

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Педагогика и психология»

(наименование)

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки/специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Психологические аспекты формирования корпоративной культуры организации

Обучающийся А.Н. Капитонова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель А.С. Абушик

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврская работа рассматривает решение актуальной проблемы формирования корпоративной культуры организации.

Целью исследования является теоретическое обоснование и экспериментальная проверка методов и средств формирования корпоративной культуры организации.

В исследовании решаются следующие задачи: раскрыть понятие, сущность основные элементы корпоративной культуры в трудах отечественных и зарубежных психологов, определить технологию формирования корпоративной культуры, рассмотреть модели, типы и психологические механизмы построения корпоративной культуры в деятельности современной организации.

Бакалаврская работа имеет новизну и практическую значимость; работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (39 источников) и 4 приложения.

Текст бакалаврской работы изложен на 97 страницах. Общий объем работы с приложениями – 104 страницы. Текст работы иллюстрируют 19 рисунков и 18 таблиц.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы элементов и особенностей формирования корпоративной культуры в организации	9
1.1 Понятие, сущность основные элементы корпоративной культуры в трудах отечественных и зарубежных психологов.....	9
1.2 Технология формирования корпоративной культуры	16
1.3 Модели, типы и психологические механизмы построения корпоративной культуры в деятельности современной организации	27
Глава 2 Эмпирическое исследование корпоративной культуры организации ООО «КТК Телеком».....	42
2.1 Краткая характеристика базы исследования ООО «КТК Телеком».....	42
2.2 Методики диагностики корпоративной культуры	52
2.3 Интерпретация результатов диагностики и построение профиля корпоративной культуры ООО «КТК Телеком»	57
2.4 Методы психологической поддержки сотрудников как механизм развития корпоративной культуры	83
Заключение.....	91
Список используемой литературы.....	93
Приложение А Сравнение подходов к классификации корпоративных культур	98
Приложение Б Факторы, которые влияют отрицательно и положительно на развитие корпоративной культуры на предприятиях	99
Приложение В Методика ОСАІ для диагностики организационной культуры	100

Приложение Г Опросник социально-психологической самооаттестации коллектива	102
---	-----

Введение

Актуальность исследования определяется тем, что для современных организаций важнейшим видом ресурсов являются трудовые. Очевидный факт, что в настоящее время грамотное и своевременное управление человеческими ресурсами является одним из важнейших шагов на пути улучшения эффективности деятельности организации. Чтобы активизировать этот фактор, требуется использовать приемы и методы управления, позволяющие раскрывать весь потенциал трудовых ресурсов. Особое место в управлении персоналом занимает формирование корпоративной культуры организации.

Проблематика корпоративной культуры в современных российских организациях на сегодняшний день становится все более актуальной, в связи с кардинальными изменениями в структуре труда и экономике, появлением инновационных моделей бизнеса и использования информационных технологий, повсеместной цифровизацией. Человеческий капитал на сегодняшний день является одной из ключевых ценностей, на которую ориентируются и опираются, в которую инвестируют, а также которая является залогом успешного роста. Неопределенность условий внешней среды вызывает сложность для предприятия оставаться в русле событий, происходящих прогнозировать будущее и поддерживать конкретное направление производства. Это является нашей реальностью, которую мы можем наблюдать и сейчас, вовремя неожиданно начавшейся пандемии типа COVID-19. Человеческая единица является настоящим генератором инновационных идей и решений, которые именно на сегодняшний день приобрели колоссальную важность, ввиду необходимости следования мировым тенденциям в переходе к инновационной экономической модели развития.

При этом сильная корпоративная культура также особенно важна для компаний, которые находятся на самых ранних стадиях своего развития, так

как она может обеспечить в условиях острого дефицита ресурсов – причем как моральных, так и материальных, потенциал которых в полной мере реализуется в ходе благоприятного психологического климата. Корпоративная культура здесь служит основой для сотрудников до такой степени, что они начинают работать на данном этапе «за идею» и согласны сейчас вложить по максимуму своих усилий, чтобы затем получить первые результаты, которые выступят еще большим стимулом для дальнейшей работы над развитием проекта или компании.

От состояния и особенностей психологических механизмов в коллективе зависит весь процесс и итоги совместной деятельности, которые включают финансовые и экономические показатели труда, отношение членов этой группы к результатам собственной деятельности, межличностные отношения и общение между коллективом.

Вместе с тем социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. Слабая корпоративная культура в организации или ее отсутствие практически полностью парализуют деятельность и развитие компании, выступают серьезной проблемой формирования благоприятного психологического климата. То есть культура в данном ключе способствует повышению конкурентоспособности организации и оптимизирует уровень психологических механизмов.

Степень изученности темы. Российские авторы по большей степени раскрывают проблематику корпоративной культуры чрезмерно широко, обще, так, например, О.В. Козлова и Д.И. Асланов рассматривают корпоративную культуру во взаимосвязи непосредственно с организационной структурой и менеджментом, а Дж. Лайкер и М. Хосеус подходят к рассмотрению корпоративной культуры уже более сужено, однако практически не упоминают о том, каким образом корпоративную культуру можно использовать в развитии инновационных стартапов и платформенных моделей бизнеса.

Зарубежные авторы уже более комплексно и в то же время глубоко подходят к рассмотрению вопросов, связанных с корпоративной культурой и ее влияние на успешность функционирования компаний: Эдгар Шейн «Организационная культура и лидерство», Коттер и Хескетт «Корпоративная культура», Ким Камерон и Роберт Куинн «Диагностика и изменение корпоративной культуры», а также исследования Питерса и Уотермана и других специалистов. При этом исследований влияние корпоративной культуры на социально-психологический климат недостаточно и требует детально проработки, что подтверждает актуальность исследования.

Объект исследования – корпоративная культура.

Предмет исследования – психологические аспекты формирования корпоративной культуры организации.

Цель исследования – определить психологические аспекты формирования корпоративной культуры.

Задачи настоящей работы:

- раскрыть понятие, сущность основные элементы корпоративной культуры в трудах отечественных и зарубежных психологов;
- определить технологию формирования корпоративной культуры;
- рассмотреть модели, типы и психологические механизмы построения корпоративной культуры в деятельности современной организации.

В качестве гипотезы выступало предположение о том, что структурно-уровневые характеристики корпоративной культуры группы будут существенно различаться в условиях различного организационно-культурного контекста совместной трудовой деятельности и оказывать влияние на формирование социально-психологического климата в организации.

Теоретической базой исследования выступили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Ю.А. Азарова, О.О. Андронникова, Р.Н. Великанский, Ю.А. Дмитриева, Р.А. Исаев, Л.А. Истигечева

М.Х. Мескон, А.А. Маленов, А.М. Пучкина, А.С. Сафронов, Е.В. Сысоева, А.С. Тишкова и другие.

Методологическая основа исследования. Проведенное исследование базируется на комплексе различных методов, направленных на достижение поставленной цели: теоретический анализ литературных источников; моделирование; анкетирование; эксперименты; математические методы обработки полученных экспериментальных данных.

Новизна исследования заключается в том, что в работе проанализированы не только теоретические основы корпоративной культуры и охарактеризованы ее практическое влияние на деятельность различных компаний, но и взят конкретный кейс – реальная компания, на основе которой произведен анализ действующей в ней корпоративной культуры и, таким образом, обоснована эффективность ее использования.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения на практике научных результатов проведенного исследования. Основные результаты способствуют совершенствованию модели формирования корпоративной культуры в целях достижения успешного функционирования предприятия.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (39 источников) и 4 приложений. Текст работы иллюстрирован 18 таблицами, 19 рисунками. Основной текст работы изложен на 97 страницах.

Глава 1 Теоретические основы элементов и особенностей формирования корпоративной культуры в организации

1.1 Понятие, сущность основные элементы корпоративной культуры в трудах отечественных и зарубежных психологов

Современная гуманистическая модель управления строится, в частности, на концепции «управления человеком» (human being management). К основным составляющим которой можно отнести: стратегическое планирование деятельности предприятия, широкое использование маркетинговых и персонал ориентированных технологий, формирования культуры организации. Именно сочетание этих базовых явлений должно стать основой развития любой компании.

«Как и большинство социологических концепций, культура – это слово, имеющее как быденное, так и социологическое значение. Человек – это социальное животное, и в то же время он и культурное животное. Культура – одно из важнейших достижений человека. Быть человеком – значит иметь культуру. Именно культура делает жизнь человека значимой. Человек рождается и воспитывается в культурной среде» [35, с. 67]. «Это культура, которая отличает человека от животного. Человека называют культурным животным. Следовательно, понимание человеческого общества требует понимания культуры. Потому что» каждое общество обладает культурой, а человечество развивается только в культурной среде. Социологи разработали две концепции, то есть культуру и общество, чтобы объяснить и понять закономерности человеческой деятельности и сущность общественной жизни. Кроме того, понимание значения культуры очень важно для понимания природы общества» [35, с. 67].

Термин «культура» происходит от латинского «cultura», что в переводе означает уход, образование, воспитание, развитие. Духовное развитие человека, его способность к самосовершенствованию античные мыслители

считали делом такой же важной, как и развитие агрокультуры или других промышленных сфер общества. Поэтому при Цицероне, философия являлась культурой, как и земледелие, которая обрабатывает ум для лучшего плодоношения – то есть выработки мыслей.

В 1936 г. можно проследить первые упоминания явления «культура предприятия» в трудах М. Шерифа, когда он говорил о понятии «социальные нормы». В 60-х годах учеными, объектами исследования которых была организация предприятия, употребляется понятие климата и культуры на предприятии. Однако основы теории корпоративной культуры были приведены К. Гертцем в работе «The Interpretation of Culture» (1973 г.). Также изучение отдельных аспектов корпоративной культуры встречается в трудах таких ученых как П. Тернер (1971 г.), С. Ганди (1978 г.). К понятию корпоративной культуры возвращались множество раз, но особо оживленной темой среди ученых и предпринимателей она стала лишь в начале 80-х гг. XX в. В этот период начали выявлять цели и задачи корпоративной культуры, обуславливая ее большое значение для благополучного развития и функционирования предприятий различного рода деятельности. Такими учеными, которые заложили фундамент понятия, стали Т. Петер, Т. Дилл, А. Кеннеди, Р. Вотермен, Э. Шейн, в дальнейшем все больше ученых рассуждали на тему корпоративной культуры, углубляясь, приводили множество факторов, которые влияют на нее, однако даже сейчас никто не может утверждать, что понятие корпоративной культуры окончательно изучено.

«Но в строгом социологическом смысле с позиции А.М. Пучкиной, культура означает совокупность всего того, чему люди учатся как члены общества» [25, с. 13]. Социологически культура относится к приобретенному поведению, которое разделяется и передается между членами общества. Культура – это образ жизни, способ мышления, действия и чувства. Это наследие, в котором родился ребенок. Культура искусственная. Культура переходит от одного поколения к другому. Его можно использовать как для

образованных, так и для неграмотных, поскольку они могут иметь свою собственную культуру.

По мнению Э.Б. Тайлор, «Культура – это то сложное целое, которое включает в себя знания, убеждения, искусство, мораль, закон, обычаи и любые другие способности, приобретенные человеком как членом общества» [29, с. 57]. По словам О.С. Евченко, «культура – это дело рук человека и средство, с помощью которого он достигает своих целей» [9, с. 13].

Таким образом, мы приходим к выводу, что культура создана человеком. Это организованная система норм и ценностей, которую придерживаются люди общества. Культура – это все, что социально изучено и разделено членами общества. «Как справедливо пишет С.С. Катахова, «человек получает культуру как часть социального наследия, и в свою очередь, меняет культуру и вносит изменения, которые затем становятся частью наследия будущих поколений. Это ответ на человеческие потребности, инструментальная реальность и аппарат для удовлетворения биологически обусловленных потребностей» [13, с. 24].

«Корпоративная же культура – «это также культура, но уже внутри конкретной организации. Один из классиков менеджмента М.Х. Мескон считает, что культура в организации – это социально-психологический климат или же сама атмосфера в компании, которая отражает ее обычаи и нравы» [20, с. 67].

Наиболее известными подходами к изучению корпоративной культуры стали феноменологический и рационально-прагматический. Данные подходы обладают уникальным взглядом на проблему формирования и развития корпоративной культуры. Так, например, «сторонники рационально-прагматического подхода (И. Ансофф, Т. Питерс, Э. Шейн, Р. Вотермен) утверждают, что на корпоративную культуру нельзя влиять, она является результатом взаимодействия социальных групп и формировать ее трудно, исключительно прибегнув к помощи лидеров организации» [33, с. 46]. А последователи феноменологического подхода (М. Луи, А. Петигрю,

С. Роббинз) наоборот убеждены в том, что корпоративная культура формируема, однако не может полностью влиять на поведение работников внутри коллектива. Представители этого подхода определяют корпоративную культуру как «систему представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других», «социальный клей, который помогает удерживать целостность организации».

«Анализ научных трудов по теме исследования дает основания считать, что корпоративная культура как феномен можно рассматривать с позиций двух направлений: управленческого и социально-психологического. Каждый из этих направлений имеет отличную систему представлений о содержании критериев корпоративной культуры» [33, с. 47].

С позиции социально-психологического подхода изучение корпоративной культуры происходит с точки зрения взаимодействия социальных групп. И при использовании данного подхода Ю.А. Дмитриева большое внимание уделяет внутренней атмосфере, «духовной составляющей коллектива, их психологическому состоянию и в ключе подхода рассматривается как один из способов влияния на сотрудников и процесс их социализации» [8, с. 64]. Так же считается, что «основной задачей такого подхода является форсайт и корректировка поведения работников предприятия, а главными пунктами в создании являются как личные, так и профессиональные качества сотрудников» [28, с. 13].

Обобщая, с точки зрения управленческого подхода Е.В. Лаврентьевой, корпоративная культура является атрибутивной характеристикой организации, которая находит свое выражение в нормах, ценностях, правилах, они могут быть как формальными, так и неформальными [18, с. 73]. Одной из задач привлечения к границам корпоративной культуры коллектива предприятия должно стать повышение социальной ответственности как бизнеса в целом, так и каждого его участника в

частности, так же повышение конкурентоспособности предприятия и адаптация к быстроизменяющимся условиям окружающего мира.

По мнению Е.А. Наумцевой «особое влияние на культуру оказывают лидеры предприятия, внешняя среда, общечеловеческие и национальные традиции и ценности. Организационную культуру можно оценить в разрезе таких ее проявлений как культура управления, культура условий труда, культура работников, культура документации». В своей работе уклон идет именно на управленческий подход к корпоративной культуре организации [24, с. 35].

По большому счету «основными элементами корпоративной культуры являются человеческий коллектив внутри организации, преданность каждого сотрудника, система норм обычаев внутри этой организации» [14, с. 12].

«Выделяют множество различных классификаций типов корпоративной культуры. Использование той или иной классификации зависит от целей, которые перед собой ставит организация, отрасли ее деятельности, внешней среды и многих других факторов» [14, с. 13].

Кэмерон и Куинн в 1999 году выделили 4 основных вида корпоративной культуры. В основе их классификации лежит «график с двумя осями:

- фокус на функционировании за счет внутренних средств. Фокус на внешне организационных взаимоотношениях;
- фокус на динамичных самоподдерживающийся процессах. Фокус на механических, жестких процессах.
- при пересечении этих двух прямых выделяются 4 основных типа корпоративной культуры:
- бюрократическая культура. В данной организации деятельность работников подчинена жестким правилам, выпускается однотипная продукция. Зачастую это правительственные организации или крупные компании;

- клановая культура. Организации с данным типом корпоративной культуры подчиняются принципам командного взаимоотношения;
- рыночная культура. Основной фокус организации, имеющей данный тип корпоративной культуры, направлен на оптимизацию процессов, максимизацию прибыли и установление доминирующего положения на рынке;
- адхократическая культура. Это самый неформализованный тип культуры. Отличается высокой степенью творчества, свободы. В результате деятельности такой организации получают абсолютно уникальные продукты в минимальном тираже».

«Следующий вариант классификации корпоративной культуры также имеет 4 основных типа. Его автором является Д. Зонненфельд. Основа для выбора того или иного типа корпоративной культуры – это характер внешней среды организации» [6, с. 23].

- бейсбольная команда – данный тип актуален, когда для компании критически важно принимать быстрые и точные решения в условиях низкой определенности. Это очень динамическая организация;
- клуб – здесь делается упор на длительность отношений с сотрудниками. В организациях данного типа ценятся верность и преданность;
- академия – основной принцип данной корпоративной культуры звучит как «выращивать собственных звезд». То есть в таких организациях нанимают молодых сотрудников, а затем обучают так, как необходимо организации;
- крепость – самый закрытый тип культуры. Часто применяется в кризисных ситуациях.

