку премію можна виплачувати команді за виконання поставленого завдання і з обов'язковим поясненням, що ця премія саме за командну роботу.

Так само необхідно працювати над створенням позитивного іміджу командної роботи. Для цього можна використати дошку пошани, де буде вивішена фотографія з найпродуктивнішою командою або вестися онлайн рейтинг команд, на сайті фірми, в якому оцінюватимуться декілька команд за такими критеріями, як: продуктивність, активна участь в корпоративних заходах і так далі. За перше місце можна розігрувати путівку на курорт або санаторій для усієї команди.

Необхідно влаштовувати корпоративні заходи, наприклад, святкування дня створення організації; корпоративні подарунки співробітникам на свята; корпоративні вечірки і так далі

Можливе формування корпоративного духу за рахунок емблем фірми, а точніше використати предмети, які випускає компанія у своїх офісах.

Заохочувати співробітників, окрім подарунків, символічними подаруночками (брелок для ключів, ручки, блокноти і так далі) із зображенням символіки організації.

Також необхідно розробити власне корпоративне керівництво. Це особливо важливо при адаптації нових співробітників. У цьому керівництві необхідно описати місію, мету, цінності і очікувану поведінку від співробітників організації. Таке керівництво допоможе новому співробітникові краще зрозуміти політику компанії.

Проводячи ці заходи необхідно проводити проміжні підсумки. Вони відбиватимуть на скільки ефективний прогрес змін і, якщо знадобитися, вносити коригування по винищуванню недоліків.

Використовуючи цей проект і практичні рекомендації можна добитися зміни корпоративної культури і її позитивного впливу на команду. Ці заходи покращувати командні взаємодії, підвищать мотивацію і почуття прихильності до організації у співробітників.

Ці заходи допоможуть поліпшити процес командоутворення: згуртувати команду, поліпшити комунікації і міжособистісні зв'язки, підвищити рівень довіри і почуття відповідальності за загальний результат. Таким чином, зміна виду корпоративної культури, дозволить уникнути конкуренції між членами команди і сприятливо відіб'ється на командоутворення в організації.

## ВИСНОВОКИ

Команда - це декілька фахівців, зібраних разом для вирішення поставлених завдань. Команда відіграє важливу роль у будь-якій компанії. Командна робота показує найвищу результативність: вона може вирішувати завдання в короткий термін, швидше реагувати на зміни і в ході командної діяльності з'являються найцікавіші ідеї. Командна робота здатна підвищити не лише ефективність компанії, але і її конкурентоспроможність. Це пов'язано з тим, що командна робота здатна не лише підвищити ефективність усієї організації, але ще і утримати ключових співробітників у фірмі. Командна робота забезпечує розвиток учасників групи, адже працюючи разом учасники команди вчаться і доповнюють друг друга, так само командна робота забезпечує оптимальне навантаження на працівників, це відбувається із-за рівномірного розподілу роботи в команді. Можна сказати, що командна робота позитивно впливає не лише на роботу усієї організації, але і на кожного співробітника. Важливо знати способи формування команди, це забезпечить можливість в короткий термін сформувати ефективну команду.

До формування команди треба підходити відповідально, тільки відповідальний підхід здатний забезпечити створення результативної команди, в якій буде мінімум міжособистісних конфліктів. При командоутворення необхідно визначити на який часовий проміжок часу збирається команда: для вирішення певного завдання або на більше довгостроковий період; визначити якими компетенціями і особовими якостями повинні володіти фахівці, для вирішення поставлених завдань; команда складається з двох і більше фахівців. Також, необхідно приділити увагу психологічним особливостям, у учасників, що претендують на місце в команді, їх особовим особливостям і темпераменту. Це дозволить уникнути міжособистісних конфліктів.

На етапі формування команди, члени групи розподіляють між собою функціональні ролі, визначають місце в команді. В ході роботи, для вирішення завдань. Ефективну команду характеризують такі ознаки, як: усі члени команди націлені на один результат; розділення повноважень; почуття відповідальності, у кожного учасника командної роботи, за загальний результат; розвиток комунікації і міжособистісні стосунки; згуртованість; позитивний клімат в команді. Ці ознаки показують, що не будь-яку групу можна назвати командою. На командування впливають багато чинників, одним з них є корпоративна культура.

Корпоративна культура - це потужний стратегічний інструмент, за допомогою якого можна направити діяльність усіх підрозділів в одно напрям. Корпоративна культура - це історія компанії, її мети і цінності, саме від цього співробітники відштовхуються при ухваленні рішення. Корпоративна культура може позитивно і негативно впливати на командну роботу, все залежить від стилю організаційної культури, її рівня і прихильності співробітників їй. Організаційна культура здатна згуртувати команду наявністю загальних цінностей, норм і правил. Але також корпоративна культура може негативно впливати на командування: цінності компанії не відповідають особистим цінностям співробітника; корпоративна культура спрямована на конкуренцію серед співробітників і так далі. Важливо формувати корпоративну культуру відштовхуючись від цілей організації.