Одна из самых известных типологий корпоративных культур – классификация по Г. Хофстеде [36]. Здесь же нет четкой классификации на

типы, но «присутствуют 6 основных метрик, которые формируют характер организации:

- индивидуалистическая культура – в какой мере сотрудники нацелены на личную выгоду, а не на выгоду коллектива;
- мужественность и женственность – в какой степени фокус смещен на мужские или женские ценности;
- стремление к избеганию неопределенности – желание сотрудников или организации в целом иметь прогнозируемое будущее. Зависит от того, насколько остро люди чувствуют опасность в ситуации неопределенности;
- дистанция власти – показывает, кто принимает решение в организации, насколько рядовые сотрудники имеют плотный контакт с лицами, принимающими решение.
- долгосрочная ориентация – насколько сотрудники ориентированы на решение стратегических, долгосрочных задач.
- допущение – чем выше данный показатель, тем выше удовлетворенность людей в целом» [36].

Сравнение подходов к классификации корпоративных культур приведено в Приложении А, таблица А. 1. Это далеко не все типологии корпоративных культур, с помощью которых можно классифицировать взаимоотношения внутри организации и тип взаимодействия организации с внешним миром. По мнению О.В. Козловой и Д.И. Асланова, «руководство может проанализировать сильные и слабые стороны своей компании, актуальное состояние внешней среды, особенно важно уделить внимание анализу конкурентов, основных поставщиков и клиентов. После проведения данных мероприятий можно выбрать тот тип корпоративной культуры, который будет наиболее точно передавать ценности компании и раскроет ее потенциал в полной мере» [16, с. 53].

В условиях высокой конкуренции корпоративная культура может дать предприятию значительные экономические преимущества. Такая практика широко применяется в различных странах мира и дает возможность предприятиям опередить своих конкурентов по темпам роста доходов и созданию клиентской базы. Ведь, как отмечают специалисты, «нематериальные вещи намного важнее заметных, осязаемых». Кроме того, по данным научных исследований на базе предприятий, диагностика «корпоративной культуры позволяет прогнозировать и выделять опасные, с точки зрения формирования сопротивления, подразделения организации и группы сотрудников», что имеет чрезвычайно важное значение в инновационном менеджменте и обеспечении организационного развития предприятия. «При формировании корпоративной культуры руководству предприятия следует сосредоточить внимание на отборе потенциально лояльного персонала, обучении персонала необходимым навыкам, делегировании полномочий и расширении сферы ответственности, развитии лидерства, как необходимого условия формирования корпоративной культуры, создании адекватной системы оценки результатов работы персонала и системы вознаграждений» [16, с. 57].

Таким образом, в данном параграфе рассмотрены теоретические аспекты корпоративной культуры с позиции управленческого и социально-психологического подхода, а теперь рассмотрим функции, которые несет в себе корпоративная культура.

1.2 Технология формирования корпоративной культуры

Популяризация теории человеческого капитала, главным образом, обусловлена наличием высокой конкуренции между крупными фирмами, которая показала, что даже совокупность материальных, технических и технологических ресурсов уступает человеческим. Данное понимание, в свою очередь, обусловило необходимость думать о создании определенных

условий в компании именно для сотрудников, с целью, чтобы те, как носители ценного капитала не ушли в другую организацию [2, с. 34].

«В основе труда А.С. Тишковой «Специфика ролевой структуры личности кадетов с разными уровнями социально-психологической адаптированности» лежит положение о том, что в любом предприятии имеется два организма: материальный и социальный, то есть совокупность труда, средств и предметов труда, а также непосредственно отношения, которые складываются между людьми в процессе трудовой деятельности. В данном случае ориентация в работе с кадрами шла на следующие ключевые принципы» [31, с. 24]:

- правила управленческой деятельности должны строго и беспрекословно соблюдаться;
- кандидаты отбирались на основании требуемых профессиональных знаний;
- работники оценивались при помощи аттестации, главным образом, внимание обращалось на их компетенцию.

Управленческая система персоналом, предложенная М. Вебером, в целом, соответствовала потребностям того времени, однако инициатива или самоуправление работников не только не являлись ценными качествами, но и не позволялись в принципе.

На рубеже 30 годов прошлого века возникает теория человеческих отношений, где уже внимание уделяется самим сотрудникам больше, нежели выполняемой ими работе. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Развитие концепций корпоративной культуры

Исторический период	Наименование концепции	Постулаты
20-40-е гг.	Управление кадрами	Человек выступает в качестве носителя рабочей силы, господствует низко квалифицированный труд. Наем и увольнение работников, выдача заработной платы.

Продолжение таблицы 1

Исторический период	Наименование концепции	Постулаты
50-70-е гг.	Управление персоналом	Ориентация, как на задачи производства, так и на человека, потребность в профессиональных знаниях и умениях. Социально-психологическая помощь, повышение квалификации работников, их подготовка и переподготовка.
С 80-х гг.	Управление человеческими ресурсами	Человек выступает важнейшим ресурсом, как организации, так и общества в целом, преобладают интеллектуальные и культурные качества работника.

Развитие школы человеческих отношений и проведение совокупности исследований в ее рамках усиливали акцент на социальных потребностях работников и неформальных отношениях.

Не менее важным вкладом в развитие концепции управления человеческими ресурсами также явилась теория «Х» и «У», разработанная Д. Мак-Грегором. Так, в соответствии с теорией «Х» каждого человека необходимо принуждать к выполнению своих обязанностей, иначе он будет от них уклоняться. Управленческие методы здесь носят экстенсивный характер, так как предполагают большие затраты на то, чтобы обеспечить борьбу с динамично изменяющимися условиями экономического развития. В свою очередь, в рамках теории «У» человека можно не контролировать постоянно, он самостоятельно ставит цели, выполняет задачи, ориентируясь на свой опыт и умения [13, с. 23]. Однако, такое положение достигается как раз за счет того, что создаются благоприятные условия труда. Данная теория предполагает, что, когда реализуются интересы работников, реализуются интересы и организации, при этом интересы и потребности сотрудников могут быть удовлетворены лишь при достижении поставленных перед организацией целей.

На современном этапе достаточно широко распространена так называемая системная эмпирика. Достаточно яркий пример такого подхода – разработка системной модели «7-С». В рамках данной системы управление

составляют взаимосвязанные части, обладающие высокой зависимостью друг от друга: стратегия; структура; система; штат; стиль; квалификация; разделение ценностей [10, с. 56].

Основная задача современной концепции управления человеческими ресурсами – рационально инвестировать в развитие персонала: должным образом выбирать те или иные программы, методики обучения, обеспечивать повышение квалификации, выявлять потенциал и предпринимать меры для того, чтобы максимально раскрыть способности сотрудников.

Дж. Дуглас, С. Клейн являются представителями западной школы управления человеческими ресурсами, они предпочитают использовать комплексный подход и ориентируются на ситуационные факторы.

Ситуационный подход влияет на внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на организацию ввиду того, что выбор определенного метода ставится в зависимость от конкретной ситуации.

Л.А. Истигечева перечисляет следующие основные управленческие принципы в рамках теории управления человеческими ресурсами [11, с. 58]:

- человек является главным фактором, за счет которого можно обеспечить эффективность организации и ее конкурентоспособность;
- все вложения в человеческие ресурсы должны оправдываться и носить целесообразный характер;
- постепенно следует улучшать качество трудовой жизни;
- следует уделять внимание систематическому повышению квалификации персонала и обеспечивать его обучение;
- наличие стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами;
- необходимо ориентироваться на технику групповой работы;
- управленческие кадры должны обладать высокой степенью профессионализма.

С 1990 года – по настоящее время – это современный этап развития менеджмента. Данный этап в большинстве случаев характеризуется в качестве этапа эффективного управления. Происходит совмещение деятельности и целей руководителей организации и ее работников, а также различных участников процессов, происходящих во внешней сфере. Все чаще происходит так, что на место конкуренции между компаниями приходит сотрудничество, так как сотрудничество является более эффективным способом взаимодействия. Появляется все больше каких-то нестандартных управленческих идей и решений.

Все более распространенной становится так называемая холархатическая модель корпоративной культуры. Холархия представляет собой социальную технологию или управленческую систему, где происходит равноценное распределение полномочий и ответственности за принятие решений на самоорганизующиеся команды, данная модель – альтернатива и, по существу, противоположность модели управленческой иерархии. Впервые она была использована в коммерческих и некоммерческих секторах в США. Ее формирование произошло в компании Ternary Software (г. Экстон, штат Пенсильвания, США) [2, с. 38]. Названная компания изначально была склонна к демократическим управленческим моделям и методам, и, собственно, в данной модели она еще более их развила.

Впервые использование термина холархия использовал А. Кестлером еще в 1967 в книге «Призрак в машине». Понимание данного термина сводится к составной системе, которую образуют автономные единицы, но которые все равно выступают в качестве принадлежащих целому элементов.

В качестве структурных элементов корпоративной культуры, выстроенной по указанной модели, выступают роли. При этом между людьми и ролями производится разграничение, так как при необходимости один и тот же человек может одновременно выполнять несколько ролей. Роль не является аналогом должностных обязанностей, ее закрепление происходит согласно четкому формату: указывается имя сотрудника, перед

ним определяются конкретные цели, возможные сферы контроля и ответственности, текущие задачи. Определение ролей осуществляется для каждого круга или команды, при этом используется коллективное управление в качестве метода, за счет которого обеспечивается периодическая корректировка целей и задач, в разрезе динамично изменяющихся потребностей компании.

Также для названной модели характерно наличие круговой структуры – построение различных ролей в организации происходит в виде системы самоорганизующихся кругов, которые, при этом не являются самоуправляемыми. В самих кругах, при этом, наблюдается иерархическая организация, имеются внешние круги, которые ставят перед каждым кругом конкретные цели и разделяют сферы ответственности. При этом каждый круг имеет полномочия по внутренней самоорганизации для того, чтобы наиболее эффективно достигать поставленные цели. В каждом круге – наличие четкого управленческого процесса, вырабатываются и на регулярной основе дорабатываются собственные роли и принципы работы.

Таким образом, концепции корпоративной культуры развивались достаточно длительное время – с начала прошлого века. Изначально как таковой корпоративной культуры на предприятиях не существовало, работники рассматривались, грубо говоря как ресурсы или даже как некоторый «расходный материал», затем акцент стал постепенно смещаться и по итогу на современном этапе мы можем наблюдать сложившиеся модели корпоративной культуры, которые, конечно, конкретизируются и уточняются, являются разными в различных организациях, однако самое главное, что сейчас в любой компании – есть своя собственная корпоративная культура, так как она считается неотъемлемым элементом менеджмента.

По мнению А.А. Маленова для того, чтобы сформировать сильную корпоративную культуру, следует учесть множество факторов, и, среди прочего, прежде всего, необходимо учесть особенности персонала – качества

сотрудников, специфику их характера, менталитета, воспитания, принадлежность к определенному поколению [22, с. 45]. Также руководитель должен разработать действенную систему поощрений – причем как материальных, так нематериальных. Нанимать персонал, менять структуру штата, а также увольнять тоже необходимо в рамках созданной в организации корпоративной культуры. Итак, руководитель должен учитывать следующие основные субъективные характеристики персонала.

Принадлежность к типу характера. Можно выделить два ключевых типа – интроверт и экстраверт. Интроверт – работник больше погружен в себя, не склонен к чрезмерно многочисленным контактам с окружающими людьми – коллегами или клиентами. Экстраверт, напротив, постоянно нуждается в коммуникациях, во внимании других людей, у него, как правило, очень хорошо получается сотрудничать с людьми, работать в команде, налаживать продуктивные отношения.

В целом, экстраверты ведут себя более энергично, очень часто такой склад характера может сочетаться с типами темперамента сангвиник или холерик, однако – это не обязательная корреляция. Интроверты – более замкнуты, но иногда могут более качественно и тщательно выполнять рутинную или монотонную работу, требующую высокой доли поглощения.

Некоторые исследователи пришли к выводам, что экстраверты стремятся свое рабочее пространство держать таким образом, чтобы в любой момент иметь возможность вступить в контакты с людьми – например, держат двери своего кабинета открытыми или вовсе предпочитают работать не в отдельном кабинете, а делить рабочее помещение с несколькими сотрудниками. Интроверты же, напротив, стремятся несколько оградить свое рабочее пространство и помещение от социального окружения, более того, им может быть слишком некомфортно работать в составе чрезмерно большой группы людей или просто в присутствии нескольких человек. Поэтому, руководителю следует просчитать не только какую именно работу отдавать сотрудникам с учетом их психологических типов и темперамента, но и как

организовать рабочее пространство и взаимодействие таким образом, чтобы каждому сотруднику было максимально комфортно.

Принадлежность к определенному поколению. Особенности возрастных отличий посвящены исследования Нейла Хоува и Уильяма Штрауса. Ими была создана соответствующая теория, которая ориентируется на различия в ценностях, присущих людям разного поколения.

Так, в соответствии с этой теорией, в российском государстве проживают представители следующих поколений [26, с. 35]:

- величайшее поколение (1900—1923);
- молчаливое поколение (1923—1943);
- поколение беби-бумеров (1943—1963);
- поколение X («Икс») (1963—1984);
- поколение Y («Игрек») (1984—2000);
- поколение Z «Зэд» (с 2000).

В рамках настоящей работы интересуют особенности четырех последних поколений. Итак, охарактеризуем их и присущие им черты.

«К категории беби-бумеров относятся люди, родившиеся в период с 1943 по 1963 годы. Поколение называется именно таким образом, потому что ознаменовало послевоенный всплеск рождаемости. На развитие ценностных ориентиров данного поколения оказали такие события как победа в ВОВ, события советской оттепели, первые полеты в космос, а также обучение по единым образовательным стандартам в школах, гарантированное медицинское обслуживание на бесплатной основе» [12, с. 54]. Как итог – данным людям присущ в высокой степени оптимизм, они не боятся трудностей, они очень командные люди, с коллективистскими ценностями. Отличая этого поколение также и такие черты как выносливость, трудолюбие, они могут работать за идею, не стремятся к чрезмерному обогащению, они крайне упорны.

«Поколение X – это люди, родившиеся с 1963 по 1983 годы. Данное поколение выросло на фоне холодной войны, дефицита, начала перестройки, многие воспитывались в неполной семье, и как следствие – они обладают крайне высокой степенью самостоятельности. Однако, им присущи индивидуалистские ценности, они менее патриотичны и активны, нежели предыдущее поколение. Отличительные особенности – рассчитывают лишь на себя, альтернативно мыслят, информированы о происходящем в мире, готовы совершать определенный выбор и менять себя. Они также упорны в труде, но являются приверженцами индивидуального успеха, продвигаются по карьерной лестнице долгие годы и обычно не меняют избранное направление» [16, с. 58].

Поколение Y, которое родилось с 1983 по 2003 годы, выросло на фоне глобальных потрясений: развал государства СССР, теракты, эпидемии. Однако на данное поколение огромное влияние оказало бурное развитие информационных технологий, за счет возможностей сети Интернет и сотовой связи поколение легко общается с незнакомыми людьми в сетях, однако нередко в реальной жизни могут возникать препятствия при вступлении в контакты и в ходе коммуникации. Данные люди очень хорошо себя чувствуют в виртуальной реальности, однако часто не ориентируются в реальном мире. Представители поколения не отличаются самостоятельностью, они стремятся к удовлетворению своих потребностей и к развлечениям, часто потребительский склад.

Представители данного поколения не любят начинать свой профессиональный рост с низшей ступени, наблюдается стремление к получению высокой прибыли и признания прямо сейчас, но при этом они не стремятся что-либо сделать существенное для этого [2, с. 45]. Однако одновременно они, как правило, изучают несколько областей или сфер сразу и достигают профессионального роста и компетенций в них, стремятся получить разностороннюю информацию. Данное поколение хорошо разбирается в компьютерных, информационных и цифровых технологиях, во

всех инновационных тенденциях, научных достижениях. Интерес для данного поколения представляют такие сферы как биомедицина, робототехника, искусство, информационные и цифровые технологии в целом, как уже отмечалось.

В качестве объективных факторов, которые влияют на корпоративную культуру, выступают материальная и нематериальная мотивация. Материальная мотивация носит наиболее универсальный характер – то есть в целом, приемлема для всех сотрудников вне зависимости от их особенностей, личностных качеств и так далее.

А.С. Сафронов выделяет следующие виды материальной мотивации [27, с. 43]:

- оплата труда – наиболее эффективный способ, который сводится к тому, что повышается оплата труда или изначально гарантируется достойный уровень заработной платы;
- премии – выплата квартальных, ежемесячных или разовых премий;
- процент от выполнения задач, планов – также выступает в качестве эффективного способа, который, по сути, ставит усилия и эффективность выполнения задач сотрудникам в прямую пропорциональную зависимость от их материальной выгоды;
- бонусы – иные материальные стимулы, которые необходимо использовать в комплексе с другими материальными способами мотивации, чтобы они оказали должный эффект.

С.М. Шингаев, Г.С. Никифоров, Н.Е. Водопьянова приводят следующие виды нематериальной мотивации [34, с. 34]:

- признание достижений сотрудников – выдача грамот, устная похвала и тому подобное;

- предоставление дополнительных социальных и иных гарантий – например, бесплатные транспортные услуги, возможность использовать продукцию компании и тому подобное;
- совместные корпоративные мероприятия – проведение праздников, а также организация обучения, тренингов, деловых игр и так далее;
- улучшение условий рабочего пространства – например, закупка новой техники и периодическая замена старой, дизайн помещений, установка кондиционеров;
- выдача специальных знаков корпоративной принадлежности и отличий – одежда с соответствующими эмблемами, канцелярские товары, прочая атрибутика компании.

Играет роль также система оценки персонала, КПИ. Система оценки персонала представляет собой инструментальные системы, которые прочно связаны между собой посредством основных функций управления персоналом.

В рамках оценки на сегодняшний день, как правило, используются определенные критерии оценки – компетенции и КПИ, шкалы, по которым оцениваются сотрудники [15, с. 87]. Оценка персонала позволяет стимулировать работников выполнять свои обязанности качественно, а также выступает важнейшим мотиватором для работы над собой, корректировкой своих ошибок и недостатков.

Оценка персонала состоит из:

- оценки компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей);
- оценки результативности (достижение целей, бизнес-результатов, KPI).

«Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия),

анализ которых обеспечивает достижение стратегических и тактических целей. КРІ обеспечивает мониторинг уровня деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом» [39].

Играет значение для корпоративной культуры также процесс найма и увольнения в компании. Так, предпочтение, как правило, компании, имеющиеся устойчивую и сильную корпоративную культуру, отдают сотрудникам, которые либо увлечены философией и целями данной конкретной компании, либо, как минимум, имеют схожую философию. Увольнение также должно укладываться в определенные рамки, заданные корпоративной культурой компании – так, например, если сотрудник по каким-то причинам повел себя неподобающим образом или образом, который не только никак не укладывается в ценности корпоративной культуры, но и прямо противоречит им, с таким сотрудником компания прощается. Сама процедура увольнения также может быть регламентирована корпоративными нормами.

Таковы основные составляющие корпоративной культуры, они на нее влияют, но, одновременно, ею и обусловлены.

1.3 Модели, типы и психологические механизмы построения корпоративной культуры в деятельности современной организации

Корпоративная культура, как уже было отмечено выше, будучи неотъемлемой частью менеджмента и организации, естественно, оказывает существенное влияние на социально-психологический климат компании, ее функционирование в целом.

Социально-психологический климат – это «часть социально-психологического пространства организации, психологическое поле, на котором разворачивается деятельность каждого сотрудника» [5, с. 76].

Когда говорят о социально-психологическом климате коллектива,

подразумевают следующее: «совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива; характер взаимоотношений в коллективе; интегральная характеристика состояния коллектива. Социально-психологический климат – это всегда отраженное, субъективное образование в отличие от отражаемого в объективной жизнедеятельности данной группы и условий, в которых она протекает» [31, с. 24].

«В первую очередь отметим, что социально-психологический климат – положение равновесия духовного и хорошего здоровья всего коллектива. Связи с этим именно отношения между всеми работниками считаются, прежде всего, важнейшей составляющей трудового взаимодействия. На настроение каждого работника и всей команды проявляет действие социально-психологический климат. Если в организации оптимальный, основательный климат, то он всегда мотивирует всех работников заниматься на более высоком уровне трудовой деятельностью. В неблагоприятном, плохом климате мотивация к работе ограничена» [37].

«Социально-психологический климат находится в зависимости от дружеских, а также превосходных отношений в коллективе, которые укреплены успешным лидерством, эффективным общением, взаимопомощью, обоюдным почтением, положительной мотивацией» [32, с. 79]. «Состояние климата в коллективе на производстве может стабильно модифицироваться. У работников предприятия на рабочем месте настроение каждый раз может меняться. Если у работника на рабочем месте нехорошее положение дел во время рабочей смены, тогда ему трудно сосредоточиться конкретно на своей работе, потому что он будет думать о своей ситуации и именно поэтому не сможет выполнять все производственные задачи за смену» [31].

«Основные составляющие психологических механизмов построения корпоративной культуры в деятельности современной организации – ценности коллектива, его нормы поведения и четкие установки в нем.

Необходимо добавить, что к существенной характеристике психологических механизмов относится то, что он представляет собой единое, обобщенное изображение состояния психологической жизнедеятельности всего трудового коллектива. В первую очередь, по мнению Т.И. Кузьминой содержит все многообразие личных, групповых и факторов социальных как условий трудовой деятельности в организации» [17, с. 67].

За счет корпоративной культуры можно многократно увеличить эффективность использования человеческих ресурсов, раскрыть потенциал каждого сотрудника, чтобы, в итоге, использовать его на формирование благоприятного психологического климата. Корпоративная культура представляет собой систему, в рамках которой сначала происходит инвестирование в сотрудников, а затем – отдача, которая, в идеале, не только окупает вложения, но и начинает превышать их. То есть, корпоративная культура может выступать в качестве инструмента развития и роста компании. В рамках корпоративной культуры могут складываться такие условия, которые:

- во-первых, обеспечат должный уровень удовлетворенности трудовой деятельностью у сотрудников;
- во-вторых, будут мотивировать сотрудников выполнять все возложенные на них задачи качественно и максимально быстро, эффективно;
- в-третьих, обеспечат продуктивное взаимодействие и коммуникацию между сотрудниками, которые, в свою очередь, облегчают достижение поставленных целей.

Как считает Э. Шейн, корпоративная культура выступает в качестве, своего рода, коллективной совести компании, и если руководство эффективно управляет ею – то сотрудникам комфортно работать в компании, и, соответственно, повышается производительность, а также, что самое главное – сотрудник предан компании, то есть его возможности и ресурсы, условно говоря, находятся всегда «при ней» [33, с. 28].

Корпоративная культура в положительном ключе должным образом наполняет компанию, то есть функционирование организации не сводится лишь только к чему-либо механическому, напротив, здесь имеет место четкий смысл, определенные идеалы, ценностные ориентации.

По степени участию в формировании (создании) факторов влияния на корпоративную культуру предприятия целесообразно выделить: сформированные – те, что разрабатываются, конструируются, создаются для воздействия на корпоративную культуру в направлении создания особого, семейного психологических механизмов для формирования чувства причастности, общности интересов, поддержки и участия в жизни коллег) несформированные – те, что возникают стихийно, без планирования и прогнозирования реакции персонала, или преследуют определенную цель, но не формирование корпоративной культуры.

Факторы по уровню расходов определяют на высокочрезвычайные, среднечрезвычайные и малочрезвычайные. К примеру, Ю.А. Азарова считает, что такие действия как создание морально-этического кодекса относят к малочрезвычайным, обучающие тренинги и повышение квалификации как среднечрезвычайные и проведение пиар кампании как высокочрезвычайные [1, с. 34].

На прямые и косвенные факторы влияния на корпоративную культуру предприятия подразделяются в зависимости от характера воздействия. Прямые факторы формируют параметры и содержание элементов корпоративной культуры (устав предприятия, стиль руководства, корпоративная структура, стандарты качества, принятые на предприятии, система стимулирования и так далее.). Косвенные влияют на формирование корпоративной культуры, содержание ее элементов (деятельность службы РК, реклама, требования к соблюдению стандартов, поведение руководителей).

Факторы существуют эффективные и неэффективные. К эффективным относятся те, в которых результаты превосходят издержки, а к неэффективным, наоборот, издержки превосходят результаты или находятся

на одном уровне.

Согласно сроку действия различают долгосрочные (независимо от частоты или продолжительности воздействия фактора влияние его сохраняется на длительный срок) краткосрочные (влияние фактора длится недолго или прекращается сразу после непосредственного воздействия на объект).

В соответствии с фазой влияния «факторы делятся на постоянные, то есть действуют постоянно, могут обуславливаться особенностями самого предприятия, такими как условия труда – постоянный шум или вибрация, планирования и изолированность рабочих мест, или носить более глобальный характер, как, например, законы, переменные, влияние которых может быть как разовым, так может иногда возникать снова, но ожидания его появления может существенно повлиять на деятельность, принципы, ценности, нормы и даже структуру предприятия, например, кризис» [32, с. 79].

Итак, исследуя особенности современного развития управления на предприятиях, можно выделить основные факторы, которые влияют положительно или отрицательно на корпоративную культуру предприятия (Приложение Б, таблица Б.1).

Для того, чтобы обеспечить адекватное и эффективное функционирование любой компании, необходимо соблюдение следующих условий [17, с. 23]:

- наличие четкой организационной структуры, персонала, с распределенными функциями и задачами;
- наличие единства и выработанной продуктивной модели взаимодействия между сотрудниками;
- четкое понимание целей и задач, чувство принадлежности и сопричастности с компанией;
- здоровая психологическая атмосфера в коллективе и во взаимоотношениях с руководством;

- наличие смысла, четких приоритетов и ценностей, моральная и материальная удовлетворенность сотрудников.

При этом в целом, все указанные выше условия по мнению О.Г. Тихомировой могут найти свое отражение в корпоративной культуре компании, если ее система будет правильно выстроена и организована. Таким образом, за счет корпоративной культуры можно обеспечить социальное единство и сплоченность организации, а с другой – должный уровень эффективности ее деятельности [30, с. 75].

Корпоративная культура выполняет следующие функции:

- ценностная – транслирует смысл и содержание выполняемой сотрудниками деятельности в компании, в целом, формирует миссию организации и тому подобное;
- нормативная – устанавливает определенные модели, рамки поведения, которые сотрудники должны соблюдать, выполняя свою работу при взаимодействии как с друг другом и руководством, так и с посторонними субъектами, например клиентами и так далее;
- адаптивная – оказывает влияние на сотрудников таким образом, что они становятся сплоченным коллективом, чувствуют единение.

Корпоративная культура крайне динамично меняет формы по мере того, как развивается компания, она может трансформироваться. При этом всегда корпоративная культура оказывает решающее воздействие на сотрудников, она отвечает за формирование их представлений о компании, стимуляцию чувства ответственности и стабильности, осознания преемственности, помогает верно реагировать на те или иные события.

Корпоративная культура состоит как из внешней, так и из внутренней сторон. Внешнюю выражают соответствующая история компании, легенда, символы, ритуалы и тому подобное. Внутреннее содержание – это совокупность правил, ролей, ценностей и общей философии компании. За счет корпоративной культуры формируется стратегия развития компании, осознаются ее идеи и цели посредством того, что принимаются нормы и

ценности.

Корпоративная культура определяет поведение в организации с одной стороны, а с другой – собственно, определенное поведение и формирует корпоративную культуру. Сильная корпоративная культура способна активизировать сотрудников, повлиять на их деятельность таким образом, что все производственные процессы в организации будут протекать максимально продуктивно. Целесообразно рассмотреть некоторые примеры корпоративных культур известных компаний и то, каким образом они влияют на их деятельность.

«Так, например, концерн Volkswagen – успешный автомобильный производитель в мировом масштабе, который обладает сильными позициями и высокой конкурентоспособностью. Немецкий производитель имеет самые высокие доходы, прибыль и активы, в соответствии с рейтингом Forbes Global 2000, в котором крупнейшие мировые компании оцениваются по четырем показателям – выручке, чистой прибыли, активам (по отчёту за последние 12 месяцев) и рыночной капитализации компаний, рост котировок Volkswagen на пике 17 марта 2021 года достигал 12%, а рыночная капитализация превышала 136 миллиардов евро. Показатель SAP в этот день составил 127 миллиардов евро» [37].

Компания обеспечивает для своих сотрудников следующие основные условия:

- наличие разумного и справедливого руководства, которое реально разрешает все возникающие вопросы, проблемы и тому подобное, объективно оценивает каждого сотрудника и ситуации, которые могут возникать в компании, в том числе – нестандартные или незапланированные;
- оплата, которая непосредственно зависит от результативности работы и, по существу, является прямо пропорциональной им;
- достаточно существенные перспективы для приобретения дальнейшего продуктивного опыта и развития в карьерном плане.

Причем компания особенно делает акцент на том, чтобы продвигать молодые и перспективные кадры, на ранних этапах их интегрировать в деловую и производственную сферу. Такие приоритеты по мнению Н.В. Моисеенко и С.В. Рицмана дают возможность в итоге приобретать высококвалифицированных сотрудников, вложения в развитие потенциала которых для компании затем очень быстро и гарантировано будут оправданы [23, с. 75].

Можно перечислить основные, базовые принципы, которые легли в основу корпоративной культуры компании Volkswagen:

- обязательное поддержание высокой производительности в компании за счет соблюдения хорошего, продуктивного баланса между предъявляемыми к сотрудникам требованиями и их способностями. То есть, здесь все требования четко соответствуют возможностям сотрудников, причем возможности их оценены максимально объективно и являются реальными, а не рассчитанными в потенциале. Также компания следит за объемом функционала сотрудников, ни в коем случае не перегружая их, но и не допускает отклонений от рабочей нормы и дисциплины. Как итог – четкая слаженная работа персонала, а вследствие этого – эффективное функционирование всей огромной компании в целом;
- образцовое руководство – руководители четко следят за своим поведением в разрезе этическом и функциональном, в общении с сотрудниками они поддерживают ровный и доброжелательный тон, устанавливают конструктивные взаимоотношения, это позволяет добиться того, что сотрудники все поставленные задачи выполняют с максимальной отдачей и качеством, точно в срок;
- сотрудники в компании рассматриваются не просто в качестве персонала, а как активные субъекты, участвующие в жизни и развитии компании;

– наличие социальной ответственности достаточно высокой степени. Так, корпоративная культура построена не только на непосредственно сотрудниках, но и в нее входят такие элементы как устойчивость экономических и социальных целей, корпоративная социальная ответственность;

По отдельности каждый из названных принципов может привести определенный успех и упорядоченность в деятельность любой компании, а если данные принципы соблюдаются в совокупности – то они оказывают огромное позитивное влияние на рост конкурентоспособности в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Приведенный пример показывает, насколько может влиять только лишь одна корпоративная культура. По существу, все построено именно на человеческом капитале, поэтому должным образом выстроенная корпоративная культура всегда является безусловным ключом к успешному функционированию любой компании. Другим примером выступает корпоративная культура не менее известной компании Apple, которая, без преувеличения, является настоящей легендой прорыва в современном бизнесе, так как именно ее продукция навсегда изменила мир цифровых технологий и портативных компьютеров.

Можно перечислить следующие базисные принципы, на которых ориентирована корпоративная культура рассматриваемой компании:

– инженерному таланту уделяется особое внимание – кадровая политика компании делает особенный акцент именно на поиске талантливых программистов и прочих айти-сотрудников, причем компания исходит из того, что, сколько бы в штате таких сотрудников не было – их постоянный дефицит и постоянно идет конкурентная и жесткая борьба между крупными организациями именно за этих сотрудников, которые разбираются в информационных и цифровых технологиях. Поэтому компания находится практически в постоянном поиске именно таких сотрудников;

– минимальные бюрократические издержки – компания исходит из того, что важны конкретные объективные результаты, а не их описание или чрезмерное регламентация процессов, упорядочивание и тому подобное. Компания исходит из того, что необходимо соблюдать порядок, но затрачивать на это минимум ресурсов и времени, а основной упор сделать на непосредственные производственные процессы;

– уважение к сотрудникам – каждый сотрудник рассматривается как субъект, который, несомненно, приносит собственный ценностный вклад в развитие компании, а потому, сотрудники – это несомненная сила компании.

Рассмотрим также основные содержательные элементы, из которых состоит корпоративная культура компании:

– управление компанией осуществляют непосредственно инженеры, а не простые менеджеры, как правило, все сотрудники разделены на малые проектные группы, во главе которых всегда – менеджеры;

– выстроена культура уважения между руководителями и сотрудниками компании. Доверие – залог продуктивных взаимоотношений и взаимодействия между сотрудниками. А взаимодействие, в свою очередь, является несомненным залогом высокой степени эффективности функционирования всей компании в целом;

– сотрудникам разрешено использование и улучшение продуктов компании. То есть, все сотрудники не только на корпоративной основе пользуются продуктами компании, но и имеют реальную возможность по внесению соответствующих предложений, направленных на улучшение продуктов, обратившись в проектную группу, которая курирует конкретный продукт. Отсутствует всякая бюрократия и согласование с кем-либо, то есть сотрудник может просто совершить

единичное физическое действие – прийти и сказать свое предложение. Также компания постепенно увеличивает и стимулирует рост, потенциал сотрудников, все они, как правило, не только выполняют поставленные перед ними задачи в полной мере, но также «захватывают» несколько больше, чем изначально планировалось. Это позволяет развивать способности сотрудников – они постепенно стремятся все больше превзойти себя. Кроме того, спустя шесть месяцев любой вновь прибывший в компанию сотрудник может войти в проектную группу для того, чтобы в полной мере реализовать свой потенциал, проявить себя;

– компания прохладно относится к дедлайнам – для него первостепенным является именно качество продукции, поэтому, если по каким-либо причинам продукт или его компоненты не соответствуют изначально заявленным параметрам, или выявляется такое несоответствие уже в процессе эксплуатации, то он изымается и дорабатывается. Однако сам выход на рынок очередной новинки не зависит от таких дедлайнов. То есть, компания исходит из того, что гораздо лучше выпустить новый продукт, а немного позже – его доработанную версию;

– компания никогда не подчеркивает свое собственное превосходство и превосходство бренда перед конкурентами, также она не следит за продуктами и брендами конкурентов, упор она делает на то, чтобы развивать и улучшать собственную продукцию, разрабатывать и воплощать качественно новые, свои собственные идеи. Она бросает вызов тенденциям, а не следует им и, таким образом, по итогу создает свои собственные авторские тенденции;

– компания отдает предпочтение тем сотрудникам, которые изъявляют огромное желание работать в ней и, соответственно, полны энтузиазма;

– баланс между работой и личной жизнью сотрудников – на этом сделан сильный акцент. Сотрудники компании достаточно много времени посвящают своей работе, однако никто не вправе их заставлять уделять работе еще и свое свободное, личное время.