Дослідження виявило, що вид корпоративної культури впливає на командування. В ході дослідження було встановлено, що в клініці «Топ Медикал» партисипативний вид організаційної культури, а в «Визусе» - підприємницький. При партисипативном виді організаційної культури, співробітники об'єднані спільною метою, заради якої готові працювати. Керівник, при такій культурі, направляє свої дії на забезпечення командних взаємодій, розвиток комунікацій.

При такій організаційній культурі вітається командна робота, прагнення до професійного розвитку.

У клініці «Визус» був виявлений підприємницький тип корпоративної культури. Такій культурі характерна конкуренція між співробітниками, проявляється агресія в міжособистісних стосунках, співробітники стремяться добитися особистих цілей. При такому стилі культури, заохочується активна лідерська позиція.

Ці два види культури наочно відрізняються один від одного. В ході дослідження було виявлено, що партисипативний вид корпоративної культури позитивно впливає на командування, а підприємницький - негативно. Так само було виявлено, що група в «Топ Медикал», при цьому виді корпоративної культури, є командою, а група «Визус» не є командою.

На підставі запропонованого дослідження були запропоновані рекомендації, які спрямовані на:

- формування нової корпоративної культури
- створення позитивного іміджу корпоративної культури і командної роботи
- усунення конкуренції між співробітниками
- формування почуття цілісності і командного духу
- розвиток комунікативних якостей серед учасників групи
- розвиток довіри
- розвиток у співробітників розуміння корпоративної культури підприємства
- мотивація персоналу

Так само була запропонована модель тренінгу і приклад ділової гри. Ці заходи можуть використовуватися на практиці. Це полегшить адаптацію співробітників до нової корпоративної культури.

Командоутворення невід'ємна частина будь-якої організації, необхідно відповідально підходити до формування команд і чинників впливу на неї. Так, розробка оптимальної корпоративної культури і позитивного її впливу на робочі команди, дозволити добитися високої продуктивності, індивідуального іміджу компанії і підвищить рівень її конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарів Т.Ю. Управління персоналом: навчальний посібник. Академія, 2008.
2. Белбин М. Типи ролей в командах менеджерів. Гиппо, 2003
3. Бехар Г. Справа не в каві. Корпоративна культура Starbucks. 2014 р.
4. Бланшар К. Лідерство: вершина до успіхів. СПб.: Пітер, 2007
5. Блідих О.И.: Групові мотиви, створення ефективної робочої команди. *Журнал: Проблеми сучасної науки і освіти*. Випуск № 1(31) / 2015
6. Бронштейн М. Управління командами для «чайників»: пер. з англ. Москва: Видавничий дім «Вільямс». 2004.
7. Воронин А.А. *Журнал: Вісті Саратовського університету*. Нова серія. Серія Соціологія. Політологія Випуск № 2 / том 7 / 2007
8. Верц С.В. Вплив корпоративної культури на формування внутрішнього корпоративного іміджу. *Журнал: Економіка праці*. (50) УЭКС, 2/2013
9. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Підручник. 3-е видавництво. Москва: Гардарики, 2003. 26
10. Грошев И. Особливості впливу організаційної культури на ефективність діяльності персоналу фірми. *Проблеми теорії і практики управління*. 2006. №7. С. 114-119
11. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Організаційна поведінка. Основи управління: навчальний посібник для внз / Пер. з англ. Під ред. проф. Е. А. Климова. Москва, 2003.
12. Джеффри Зонненфельд, Ендрю Вард. Повернення у бізнес 2008 р.
13. Єгорова М.С. Макіавеллізм в структурі особових властивостей. *Вісник Пермського державного педагогічного університету*. Серія 10, Диференціальна психологія, 2009, №. 1/2, с. 65-80