Как итог, такая корпоративная культура самым положительным образом влияет на развитие и конкурентоспособность компании, за счет нее обеспечивается постоянный технический рост или даже прорыв.

При этом многие компании могут сталкиваться с такой проблемой, как наличие двойных стандартов в корпоративной культуре. Двойные стандарты представляют собой ситуацию, когда принципы и ценности компании полностью формальны и декларативны, а, следовательно, либо не соблюдаются вообще, либо соблюдаются, однако лишь «на показ», то есть формально соблюдаются перед внешней аудиторией – клиентами, СМИ и тому подобное, однако на самом деле, внутри самой компании отсутствует всяческое смысловое содержание [38]. Такая ситуация, как правило, ведет к сильным противоречиям и разобщенности, полностью подрывает функционирование организации, так как, во-первых, фирма рискует утратить авторитет и доверие в глазах партнеров, клиентов, а во-вторых, в коллективе отсутствует жесткая регламентация деятельности и взаимоотношений, моделей поведения. Любая компания в большинстве случаев, если там будут использовать двойные стандарты в корпоративной культуре, пойдет рано или поздно на дно. Это лишь вопрос времени. Противоречие между декларируемыми ценностями и реальной ситуацией в компании по мнению Л.А. Афанасьева ведет к следующим негативным последствиям [3, с. 35]:

- аномально высокая текучесть кадров;
- безынициативность и пассивность руководства;
- нездоровая психологическая атмосфера в коллективе;
- отсутствие командной работы;

- высокая неудовлетворенность трудовой деятельностью среди сотрудников;
- формальное отношение к своим обязанностям и, как следствие – неэффективное их выполнение.

Каждая компания отличается своей собственной корпоративной культурой, ее составляющими, ценностями, приоритетами и так далее. При этом на современном этапе возникла и уже стала достаточно распространенной новая инновационная бизнес-модель – платформа [21, с. 1499]. Поэтому компании, которые стали функционировать по модели платформы, кардинально отличаются от так называемых традиционных компаний. При этом специфика бизнес-моделей накладывает определенный отпечаток и на корпоративную культуру компаний. По мнению Т.П. Карповой, корпоративная культура платформенной компании обладает своими отличиями в сравнении с корпоративной культурой, которая формируется в компании, использующей традиционную бизнес-модель [12, с. 65].

Целесообразно здесь выделить наиболее основные и значимые отличия корпоративных культур инновационной и, в частности, платформенной и традиционной компаний:

- составляющие корпоративную культуру элементы – так, в инновационных платформенных компаниях упор, как правило, делается на содержательные, внутренние элементы, например, на мотивацию, ценности и тому подобное, тогда как традиционные, напротив, могут большое внимание уделять внешней стороне – стилю коммуникации между руководством и сотрудниками, стилю одежды и так далее;
- в инновационных компаниях выстраивается, как правило, доверительный стиль взаимоотношений между всеми участниками, формируются горизонтальные отношения, традиционная бизнес-

модель предполагает классическое управление, выстраивание вертикальной иерархии подчинения;

– инновационные компании ориентируются на последние тенденции в сфере управленческих технологий, как правило, уже при создании они параллельно воплощают модель самообучающейся организации, закладывают все необходимые средства, основу для роста и развития такой модели, когда как традиционные сначала формируют материальную основу, классическую организационную структуру и только затем начинают корректировать свои подходы в разрезе инновационных управленческих технологий;

– корпоративная культура инновационных компаний начинает формироваться сразу же при создании самой компании и, собственно, является главным двигателем развития такой компании, а на ранних этапах развития традиционной компании корпоративной культуры, как правило, нет, внимание ее развитию начинают уделять гораздо позже – уже когда есть определенная прибыль, то есть компания вышла на соответствующий уровень рентабельности и окупаемости. Иными словами, корпоративная культура является неотделимой от инновационной компании, а в традиционной она рассматривается больше, как обособленный инструмент, который применять можно, когда основная работа по построению устойчивой модели компании будет проведена.

Таким образом, корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на функционирование организации, создает благоприятный социально-психологический климат. Если корпоративная культура является сильной, с четкой идеологией и выстроенным приоритетом ценностных ориентации, то высока вероятность того, что компания не только добьется успеха, но и при устойчивой модели будет сохранять и приумножать свои позиции. Однако необходимо стремиться избегать двойных стандартов,

которые являются главной патологией и постепенно разрушают организацию, всю ее структуру, парализуя нормальную деятельность.

Можно заключить, что особенности корпоративной культуры также могут быть обусловлены спецификой той бизнес-модели, которую использует компания. Различные компании по-разному используют корпоративную культуру и даже различным образом ее воспринимают, расценивают.

Таким образом, понятие корпоративной культуры появилось относительно недавно, и сформировалось только в начале 80-х годов XX века. В современной теории менеджмента отсутствует единый подход к классификации типов корпоративных культур. Роль и значение корпоративной культуры в концентрированном виде проявляется в ее функциях, которые тесно взаимосвязаны друг с другом, а одними из важнейших являются организационная, мотивационная и обучающая функции.

В условиях высокой конкуренции именно корпоративная культура может дать предприятию значительные экономические преимущества за счет сплочения и повышения лояльности коллектива, выработки и распространению корпоративных стандартов поведения, благоприятному и социально-психологическому климату. Корпоративная культура не является статичной, а постоянно видоизменяется в процессе развития предприятия под влиянием внешних и внутренних факторов формируются условия создания социального-психологического климата.

Формируя корпоративную культуру, нужно осознавать, что создаются лишь условия, в которых будет происходить ее развитие, а не управлять ею непосредственно. Формирование корпоративной культуры и психологических механизмов зависит от руководителя организации, а значит, именно он должен четко установить ценности и цели предприятия.

Глава 2 Эмпирическое исследование корпоративной культуры организации ООО «КТК Телеком»

2.1 Краткая характеристика базы исследования ООО «КТК Телеком»

«КТК Телеком», ООО зарегистрирована по адресу 107370, г. Москва, муниципальный округ Богородское, Открытое шоссе, дом 14. Управляющая компания организации Общество с ограниченной ответственностью «КТК Телеком» Айси Инвест, АО. Основным видом деятельности компании является Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий. Также «КТК Телеком», ООО работает еще по 8 направлениям.

«КТК-Телеком» стал первым сотовым оператором, который заработал на территории Крыма после состоявшегося в 2014 г. присоединения полуострова к России. Оператор использовал инфраструктуру, которая на полуострове имела у украинской «дочки» МТС – «МТС-Украина» (позднее «МТС-Украина» перешла на работу под бренд Vodafone и была продана азербайджанскому оператору Baskcell)» [17].

«Одновременно с запуском сети «КТК Телеком» на полуострове начали продаваться SIM-карты российской МТС. Формально они были приписаны к Краснодарскому краю и находились в сети «КТК Телеком» в роуминге. Однако роуминговая наценка не взималась, благодаря чему МТС стал самым популярным сотовым оператором в Крыму. «КТК-Телеком» первое время даже не воспринимался пользователями как отдельный сотовый оператор» [17].

Кроме того, недавно «КТК-Телеком» получил кредит на сумму 1,8 млрд руб. от Российского национального коммерческого банка (РНКБ) на строительстве сети фиксированной связи по технологии GPON на полуострове. Кредитором выступил Российский национальный коммерческий банк (РНКБ), крупнейший из работающих в Крыму банков.

Внедрена и работает система менеджмента качества, что свидетельствует о высочайшем уровне организации бизнес-процессов, наличии отлаженных и эффективных технологий работы. В организации утверждена структура, представленная на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «КТК Телеком»

Структура является простой линейно-функциональной, что очень удобно для малой организации. Тем не менее, прослеживается наличие следующих структурных подразделений:

- администрация;
- отдел продаж;
- отдел внедрения и сопровождения;
- юридический отдел;
- бухгалтерия;

– кадровая служба.

Основные экономические показатели работы по данным бухгалтерской отчетности отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «КТК Телеком» за 2019-2021 гг., тыс.руб., %

Наименование показателя	2019	2020	2021	2021 к 2020	
				абсолют.	прирост, %
Выручка	54 137	67 885	111 288	43 403	63,94
Расходы по обычной деятельности	-46 767	-60 236	-95 429	-35 193	58,43
Проценты к уплате	-	-	-41	-	-
Прочие доходы	397	501	674	173	34,53
Прочие расходы	-315	-257	-1 610	-1 353	526,46
Налоги на прибыль (доходы)	-868	-713	-1 492	-779	109,26
Чистая прибыль (убыток)	6 584	7 180	13 390	6 210	86,49
ЕВИТ	14 882	7 893	7 452	-441	-5,59
Рентабельность продаж, %	14,30%	11,30%	13,60%	0,02	-
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	193%	170%	893%	7,23	-
Рентабельность активов (ROA), %	53,20%	47,50%	89,40%	0,42	-

По результатам анализа представленных данных можно отметить, что за 2021 г., несмотря на кризис в стране, вызванный пандемией, объем оказанных услуг вырос, что позволило увеличить выручку на 63,94 %, чистая прибыль выросла на 86,49 % до 13,39 млн.руб. Рентабельность продаж ИТ-продукции выросла на 0,02 %, рентабельность собственного капитала – на 7,23 %, а рентабельность активов – на 0,42 %. Кадровый состав работников ООО «КТК Телеком» штатом – 103 работника. В связи с тем, что в условиях пандемии резко вырос спрос на ИТ-услуги, в том числе и на внедрение 1С, то потребовалось нанять большее число специалистов, при этом численность руководителей и служащих не изменилась. В большей степени, дополнительные специалисты были наняты в клиентскую службу, а также в отдел внедрения программного обеспечения. Это обеспечило прирост

специалистов на 70 %. При этом вдвое увеличилась численность молодых работников в возрасте до 30 лет. Кроме того, стоит отметить, что вдвое увеличилась численность работников с неоконченным высшим образованием. Данные о численности персонала отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура численности персонала ООО «КТК Телеком», %

Наименование показателя	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020
По категориям:					
Руководители	17,39	17,02	10,96	-0,37	-6,06
Специалисты	78,26	78,72	86,30	0,46	7,58
Служащие	4,35	4,26	2,74	-0,09	-1,52
По возрасту:					
До 30 лет	52,17	46,81	60,27	-5,37	13,47
30-40 лет	34,78	38,30	28,77	3,52	-9,53
40-50 лет	8,70	8,51	6,85	-0,19	-1,66
Старше 50 лет	4,35	6,38	4,11	2,04	-2,27
По образованию:					
Высшее	45,65	46,81	39,73	1,16	-7,08
Неоконченное высшее (3-5 курсы)	17,39	17,02	21,92	-0,37	4,90
Среднее профессиональное	36,96	36,17	38,36	-0,79	2,19
Общая численность работников	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В структуре персонала наблюдается преимущественное большинство специалистов – 86,3 %, при этом доля специалистов за 2021 г. выросла на 7,58 %. Динамика отражена на рисунке 2.

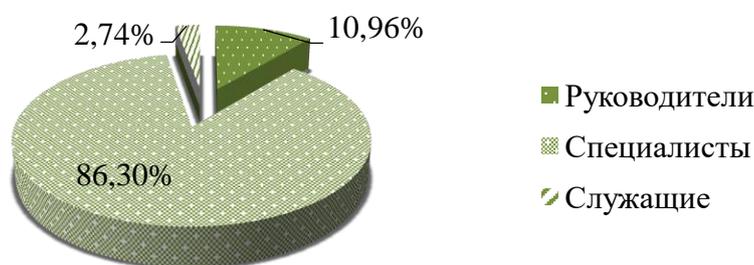


Рисунок 2 – Структура персонала ООО «КТК Телеком» по категориям, %

Возрастной состав организации характеризуется преобладанием работающей молодежи в возрасте до 30 лет – 60,27 % . Доля молодежи за 2021 г. выросла на 13,47 %, что объясняется тем, что молодежь более быстро адаптируется в условиях изменяющегося рынка, в том числе и в условиях кризиса. Динамика отражена на рисунке 3.

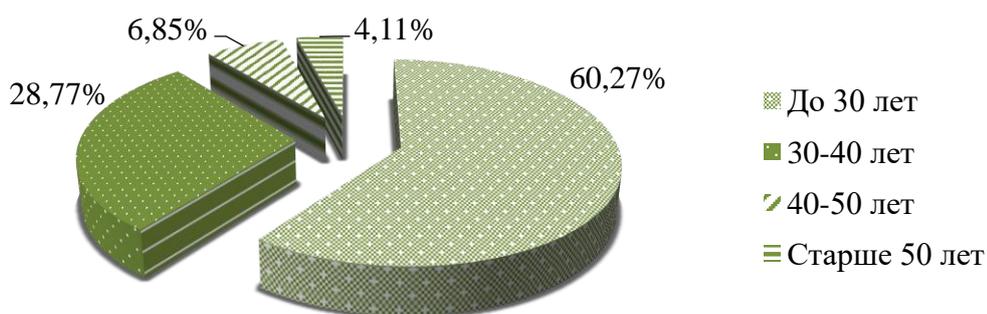


Рисунок 3 – Структура персонала ООО «КТК Телеком» по возрасту, %

Также следует отметить, что на 4,9 % увеличилась доля работников с неоконченным высшим образованием. Динамика отражена на рисунке 4.

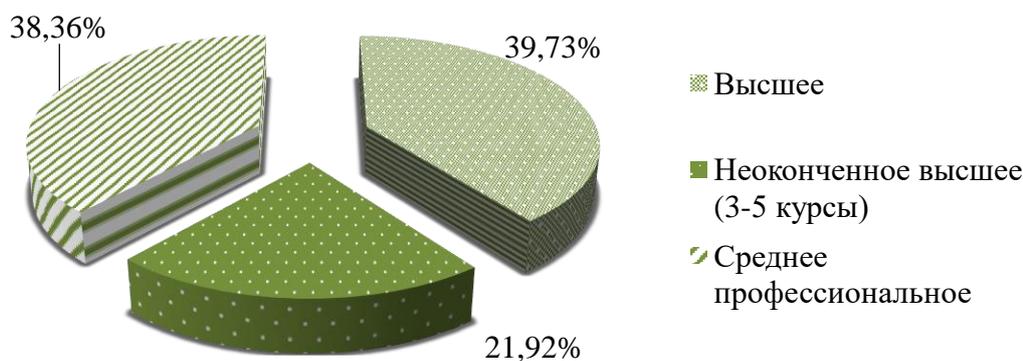


Рисунок 4 – Структура персонала ООО «КТК Телеком» по уровню образования, %

Как правило, в организацию приходят студенты ВУЗов в IT-сфере, начинают практиковаться и остаются в результате работать в организации

далее. Тем не менее часть работников увольняется, поэтому целесообразно рассмотреть динамику движения персонала в организации.

Показатели движения кадров представлены в таблице 4 и на рисунке 5.