14. Жуков Ю.М. Комунікативний тренінг. М.: Гардарики. 2004.
15. Жуков Ю.М., Журавльов А.В., Павлова Е.Н. Технології командоутворення. Москва: Аспект Прес, 2008. 320с.
16. Жуков Ю. М., Журавльов А. В., Павлова Е. Н. Ж86 Технології командоутворення: Навчань. посібник для студентів внз / Ю. М. Жуков, А. В. Журавльов, Е. Н. Павлова. Москва: Аспект Прес, 2008. 304 з
17. Занковський А. Н. Організаційна психологія: Навчальний посібник для внз за фахом «Організаційна психологія». 2014 р.
18. Зеер Э.Ф. Особово-орієнтоване професійне утворення. Єкатеринбург. Видавництво РГППУ, 1998. 94с.
19. Іванова Світлана Володимирівна Мотивація на 100%. А де ж у нього кнопка? 2008 р. С.12.
20. Картушена Е.Н. Командоутворення, як потреба в сучасному процесі управління персоналом. *Журнал Соціально-економічні явища і процеси*. Випуск № 5(051) / 2013
21. Катценбах Джоуля. і Д. Смит.: The wisdom of teams. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993.
22. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які повинен знати кожен менеджер.
23. Кочеткова А.И. Організаційна культура як соціокультурний феномен. Москва, 2009 р.
24. Коротко, И.Г. Міжнародне підприємництво: навчань. посібник. Москва: Инфра-м, 2001.
25. Кузнецов А. А. *Журнал: Основи економіки, управління і права*
26. Куликова Т. И. Технологія командоутворення в сучасній організації. Концепт. 2015. № 09(вересень). ART 15305. 0,4 п.
27. Левін К., Р. Бекхарда, Тюрли, Э. Бир. Просування людей і команд 2015 р.

28. Локтионов М.В.: Команди, наділені повноваженнями. Журнал: Соціальні і гуманітарні науки. Вітчизняна і зарубіжна література. Серія 2: економіка. *Реферативний журнал*. Випуск № 3 / 2001
29. 12. Ю.М. Лотман. Статті по семіотиці і топології культури 1992 р.
30. Магура М.И. Організаційна культура як засіб успішної реалізації організаційних змін // Управління персоналом. 2002 р. №1. с. 24 - 30.
31. Максвелл Дж. Шеф і його команда. Як створити команду своєї мрії. 2001 р. с. 14
32. Маслоу Абрам Харольд, Фредерік И. Герцберг, Девид Макклелланд, М. Белбин, Джоуль. Адайр, Джеймс Макгрегор Просування людей і команд 2015г.
33. Негрей А. В. *Журнал Новий університет*. Серія «Економіка і право» Випуск № 7-8(41-42) / 2014
34. Ньюстром Джоуля. В., Девіс К., Організаційна поведінка. Спб.: Видавництво Пітер, 2000. 83.
35. Путылин В. И. Управління персоналом. Як сформувати ефективну робочу команду? Концепт. 2015. № 12(грудень). ART 15421. 0,4 п.л С.: 2
36. Путылин В. И. Управління персоналом. Як сформувати ефективну робочу команду? Концепт. 2015. № 12(грудень). ART 15421.
37. Пригожин А.И. Методи розвитку організацій. Москва: МЦЭФР, 2003. 3 - 691.
38. Річард Люіс Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі. Від зіткнення до взаєморозуміння. Москва: Справа, 2001. С- 50.
39. Савва Л.И., Хохлов А.В.: Управлінська команда муніципальної освітньої установи : ознаки, призначення і переваги. *Журнал: Наукове забезпечення системи підвищення кваліфікації кадрів*. Випуск № 2(7) / 2011
40. Савін Н.В. Потенціал командної взаємодії в сучасній організації: автореф. дис. канд. соціол. наук. Москва, 2011

41. Филиндаш П.В. Соціально-психологічні детермінанти командоутворення: монографія. Москва, 2009
42. Фобель К. Команда. Консультування і тренінг організацій : пер. з йому.. Москва: Генезис, 2005.
43. Фельдмаршал Мольтке. Історія германо-французской війни 1870-1871гг. Москва, Воениздат, 1937 С.54.].
44. Харрисон П.Р. і Р. Т. Морана Системний підхід до культури. Gladwin T. N. and Terpstra V. Introduction // Cultural environment of international business / Ed. by V. Terpstra, Cincinnati: Southwestern, 1978, p. xiv. (Цит. по: Ronen S. Comparative and International Management, N.Y., 1986, p. 348.)
45. Чанько А.Д. Команди в сучасних організаціях 2011 р.
46. Шейн Э. Організаційна культура і лідерство. Спб: Пітер, 2002 р. 336 с.
47. Шлаина М.В. Командна згуртованість: «Менеджмент і кадри : психологія управління, соціоніка і соціологія» № 1 /2008 с.10-12
48. Шульц Д., Шульц С. Історія сучасної психології. 2002 р, 104-105 с.
49. Ярных В. Управління в умовах кризи: HR - технології, Москва: Вид-во: Вершина 2006р. С.79
50. Homans G. The Human Group. N. Y.: Harcourt, Brace and Co. 1950. P. XVIII.
51. Festinger L. S. Schachter S. & Back K. Social Pressures in Informal Groups. Stanford, CA: Stanford University Press, 1950.