Таблица 4 – Показатели движения кадров в ООО «КТК Телеком»

Наименование показателя	2019	2020	2021	2021 к 2020	
				абсолют.	прирост, %
Численность работников, чел.	46	47	73	26	55,32
Численность принятых работников, чел.	13	8	34	26	325,00
Численность уволенных работников, чел.	7	7	8	1	14,29
в т.ч. по собственному желанию	7	7	8	1	14,29
Оборот по приему, %	28,26	17,02	46,58	29,55	-
Оборот по увольнению, %	15,22	14,89	10,96	-3,93	-
Общий оборот кадров, %	43,48	31,91	57,53	25,62	-
Текучесть, %	15,22	14,89	10,96	-3,93	-

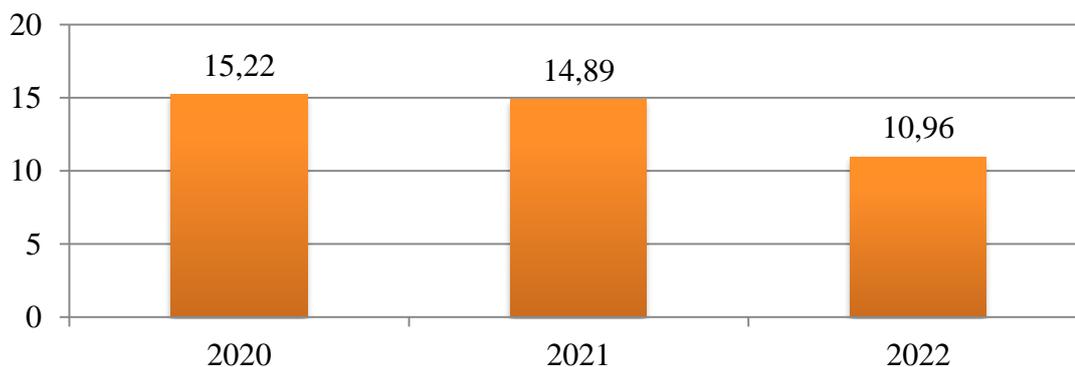


Рисунок 5 – Динамика текущести кадров в ООО «КТК Телеком», %

Численность работников за 2021 г. увеличилась на 55,32 % за счет найма дополнительных специалистов в связи с быстрым ростом спроса на IT-услуги организации (рис. 5). Оборот персонала по приему кадров за 2021 г. вырос на 29,55% и составил 46,58 %. При этом можно отметить снижение текущести кадров на 3,93 %, составив в 2021 г. 10,96 %, что является положительным результатом работы кадровой службы.

Производительность труда работников ООО «КТК Телеком» за 2021 г. выросла на 5,55 %. Динамика отражена на рисунке 6.

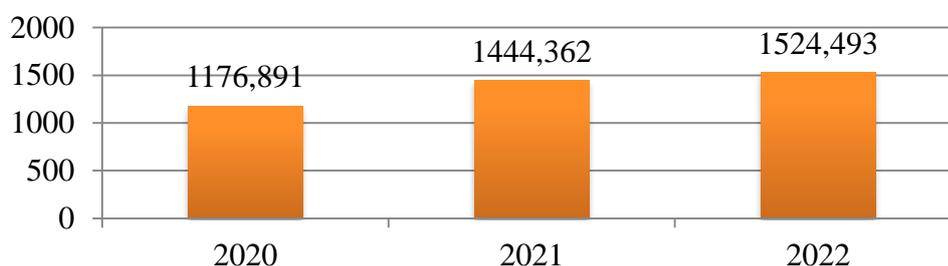


Рисунок 6 – Динамика производительности труда персонала ООО «КТК Телеком», тыс.руб./чел.

Вместе с тем средние затраты на оплату труда работников с учетом социальных выплат выросли на 13,07 %. В результате соотношение коэффициента роста производительности труда и заработной платы снизилось и составило 0,93. Это говорит о том, что необходимо предпринять меры по повышению эффективности затрат на оплату труда, возможно пересмотреть систему премирования работы персонала. Динамика отражена на рисунке 7

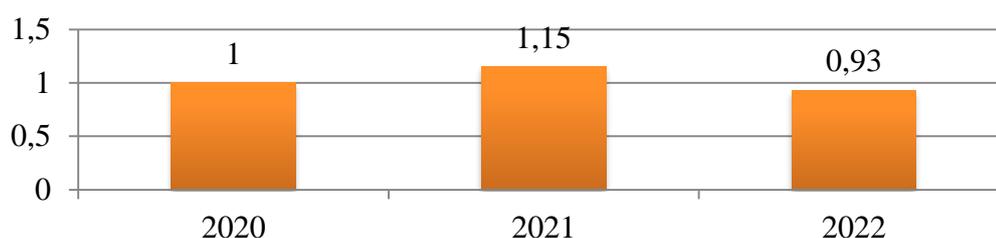


Рисунок 7 – Динамика соотношения коэффициента производительности труда и коэффициента роста затрат на оплату труда персонала ООО «КТК Телеком»

Также следует отметить, что кроме оплаты труда, организация расходует денежные средства на персонал в части оплаты командировочных,

обучения, а также на корпоративные мероприятия. Данные представлены в таблице 5

Таблица 5 – Динамика затрат на персонал без учета затрат на оплату труда персонала ООО «КТК Телеком», тыс.руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2021 к 2020	
				абсолют.	прирост, %
Командировки	236	284	304	20	7,04
Обучение и развитие персонала	162	204	306,6	103	50,29
Корпоративные мероприятия	570,4	562,9	905,2	342	60,81
Итого затраты на персонал без учета затрат на оплату труда	968,4	1050,9	1515,8	465	44,24

Общая сумма таких затрат выросла за 2021 г. на 44,24 %, что было обусловлено не только значительным увеличением численности работников, но и ростом цен на услуги сторонних организаций. Динамика затрат на персонал без учета затрат на оплату труда персонала ООО «КТК Телеком» приведена на рисунке 8.

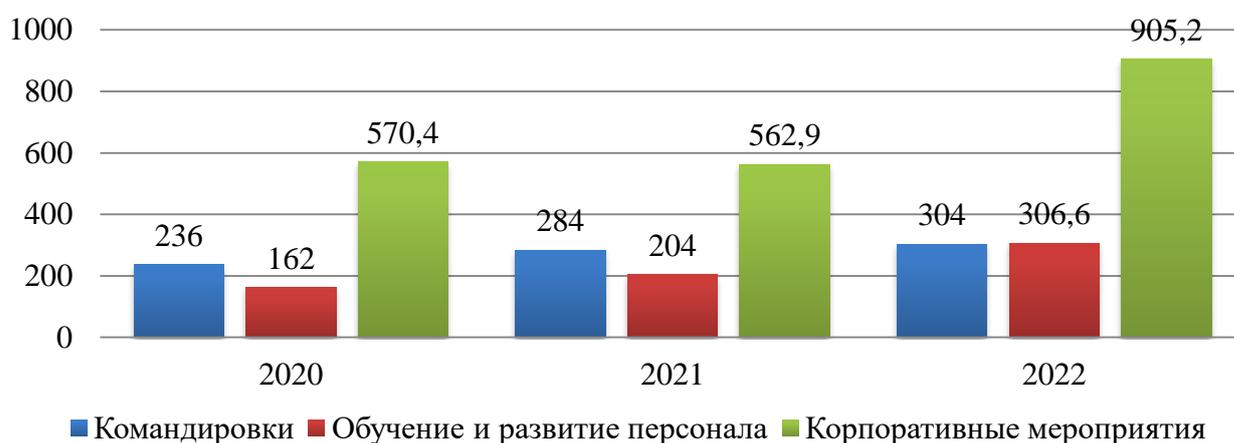


Рисунок 8 – Динамика затрат на персонал без учета затрат на оплату труда персонала ООО «КТК Телеком», тыс.руб.

Наибольший прирост наблюдается по статье затрат «корпоративные

мероприятия», что связано с приобретением большего количества фирменной атрибутики для новых работников, а также на проведение корпоративных праздников. Управлением персоналом занимается HR-менеджер. При этом большое внимание уделяется подготовке новых работников, дальнейшему обучению и развитию персонала при помощи теоретического и практического обучения, тренингов. Кроме того, выстроена четкая система планирования обучения и развития сотрудников. Регулярно проводятся опросы сотрудников. Уровень мотивации на среднем уровне, поскольку в среднем уровень оплаты труда средний по оценкам региона, но у каждого сотрудника есть возможность непосредственно возможности по повышению премиальной части оплаты, поскольку она зависит от объема сделанных ими продаж программного обеспечения, либо иного участия, приведшего к продаже.

Взаимодействие с внешней средой четко регламентировано. Взаимодействие с внешней средой отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Взаимодействие с внешней средой ООО «КТК Телеком»

Характеристики	Методы сбора информации	«Как есть»	«Как надо»
Информационное взаимодействие	Изучение документов, опрос	Стандарты на неразглашение информации есть, стандарты доводятся до сотрудников при поступлении работу и увольнении с нее.	Также как есть
Правовое взаимодействие	Изучение документов, опрос	Привлекается к работе собственный юрист компании	Также как есть

Сотрудники знают, какую информацию разглашать нельзя. Правовые вопросы компании решает штатный юрист.

Оформление рабочих мест. Материально-высокое оснащение рабочих мест высокое, имеется все необходимое оборудование, офисная техника, оборудована зона отдыха и чаепития. Тем не менее, часть офисной мебели требует замены. Лучше всего сразу подобрать мебель под новый дизайн офиса, который необходимо внедрить. Данные приведены в таблице 7

Таблица 7 – Оформление рабочих мест в ООО «КТК Телеком»

Характеристики	Методы сбора информации	«Как есть»	«Как надо»
Планирование рабочих мест	Анализ рабочих мест	Рабочие места оснащены полностью	Также как есть
Оснащение рабочих мест	Анализ, изучение документов	Все необходимое оборудование имеется. Мебель устарела	Купить новую офисную мебель

Отношение к менеджменту корпоративной культуры отражено в таблице 8.

Таблица 8 – Отношение к менеджменту корпоративной культуры ООО «КТК Телеком»

Характеристики	Методы сбора информации	«Как есть»	«Как надо»
Позиция менеджмента организации по отношению к культуре	Наблюдение, опрос	Знают все ключевые руководители и специалисты подразделений	Также как есть
Влияние менеджмента на культуру	Опрос, наблюдение	Влияние менеджмента велико, инструменты влияния имеются через планирование, мотивацию, организацию, контроль персонала	Также как есть
Влияние оргкультуры на принятие решений	Опрос, наблюдение	При принятии решений учитываются миссия, ценности и другие элементы культуры организации	Также как есть

Корпоративная культура в компании очень многое значит, поскольку именно от сплоченности коллектива (операторов, менеджеров по продажам, программистов и так далее.) зависит конечный результат работы. То есть, если специалист по консультированию договорился с заказчиком о модернизации программного обеспечения, то сервис-инженер уже не должен подвести. Все работают слаженно, как единый механизм. И все работники в компании это понимают.

Таким образом, по результатам анализа развития корпоративной культуры выявлены следующие проблемы:

- несоблюдение работниками дресс-кода в обычное рабочее время;
- отсутствие единого фирменного стиля, единого дизайна рабочего офиса (разные цветовые гаммы в логотипах, разные решения по оформлению офиса и так далее);
- отбор кандидатов по ценностям не осуществляется, поскольку данные ценности не сформулированы (не регламентированы никаким локальным актом), часть работников увольняется из-за несоответствия своих ценностей с ценностями самой организации.

Далее выполнена количественная оценка показателей развития корпоративной культуры.

2.2 Методики диагностики корпоративной культуры

В исследовании приняло участия 80 респондентов ООО «КТК Телеком», разделённые по стажу (группа со стажем от 3 до 7 лет, 40 респондентов «отдел продаж» и в группе со стажем от 8 до 15 лет, 40 респондентов «проектно-технологический отдел»). Эмпирическое исследование проводилось в четыре этапа.

На первом этапе проводился теоретический анализ феномена ценностно-ориентационной сплочённости группы, существующих подходов к пониманию её социально-психологической природы, генезиса и

функционирования, обобщался отечественный и зарубежный опыт изучения влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации, осуществляющей совместную трудовую деятельность, формулировались гипотезы, задачи и логическая схема будущего эмпирического исследования, подбирались и апробировались диагностический инструментарий.

Второй этап был посвящён формированию выборки эмпирического исследования. Выборка строилась по принципу контрастности характеристик организационно-культурного контекста группового функционирования и развития. Также на этом этапе оценивались уровень интегральной сплочённости и социально-психологического развития сопоставляемых групп.

Третий этап представлял собой многостороннюю диагностическую оценку влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации в трудовые группы.

На четвёртом этапе полученные эмпирические данные подвергались обработке и интерпретации, на основании чего формулировались выводы и практические рекомендации.

В ходе эмпирического исследования применялись следующие методы сбора эмпирической информации: анализ документации, наблюдение, беседа, социально-психологическое тестирование.

В соответствии с поставленными исследовательскими задачами, предполагающими многостороннее изучение влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации в различном организационно-культурном контексте их функционирования и развития, использовались следующие диагностические методики: методика OSAI для изучения корпоративной культуры, предложенная К. Камероном и Р. Куинном [24]; опросник социально-психологической самооценки коллектива (СПСК), разработанный Р.С. Немовым [36]

Методика OSAI для изучения корпоративной культуры (К. Камерон и

Р. Куинн) [24]. В соответствии с подходом К. Камерона и Р. Куинна содержание культуры организации определяется соотношением двух биполярных «ценностных осей»: внутренний фокус и интеграция / внешний фокус и дифференциация; гибкость и дискретность или стабильность и контроль. Попарная комбинация полюсов образует четыре возможных типа корпоративной культуры.

Клан. «Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью. Лидер или глава организации воспринимаются как воспитатель и, возможно, даже как родитель. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе и согласие» [24].

Адхократия. «Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы проявлять сверхнормативную активность и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость быть «на переднем рубеже». В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. Важно быть лидером на рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу» [24].

Рынок. «Организация, ориентированная на результат, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус

перспективы настроен на конкурентные действия, решения поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночных долей. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность» [24].

Иерархия (бюрократия). «Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление персоналом озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости» [24].

«На основании оценки респондентами шести основных организационных переменных (связующая сущность организации, стиль лидерства, принципы управления наёмными работниками, стратегические цели, используемые критерии успеха) выявляются профили актуального и прожективного (желаемого) состояния культуры компании (Приложение В)» [24].

Опросник социально-психологической самооаттестации коллектива (СПСК) (Р.С. Немов) [36]. На основании самооценки респондентами степени выраженности личностных и поведенческих характеристик членов коллектива выявляется общий уровень социально-психологического развития группы. Также могут быть оценены парциальные характеристики группового развития: ответственность, коллективность, сплочённость, контактность, открытость, организованность, информированность (приложение Г).

Карта-схема А.Н. Лутошкина для определения психологического климата группы. Данный опросник позволяет за короткое время определить направленность (положительная, отрицательная) настроений в группе. Позволяет диагностировать проблемы на ранней стадии. Чем больше сумма, набранная в процессе анкетирования, тем лучше климат в группе.

Инструкция: следует прочесть сначала предложение слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. При этом надо иметь в виду, что оценки означают:

- +3 – свойство, указанное слева, появляется в коллективе всегда;
- +2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 – свойство появляется достаточно часто;
- 0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляется достаточно ясно или то и другое проявляется в одинаковой степени;
- -1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);
- -2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- -3 – свойство проявляется всегда.

Группировка характеристик (для вычисления парциальных индексов) может осуществляться по двум критериям: их принадлежности к определённому типу корпоративной культуры и связанности с той или иной сферой организационного функционирования и развития. По критерию «культуральной принадлежности», – в соответствии с концепцией К. Камерона и Р. Куинна, – выделяются следующие блоки организационных характеристик: «клан»; «адхократия»; «рынок»; «иерархия». В зависимости от содержательной связанности с определёнными сферами организационной жизнедеятельности могут быть выделены пять блоков характеристик: идея организации; общий стиль руководства; требования к персоналу; связующая

сущность организации («объединяющие идеи»); стратегические цели. Математическая обработка полученных эмпирических данных включала в себя вычисление показателей средних выборочных значений, оценку достоверности межгрупповых различий по t-критерию Стьюдента для независимых выборок и частотный анализ.

Для сбора необходимой информации понадобилось от двух до четырёх встреч с каждым из респондентов, причём время проведения каждой встречи варьировало от 20 минут до полутора часов. Опрашиваемые работали на персональных бланках в индивидуально удобном для них темпе.

2.3 Интерпретация результатов диагностики и построение профиля корпоративной культуры ООО «КТК Телеком»

Результаты опроса респондентов по методике OSAI позволили выявить особенности культуры организаций, к которым принадлежат обследуемые нами группы.

Несмотря на принадлежность к различным сферам деятельности, культуры коммерческой фирмы и отдела продаж оказались сходными по двум из четырёх культуурообразующих ценностных компонентов: рыночным (С) и иерархическим (D). Различия, являющиеся статистически значимыми, касаются двух других «культуральных составляющих» – клановых (А) и адхократических (В). Данные о различиях представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнительный анализ организационно-культурного контекста функционирования и развития сопоставляемых групп (в единицах 100-балльной шкалы)

Компоненты субкультуры	Проектно-технологический отдел	Отдел продаж	Оценка статистической достоверности различий*
«Клан»	24	39	$t_f(2,87) > t_{st}(2,80)$ Различия значимы ($p < 0,01$)

Продолжение таблицы 9

Компоненты субкультуры	Проектно-технологический отдел	Отдел продаж	Оценка статистической достоверности различий*
«Адхократия»	36	11	$t_f(4,01) > t_{st}(3,75)$ Различия значимы ($p < 0,001$)
«Рынок»	22	23	$t_f(1,04) < t_{st}(2,06)$ Различия незначимы
«Иерархия»	18	27	$t_f(1,80) < t_{st}(2,06)$ Различия незначимы

Примечание: использовался t-критерий Стьюдента для независимых выборок.

Клановые составляющие доминируют в культуре ООО «КТК Телеком», а адхократические – в культуре сотрудников со стажем от 3 до 7 лет производственной компании. Данные приведены на рисунке 9.

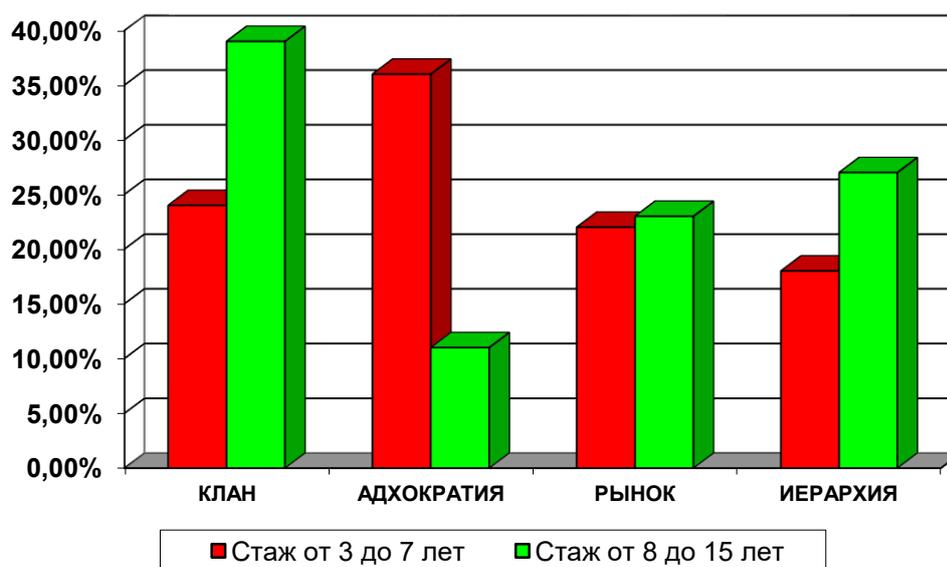


Рисунок 9 – Организационная культура ООО «КТК Телеком» сотрудники со стажем от 3 до 7 лет и сотрудники со стажем от 8 до 15 лет

Таким образом, культура ООО «КТК Телеком» сотрудники со стажем от 3 до 7 лет может быть квалифицирована как преимущественно адхократическая, а культура сотрудники со стажем от 8 до 15 лет как преимущественно клановая. Иначе говоря, сотрудники со стажем от 3 до 7

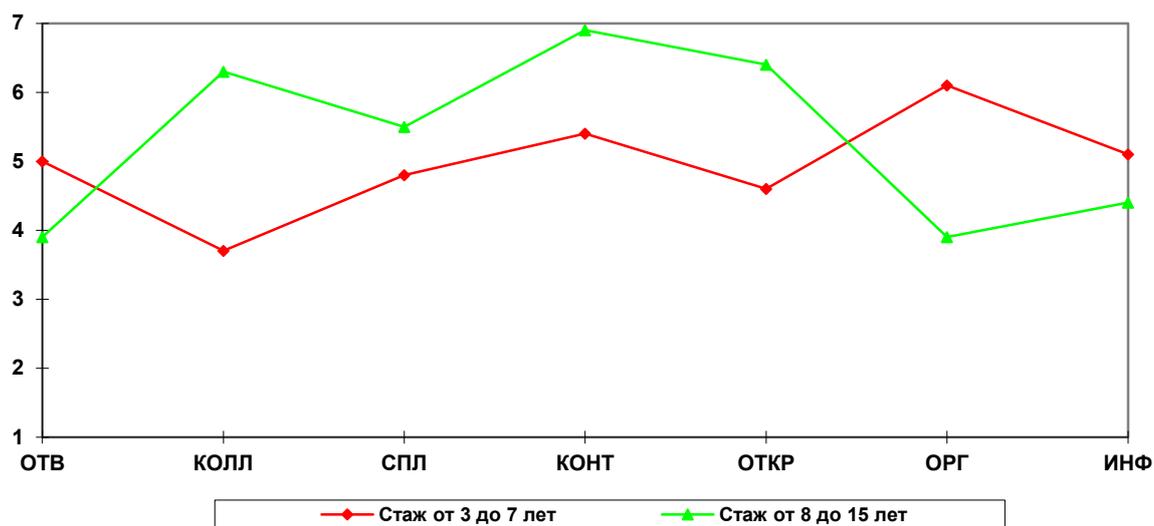
лет воспринимают свою организацию как динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Работники готовы проявлять сверхнормативную активность и идти на риск.

Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать ради воплощения в реальность творческих замыслов и планов. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость быть «на передовых рубежах» в своей области деятельности. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство и предоставление клиентам уникальных и новых продуктов и услуг. Важно быть лидером на рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу работающих в ней людей.

Сотрудники со стажем от 8 до 15 лет воспринимают свой отдел как дружественное место работы, где у людей много общего. Организация видится похожей на большую семью. Руководитель воспринимается прежде всего, как воспитатель, помощник, защитник и, возможно, даже как родитель. Организация держится вместе благодаря эмоциональным связям и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придаёт значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к пациентам и заботы о них. Организация поощряет групповую работу, неформальные отношения между сотрудниками и согласие между ними.

На основании результатов, полученных при помощи опросника СПСК, уровень развития обеих групп может быть определён как средний: он составляет 5,0 и 5,3 в группе со стажем от 3 до 7 лет и в коллективе со стажем от 8 до 15 лет, соответственно (по 10-балльной шкале, различия статистически незначимы).

Однако структурно-уровневые характеристики сопоставляемых групп заметно различаются. Данные приведены на рисунке 10.



Условные обозначения:
 ОТВ – ответственность; КОЛЛ – коллективизм; СПЛ – сплочённость; КОНТ –
 контактность; ОТКР – открытость; ОРГ – организованность; ИНФ –
 информированность

Рисунок 10 – Социально-психологические характеристики групп (10-балльная шкала)

В коллективе со стажем от 8 до 15 лет существенно выше уровень коллективизма, контактности, открытости (различия статически значимы). В то же время, группа со стажем от 8 до 15 лет отличается большей организованностью (различия достоверны на уровне $p < 0,01$). Кроме того, в группе со стажем от 3 до 7 лет выше степень ответственности и информированности. Однако эти различия носят лишь тенденциальный характер и не достигают порога статистической достоверности.

Нет значимых различий между группами и по уровню сплочённости, который может быть оценен как средний. Выявленные межгрупповые различия хорошо согласуются с описанными в предыдущем пункте особенностями культур тех организаций, в состав которых данные группы входят. При этом показательны различия даже по «шкале лжи». Склонность к искажению ответов в направлении социальной желательности в группе со стажем от 8 до 15 лет в два раза превышает соответствующий показатель в группе со стажем от 3 до 7 лет (2,8 против 1,5 /по 4-балльной шкале/, различия статистически достоверны). Известно, что в клановой культуре

значимость внешних оценок и соответствия социальным стандартам существенно выше, чем в культурах адхократического типа, акцентирующих качества независимости, самостоятельности и самодостаточности. Уровень сплоченности отражен в таблице 10

Таблица 10 – Сравнительный анализ социально-психологических характеристик сопоставляемых групп (в единицах 10-балльной шкалы)

Социально-психологические характеристики	Проектно-технологический отдел	Отдел продаж	Оценка статистической достоверности различий*
Ответственность	5,0	3,9	$t_{\phi}(1,82) < t_{st}(2,06)$ Различия незначимы
Коллективизм	3,7	6,3	$t_{\phi}(3,51) > t_{st}(2,80)$ Различия значимы ($p < 0,01$)
Сплоченность	4,8	5,5	$t_{\phi}(1,37) < t_{st}(2,06)$ Различия незначимы
Контактность	5,4	6,9	$t_{\phi}(2,68) > t_{st}(2,06)$ Различия значимы ($p < 0,05$)
Открытость	4,6	6,4	$t_{\phi}(2,77) > t_{st}(2,06)$ Различия значимы ($p < 0,05$)
Организованность	6,1	3,9	$t_{\phi}(3,42) > t_{st}(2,80)$ Различия значимы ($p < 0,01$)
Информированность	5,1	4,4	$t_{\phi}(1,36) < t_{st}(2,06)$ Различия незначимы
Общий уровень развития	5,0	5,3	$t_{\phi}(1,12) < t_{st}(2,06)$ Различия незначимы
«Ложь» (4-балльная шкала)	1,5	2,8	$t_{\phi}(2,73) > t_{st}(2,06)$ Различия значимы ($p < 0,05$)
Примечание: использовался t-критерий Стьюдента для независимых выборок.			

Для того что бы приступить к рассмотрению социально - психологического климата ООО «КТК Телеком» для начала проанализируем причины недавних увольнений сотрудников по собственному желанию, рассмотрим факторы этому поспособствовавшие.

Среди недавно уволившихся сотрудников ушёл из организации главный архитектор проекта. Этому послужило более выгодное предложение работы, поступившее из Москвы. По значимости функционала в ООО «КТК Телеком» главный архитектор проекта стоит на втором месте после руководителя отдела. На своей должности он находился более 5 лет.

В целом, в компании отсутствует практика проведения тестов на оценку социально – психологического климата в коллективе.

Среди многообразия методик мы выбрали две, которые позволяют оценить уровень сплочённости в коллективе. Это методика оценки уровня психологического климата коллектива А.Н. Лутошкина и экспресс-методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто.

Первой методикой для определения социально – психологического климата отдела стала методика оценки уровня психологического климата коллектива А.Н. Лутошкина.

Рассчитаем по формулам 1 и 2 среднегрупповую оценку психологического климата:

$$C = 1045 \div 80, \quad (1)$$

$$C = 13,06 \text{ б.} \quad (2)$$

Рассмотрим степени благоприятности климата с соответствующими им баллами по среднегрупповой оценке и определим соответствующую степень климата в ООО «КТК Телеком»:

- +22 и более – высокая степень благоприятности социально-психологического климата;
- от +8 до +21 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата;
- от 0 до +8 – низкая степень благоприятности социально-психологического климата;
- от 0 до – 8 – начальная неблагоприятность социально-психологического климата;
- от 8 до – 10 – средняя неблагоприятность;
- от 10 и ниже в отрицательные значения – сильная неблагоприятность социально-психологического климата.

Среднегрупповая оценка рассмотренного нами климата расположена в промежутке от +8 до +21, что говорит нам о средней степени благоприятности социально – психологического климата.

Результаты проведения методики показывают, что 56,25% сотрудников проектного отдела определяют среднюю степень благоприятности климата, 18,75% низкую степень благоприятности, 18,75% высокую благоприятность и 6,25% начальную неблагоприятность. Данные отражены на рисунке 11.

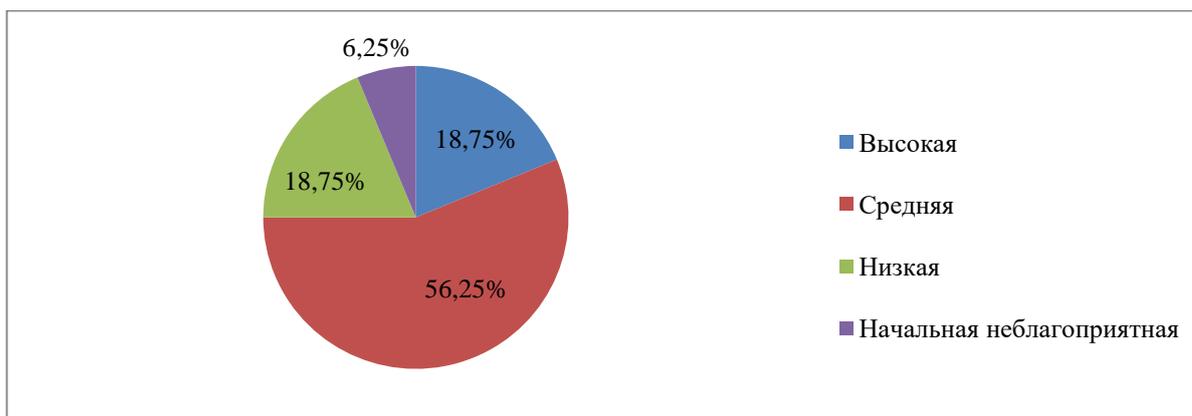


Рисунок 11 – Степень благоприятности социально – психологического климата в ООО «КТК Телеком»

Средняя степень благоприятности климата говорит о том, что указанные в методике свойства проявляются недостаточно ясно или же положительные и отрицательные аспекты проявляются в равной степени. Мы можем отметить утверждения, набравшие наибольшее и наименьшее количество баллов, как наиболее проявляющиеся. Таким образом, мы можем проследить, что в коллективе часто: доброжелательность во взаимоотношениях, взаимное расположение и понимание, члены коллектива считаются с мнением друг друга. Однако, члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более тесному общению, отказываются от участия в совместных делах.

Сотрудники ООО «КТК Телеком» отметили, что, иногда делают замечания друг другу; в трудные минуты могут растеряться; не проявлять к

новичкам внимания. Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что в данный момент времени коллектив находится в «подвешенном состоянии». Если не начать предпринимать меры по улучшению СПК, средняя степень благоприятности климата в ООО «КТК Телеком» может перерасти в низкую степень.

Далее рассмотрим результаты второй методики, проведённой нами в ООО «КТК Телеком». Результаты анализа климата ООО «КТК Телеком» по экспресс-методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто отражены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты по экспресс - методике оценки уровня психологического климата коллектива О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
0,68	0,18	-0,06
Благоприятный климат	Противоречивый, неопределённый, нестабильный климат	Неблагоприятный климат

В таблице 12 структурированы полученные данные в процентном соотношении компонентов отношений в коллективе ООО «КТК Телеком».

Таблица 12 – Процентное соотношение компонентов отношений в ООО «КТК Телеком»

Качество оценки	КОМПОНЕНТЫ ОТНОШЕНИЙ					
	Эмоциональный		Когнитивный		Поведенческий	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Отрицательная	0	0	20	25	4	25
Нейтральная	25	31,3	25	31,3	9	56
Положительная	55	68,7	35	43,7	3	19

Данные о компонентах представлены на рисунке 12. Эмоциональный компонент рассматривает критерий привлекательности коллег на уровне «нравится - не нравится», «приятный - неприятный». Средняя оценка компонента 0,68 – благоприятный климат:

- 68,7% придерживаются мнения привлекательности коллег на уровне «нравится, приятный»;
- 0% придерживаются мнения «не нравится, неприятный»;
- 31,3% придерживаются нейтрального мнения.

Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание-незнание особенностей членов коллектива (деловых и личностных качеств)». Средняя оценка компонента 0,18 – противоречивый, нестабильный климат:

- 43,7% считают, что знают особенности своих коллег;
- 25% не имеют представления о деловых или личностных качествах своих коллег;
- 31,3% придерживаются нейтрального мнения.

Поведенческий компонент рассматривает критерий «желание-нежелание работать в данном коллективе», «желание-нежелание общаться с членами коллектива вне работы». Средняя оценка - 0,06 - неблагоприятный:

- 19% придерживаются критерия «желания проводить время с коллегами вне работы»;
- 25% не желают работать в данном коллективе и вместе проводить досуг;
- 56% придерживаются нейтрального мнения.

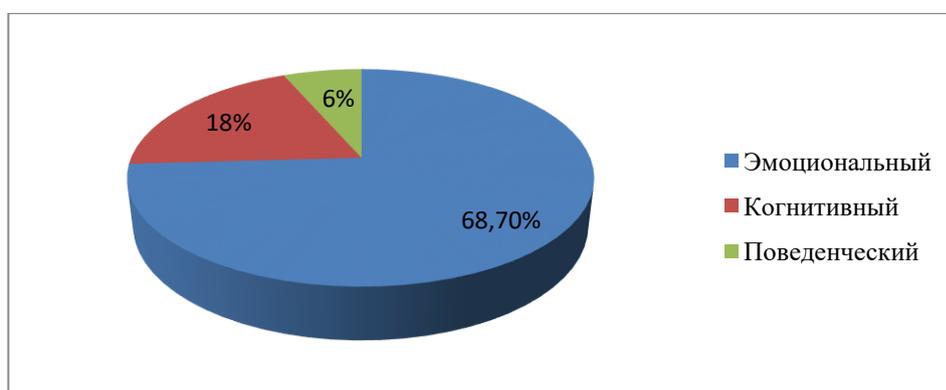
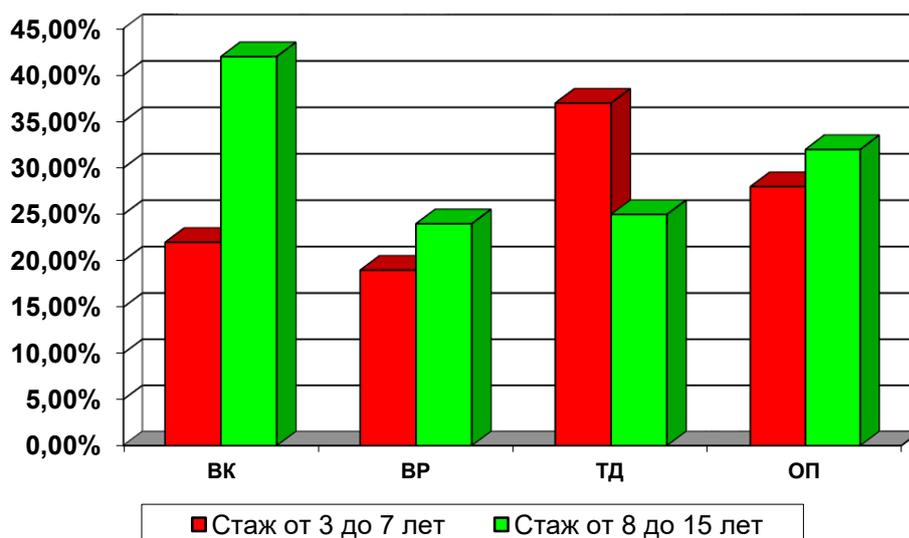


Рисунок 12 – Выраженность компонентов социально – психологического климата в коллективе ООО «КТК Телеком»

По результатам исследования в коллективе наблюдаются в основном высокие показатели по двум признакам: по их отношению к коллегам и по знанию особенностей членов коллектива. Наивысший балл получен по эмоциональному компоненту (68,7 %). На основании низкого показателя поведенческого компонента (-6%) построены следующие выводы: члены коллектива не стремятся совместно проводить время, мало общаются с коллегами вне работы. Более половины сотрудников относятся нейтрально к совместному времяпрепровождению. В отделе не практикуются мероприятия, направленные на совместное проведение досуга. Такие мероприятия помогают сотрудникам узнать интересы и предпочтения своих сослуживцев. Данные представлены на рисунке 13.



Условные обозначения:

ВК – взаимодействие с коллегами; ВР – взаимодействие с руководством;

ТД – трудовая деятельность; ОП – организационное поведение

Рисунок 13 – Ценностно-ориентационная сплочённость в различных сферах групповой активности

Полученные данные свидетельствуют о невысокие влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации в трудовом коллективе. В зависимости от объекта оценивания

показатели варьируют в диапазоне от 21% до 49% и, таким образом, даже на максимальном пике не превышают средний уровень (рисунок 13), играют механизмы эмоциональной аттракции и мотивации групповой принадлежности.

С учётом полученных на предыдущем этапе исследования данных о том, что «общая сплочённость» обследованных групп также является средней, можно констатировать, что механизмы ценностно-ориентационного единства не являются превалирующими факторами, «удерживающими вместе» участников этих групп. Можно предполагать, что более значимую интегрирующую роль в то же время, обращает на себя внимание различие сравниваемых групп по уровню ЦОЕ в двух сферах групповой активности: взаимодействии с коллегами и трудовой деятельности.

Сходство ценностных ориентаций со стажем от 3 до 7 лет в сфере межличностного общения с партнёрами по работе почти в два раза выше, чем в производственно-технологическом отделе. Сотрудники со стажем от 3 до 7 лет, напротив, превосходят сотрудников со стажем от 8 до 15 лет в согласованности «трудоцентрированных» ценностей.

Полученные данные показывают ограниченность представлений о жёстком детерминирующем влиянии на групповую сплочённость со стороны такого фактора как модель (тип) организации совместной деятельности участников группы [5, 15, 41]. В соответствии с этими представлениями ЦОЕ в сфере общения с коллегами должно быть выше в коллективе со стажем от 3 до 7 лет, где совместная деятельность носит более «взаимосвязанный» характер.

Однако реальная картина выглядит «с точностью до наоборот». Это может быть объяснено тем, что влияние организационно-культурного контекста «перекрывает» действие технологических факторов. Клановая культура организации во многом создаётся и поддерживается благодаря тому обстоятельству, что для большей части сотрудников со стажем от 8 до 15 лет «горизонтальное» общение оказывается высоко значимой и личностно-

опосредованной сферой активности, поскольку выполняет компенсаторно-защитные функции, направленные на преодоление негативных последствий малосодержательной «психологически бедной» работы [63]. В адхократической культуре группы со стажем от 3 до 7 лет сотрудники со стажем от 3 до 7 лет интенсивное межличностное взаимодействие реализуется преимущественно в инструментальном (а не целевом) аспекте. В первую очередь оно ориентировано на решение предметных задач и проблем. Сказывается и характерная для адхократической культуры толерантность к особенностям партнёров и коллег [22, 24, 39], что делает более или менее жёсткие ценностные межличностные стандарты функционально неоправданными.

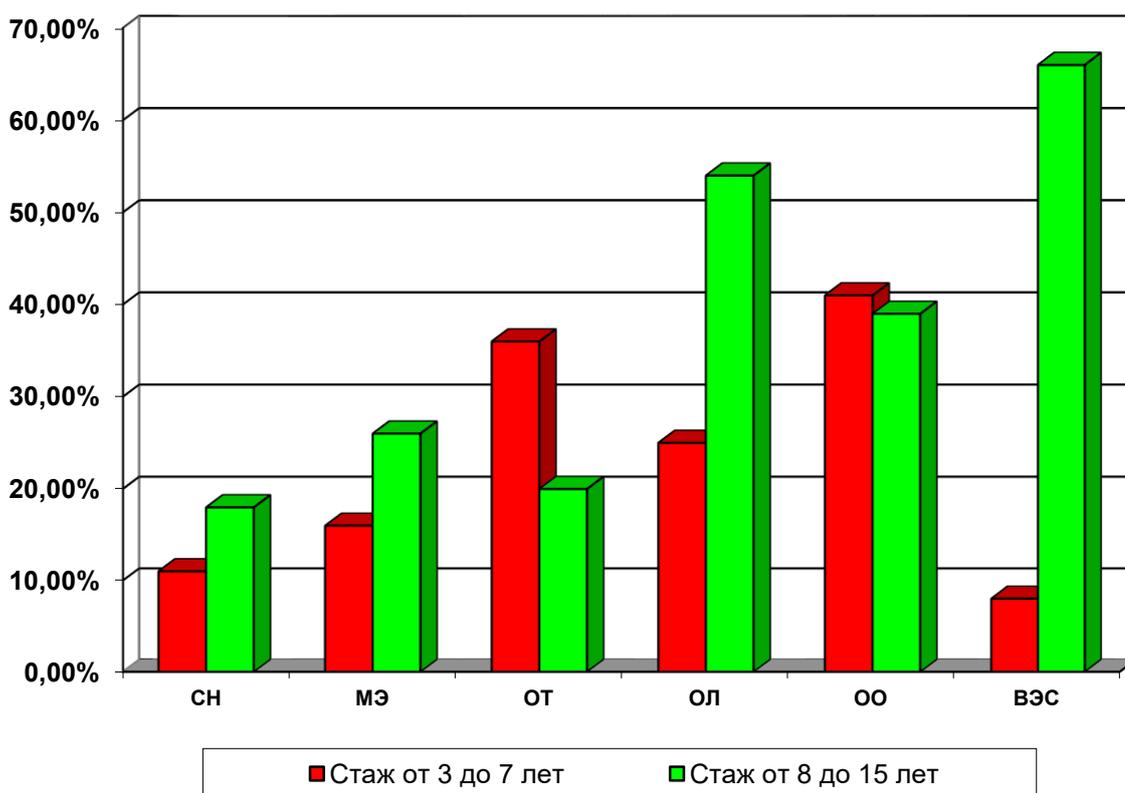
Столь же показательны и различия, касающиеся сферы трудовой деятельности и связанных с нею ценностей. В границах адхократических культур «ориентация на задачу» в поведении работника всегда оказывается приоритетной, – в отличие от культур кланового типа, где доминирует «ориентация на отношения». Поэтому более высокая согласованность сотрудников со стажем от 3 до 7 лет в ценностно-опосредованных «трудовых предпочтениях» носит вполне закономерный характер.

Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере взаимодействия с коллегами. В обоих сопоставляемых группах обнаруживается высокая избирательность ценностно-опосредованного восприятия работниками их межличностного взаимодействия. Эти аспекты чётко дифференцируются по степени согласованности ценностных проекций и ожиданий участников групп. В отношении одних аспектов взаимодействия ценностные представления оказываются мало согласованными, «размытыми» (наблюдается своеобразная «ценностная расфокусировка»); другие же аспекты «горизонтального» общения, напротив, оказываются объектами «ценностной фокусировки».

В коллективе со стажем от 3 до 7 лет наибольшая ценностная согласованность отмечается в оценке качеств коллег, касающихся их

отношения к выполняемым обязанностям и отношения к труду. Существенно менее согласованы ценностные представления, связанные с отношением к другим людям. В оценке социальной направленности, морально-этических качеств и эмоциональной привлекательности проявляется максимальная рассогласованность ценностных ориентаций.

В каждой из обследуемых групп объекты «ценностной фокусировки» значительно различаются. Данные отражено на рисунке 14.



Условные обозначения:

СН – социальная направленность; МЭ – морально-этические качества; ОТ – отношение к труду; ОЛ – отношение к другим людям; ОО – отношение к своим обязанностям; ВЭС – внешне-эмоциональная сторона; ЦОЕ - Определение ценностно-ориентационного единства группы.

Рисунок 14 – Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере взаимодействия с коллегами

В группе со стажем от 8 до 15 лет наиболее согласованы ценностные представления, ориентированные на такие качества партнёра по внутригрупповому общению как эмоциональная привлекательность и

отношение к другим людям. Минимальной согласованностью отличаются ценностные ориентации, проецирующиеся на морально-этические качества, социальную направленность и отношение к труду. Промежуточное положение занимает отношение партнёра к возложенным на него обязанностям.

Таким образом, психологические портреты предпочитаемого коллеги в принципиально различаются. В группе со стажем от 3 до 7 лет – это человек увлечённый своим делом, профессионально компетентный, предпочитающий сохранять дистанцию в межличностном общении (поверхностно дружественный, «не грузящий собой»). В коллективе со стажем от 8 до 15 лет – симпатичный, эмоционально располагающий к себе, контактный, доброжелательный и неконфликтный.

Эти различия хорошо согласуются с доминирующими характеристиками культуры тех организаций, частью которых являются рассматриваемые группы: адхократическими – в случае группы со стажем от 3 до 7 лет и клановыми – в случае со стажем от 8 до 15 лет.

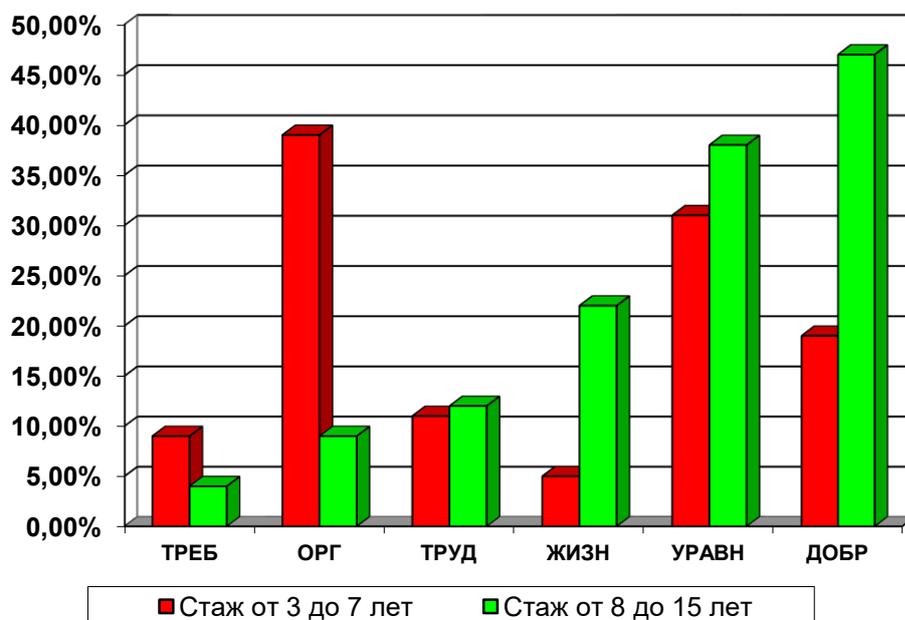
Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере взаимодействия с руководством. Ранее нами было показано, что в отношении данной сферы групповой активности ценностно-ориентационная сплочённость рассматриваемых групп является минимальной, – в сравнении с другими сферами (взаимодействие с коллегами, трудовая деятельность, организационное поведение). Однако говорить о том, что тема личностных качеств непосредственного руководителя безразлична для членов рассматриваемых групп, было бы неверно.

Анализ парциальных характеристик ценностно-ориентационного единства в сфере взаимодействия членов группы с руководством показывает, что степень согласованности ценностных ожиданий и в группе со стажем от 3 до 7 лет, и в группе со стажем от 8 до 15 лет по отношению к различным личностным и поведенческим характеристикам руководителя изменяется в очень широких пределах. Действительно, ценностные представления о

бóльшей части «измерений» личности руководителя носят рассогласованный характер, что свидетельствует об их невысокой значимости для группового сознания. В то же время выявляются единичные блоки управленческих качеств, на которые приходится своеобразный «пик» ценностной сплочённости группы.

В производственно-технологическом отделе такой «пик» представлен фактором «организованность», а в группе со стажем от 8 до 15 лет – фактором «доброжелательность».

Второй по величине «пик» одинаков обеих группах – это фактор «уравновешенности». Данные отражены на рисунке 15.



Условные обозначения:

ТРЕБ – требовательность; ОРГ – организованность; ТРУД – трудолюбие; ЖИЗН – жизнерадостность; УРАВН – уравновешенность; ДОБР – доброжелательность

Рисунок 15 – Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере взаимодействия с руководством

Также достаточно структурированы ценностные ожидания членов рассматриваемых групп и ещё в отношении некоторых управленческих качеств. В коллективе со стажем от 3 до 7 лет это качества, образующие

фактор «доброжелательность», в коллективе со стажем от 8 до 15 лет – качества, входящие в фактор «жизнерадостность».

Полученные данные неплохо согласуются с содержательными особенностями организационно-культурного контекста, в котором осуществляется деятельность каждой из вошедших в нашу выборку групп. Известно, что в адхократических культурах (группа со стажем от 8 до 15 лет) предпочитаемый руководитель – это человек безусловно компетентный, способный по достоинству оценить достижения сотрудника и, – вместе с тем, – предоставляющий сотрудникам значительную свободу, избегающий директивного воздействия, предпочитающий методы опосредованного регулирования активности подчинённых, прежде всего, – за счёт создания оптимальных условий для их работы. Предпочитаемый руководитель в клановой культуре (группа со стажем от 8 до 15 лет) выполняет в первую очередь роли защитника коллектива, «лица группы», приятного человека, вызывающего симпатию и желание у подчинённых эмоционально идентифицироваться с ним.

То, что «отношенческие» качества руководителя оказались достаточно значимыми и для сотрудников со стажем от 3 до 7 лет не противоречит сказанному выше: ведь клановые ценности тоже в достаточной мере выражены в культуре обследуемой производственно-коммерческой организации.

Также данный факт может отражать и иную, – более общую, – закономерность. В ряде исследований [18, 21, 33, 43, 59, 61] было показано, что «отношенческие» качества руководителей воспринимаются подчинёнными более «пристрастно», поскольку в отличие от «задачных» управленческих качеств они проявляются в повседневном взаимодействии сотрудников и руководителей гораздо чаще, а их влияние на события «организационной повседневности» носит более непосредственный характер.

Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере трудовой деятельности. Как было показано ранее, ценностно-ориентационная

сплочённость в сфере трудовой деятельности существенно различается в группах со стажем от 3 до 7 лет и сотрудников со стажем от 8 до 15 лет.

В первой из них согласованность «трудовых» ценностных ориентаций работников полтора раза выше, чем во второй.

При этом согласованность ценностных представлений группы со стажем от 3 до 7 лет о внутренней и внешней сторонах трудовой деятельности оказывается приблизительно одинаковой и относительно высокой. Восприятие сотрудниками со стажем от 3 до 7 лет их трудовой деятельности является в значительной мере ценностно-опосредованным, а ценностные стандарты отличаются примерно одинаковой степенью жёсткости в отношении как внешних, так и внутренних аспектов работы.

Можно говорить, что в коллективе со стажем от 3 до 7 лет высокую степень значимости для сотрудников имеют как содержание выполняемой работы (интерес, возможность профессиональных достижений, роста, проявления самостоятельности и тому подобное), так и её условия (характеристики рабочего места, стиль отношений, репутация организации, зарплата). Данные приведены на рисунке 16.

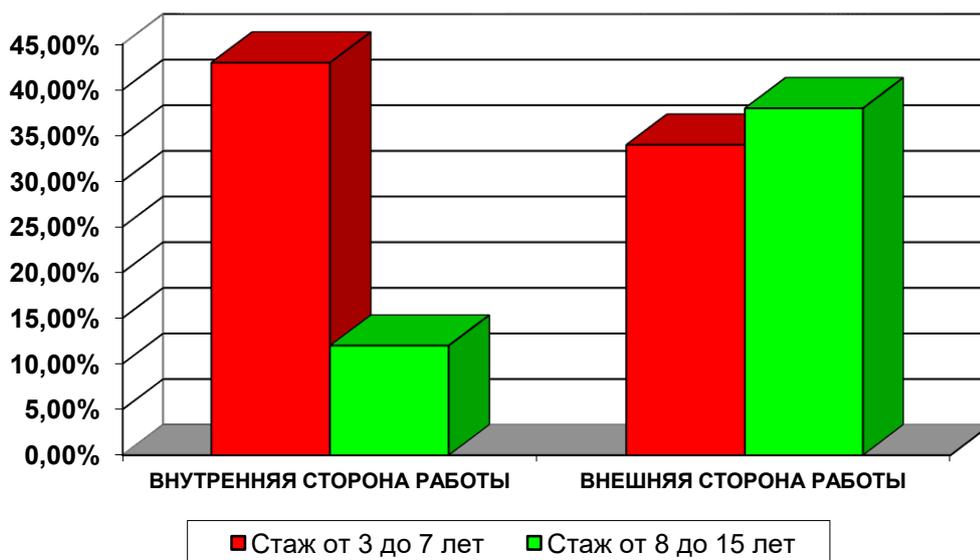


Рисунок 16 – Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере трудовой деятельности

Отношение к трудовой деятельности со стороны сотрудников со стажем от 8 до 15 лет отличается большей избирательностью. Согласованность ценностных стандарта восприятия внешней стороны работы трудовой деятельности оказывается почти в три раза выше по сравнению с внутренними аспектами трудовой активности.

Таким образом, ценностно-ориентационная сплочённость со стажем от 8 до 15 лет является в первую очередь функцией высокой согласованности ценностных представлений об условиях работы, но не о её содержании. Для членов данной группы важно, чтобы рабочая среда была достаточно комфортной, отношения эмоционально приятными, заработная плата приемлемой, а сама работа не сильно мешала личной жизни. Что же касается таких характеристик работы как её содержательность, возможности роста, и тому подобное, то их личностная значимость варьирует в очень широких пределах от одного работника к другому (оказываясь для одной из со стажем от 8 до 15 лет очень важной, а для другой – совершенно безразличной). Данные приведены на рисунке 17.

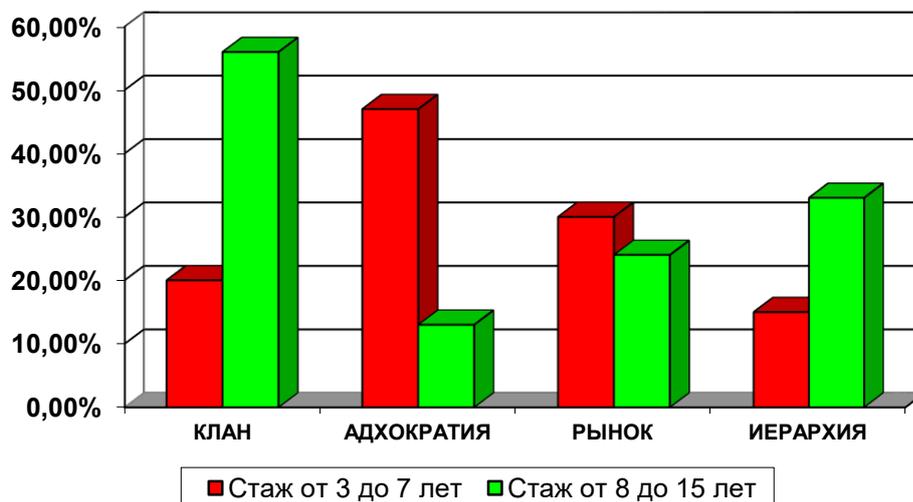


Рисунок 17 – Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере организационного поведения

Максимум влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации приходится на те ценностные составляющие, которые являются доминирующими в культуре их организаций. В коллективе со стажем от 3 до 7 лет это адхократические ценности, в группы со стажем от 8 до 15 лет – клановые.

Ценностно-ориентационная сплочённость групп в сфере организационного поведения. Также, как и во всех предыдущих случаях, в области организационного поведения наблюдается значительная гетерогенность ценностно-ориентационных представлений участников рассматриваемых групп. Одни содержательные компоненты корпоративной культуры воспринимаются через призму «расфокусированных» и «размытых» ценностных представлений, восприятие же других опосредуется довольно чёткими и структурированными ценностными конструктами.

Данный результат хорошо согласуется с утверждением, что качественная определённость культуры организации зависит от того, в какой мере те или иные культуuroобразующие ценности принимаются и поддерживаются групповыми субъектами организационной жизнедеятельности.

В то же время, полученные нами результаты позволяют уточнить данное положение. В границах рассматриваемой выборки вышеуказанное правило действует только в отношении ведущего (доминирующего) культуuroобразующего компонента.

Что же касается «фоновых» компонентов, то уровень ценностно-ориентационного единства группы в оценке их значимости может не коррелировать с «удельным весом» этих компонентов организационной культуре.

В нашей выборке подобная корреляция наблюдается только в одной из сравниваемых групп. С уменьшением «веса» компонентов культуре организации постепенно ослабевает и согласованность ценностных

представлений участников группы, связываемых с этими компонентами («иерархия» → «рынок» → «адхократия»).

Иначе обстоит дело в группе со стажем от 3 до 7 лет. «Фоновые» компоненты культуры группы со стажем от 3 до 7 лет рассматриваемой производственно-коммерческой организации образуют следующий ранговый ряд (по убыванию): «иерархия/рынок» (имеют приблизительно одинаковый «вес») → «клан». Упорядочивание тех же компонентов по критерию согласованности ценностных представлений участников группы приводит к образованию совершенно иной последовательности: «рынок» → «клан» → «иерархия».

Можно предположить, что эти межгрупповые различия связаны с тем, что организационно-культурный контекст их функционирования и развития различается с точки зрения соотношения тенденций стабильности/изменчивости. В период проведения исследования функционирование сотрудники со стажем от 8 до 15 лет носило стабильный характер, какие-либо значимые нововведения отсутствовали.

Производственно-коммерческая же организация пыталась реализовать ряд инновационных программ, направленных на преодоление негативных последствий кризиса. В этой связи из-за финансовых проблем, возникших у многих постоянных корпоративных клиентов компании были свёрнуты некоторые инженерные проекты особой сложности, многие сотрудники инженерного сектора были переориентированы на реализацию и обеспечение сравнительно простых типовых проектных решений, которые организация попыталась предложить менее крупным фирмам и физическим лицам.

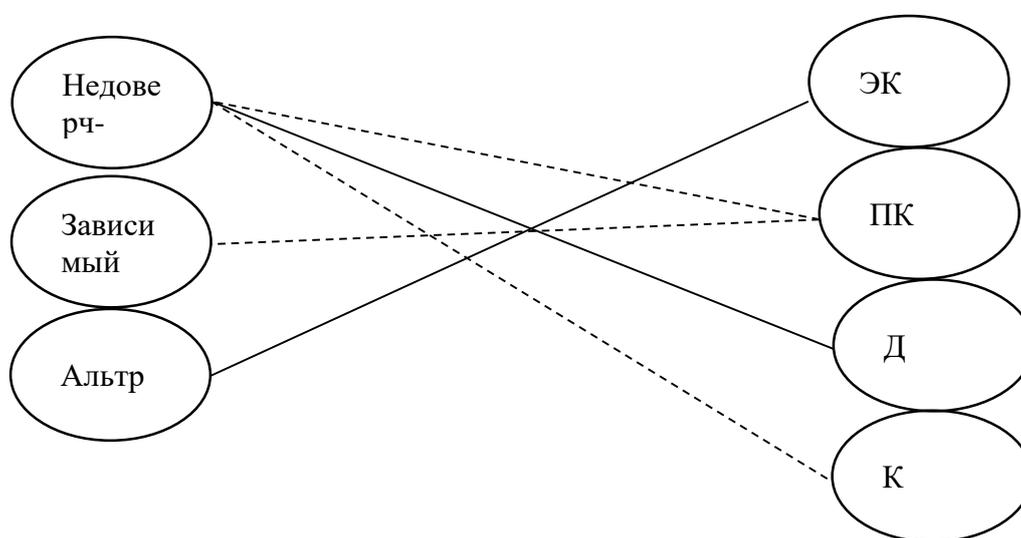
Это вызвало закономерную негативную реакцию группы со стажем от 3 до 7 лет, поскольку данная организация изначально позиционировала себя как лидера в области интеллектуальноёмких и нестандартных инженерных решений, что обусловило приток в её инженерные подразделения высококвалифицированных творчески-ориентированных сотрудников. Другая часть действий руководства компании, не встретившая поддержки у

группы со стажем от 3 до 7 лет, была связана с попытками формализации многих аспектов повседневной деятельности и деловых отношений, что обосновывалось необходимостью стандартизировать решение типовых проблем и задач (количество которых, по мнению сотрудников, невелико), упорядочить документооборот, контроль за использованием ресурсов организации, расходных материалов и тому подобное. Осуществлялось и реформирование системы оплаты труда через внедрение принципа оценки индивидуального вклада каждого сотрудника в деятельность организации.

По мнению большинства опрошенных группы со стажем от 3 до 7 лет, данный принцип не учитывает специфики проектно-технологической деятельности, которая носит преимущественно групповой характер и чей-либо персональный вклад в неё практически невозможно оценить при помощи формализованных количественно-ориентированных критериев. Можно видеть, что в организационно-культурном аспекте эти преобразования предполагают существенное ослабление роли адхократических и клановых ценностей, и, – напротив, – «продвижение» ценностей иерархически-бюрократических. В этой ситуации групповое сознание фокусируется именно на тех ценностях, которые группа «теряет», но хотела бы «удержать». Как следствие, происходит рост ценностно-ориентационного единства в отношении культуuroобразующих компонентов, которые воспринимаются членами группы как «находящиеся под угрозой». В рассматриваемом случае это адхократические и клановые компоненты.

Ввиду ограниченности выборки нашего эмпирического исследования, высказанные соображения носят лишь гипотетический характер и нуждаются в дальнейшей проверке.

Для выявления статистически значимых взаимосвязей показателей оценки стиля руководства, оценки социально-психологического климата и особенностей межличностных отношений группы со стажем от 3 до 7 лет и от 8 до 15 лет был применён корреляционный анализ (критерий Пирсона). Результаты представлены на рисунках 18-19.

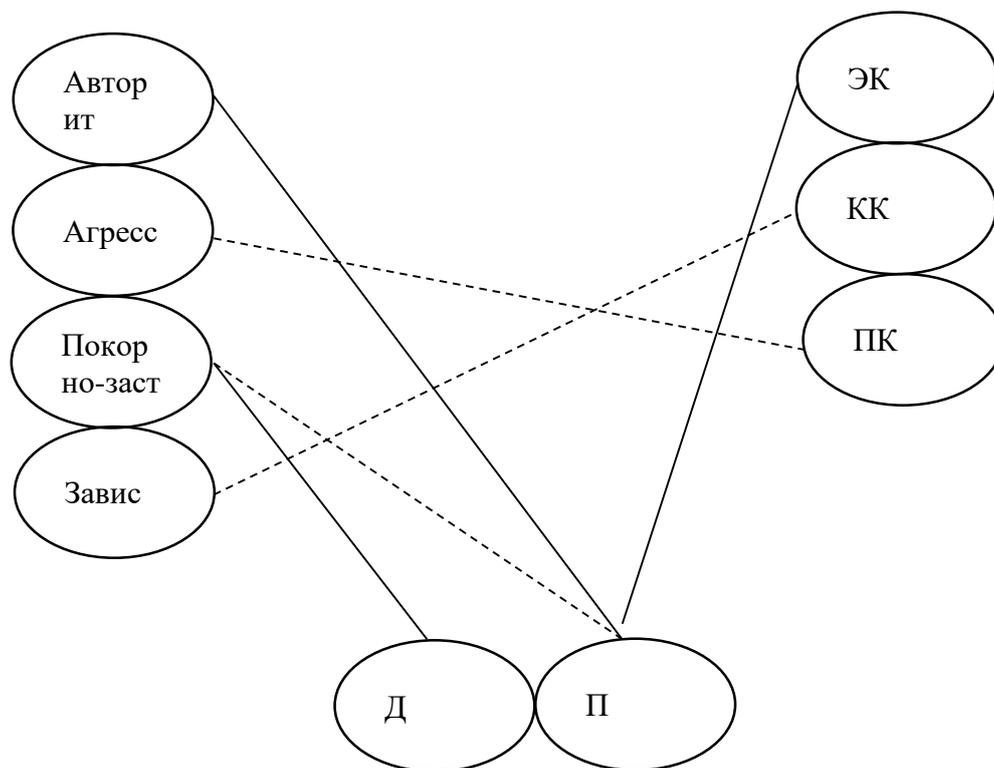


Обозначения:
 ————— Прямая связь
 - - - - - Обратная связь

IV недоверчивый-скептический стиль межличностных отношений
 VI зависимый стиль межличностных отношений
 VIII альтруистический стиль межличностных отношений
 ЭК эмоциональный компонент социально-психологического климата
 ПК поведенческий компонент социально-психологического климата
 Д директивный стиль руководства
 К коллегиальный стиль руководства

Рисунок 18 – Корреляционная плеяда. Статистически значимые взаимосвязи показателей оценки стиля руководства, оценки социально-психологического климата и особенностей межличностных отношений сотрудников со стажем от 3 до 7 лет

Из рисунка 18 видно, что применение корреляционного анализа в группе сотрудников со стажем от 3 до 7 лет привело к следующим результатам. Недоверчивый – скептический стиль межличностных отношений положительно коррелирует с показателем директивного стиля руководства и отрицательно коррелирует с показателем коллегиального стиля руководства.



Примечание:
 ————— Прямая связь
 - - - - - Обратная связь

I авторитарный стиль межличностных отношений
 III агрессивный стиль межличностных отношений
 V покорно-застенчивый стиль межличностных отношений
 VI зависимый стиль межличностных отношений

ЭК Эмоциональный компонент социально-психологического климата
 КК Когнитивный компонент социально-психологического климата
 ПК Поведенческий компонент социально-психологического климата

Д – директивный стиль руководства
 П – попустительский стиль руководства

Рисунок 19 – Корреляционная плеяда. Статистически значимые взаимосвязи показателей оценки стиля руководства, оценки социально-психологического климата и особенностей межличностных отношений сотрудников со стажем от 8 до 15 лет

Кроме того, показатель недоверчиво-скептического стиля отрицательно коррелирует с показателем поведенческого компонента социально-психологического климата. Это может свидетельствовать о том, что недоверчивость и критичность у сотрудников со стажем от 3 до 7 лет связана с оценкой ими стиля руководства более как директивного, мене как коллегиального, а также недовольством поведенческим компонентом социально-психологического климата.

Зависимый стиль межличностных отношений отрицательно коррелирует с показателем поведенческого компонента социально-психологического климата. Это может говорить о том, что чем более зависимым от мнения других является поведение группы со стажем от 8 до 15 лет данного коллектива, тем меньшее желание работать в этом коллективе они испытывают, тем чаще избегают совместного пребывания с другими сотрудниками.

Показатель альтруистического стиля межличностных отношений коррелирует с показателем эмоционального компонента социально-психологического климата. Можно говорить о том, что чем больше выражена альтруистическая, жертвенная направленность в общении у членов данного коллектива, тем больше им нравится работать в нём.

Из рисунка 7 видно, что применение корреляционного анализа в группе сотрудников со стажем от 8 до 15 лет привело к следующим результатам.

Показатель авторитарности коррелирует с показателем попустительского стиля руководства. Это может говорить о том, что носители авторитарного стиля общения чаще оценивали стиль руководства своего начальства как попустительский.

Показатель агрессивности отрицательно коррелирует с показателем поведенческого компонента социально-психологического климата. Это может говорить о том, что чем более выражена агрессивность в отношениях у членов данного коллектива, тем меньше времени он проводит с коллегами, тем меньше желания испытывает работать в данном коллективе.

Показатель покорно-застенчивого стиля межличностных отношений коррелирует с показателем директивного стиля руководства и отрицательно коррелирует с показателем попустительского стиля руководства. Чем более застенчивы, нерешительны, покорны члены данного коллектива, тем более авторитарным считают они своего руководителя, и тем меньше попустительских элементов видят они в его руководящих действиях.

Показатель зависимости отрицательно коррелирует с показателем когнитивного компонента социально-психологического климата. Чем больше выражена зависимость в межличностных отношениях у членов данного коллектива, тем меньше они считают себя осведомлёнными о своих коллегах.

Показатель эмоционального компонента социально-психологического климата коррелирует с показателем попустительского стиля руководства. Члены данного коллектива, которые чувствуют себя в нём комфортно на эмоциональном уровне, чаще считают, что их руководитель даёт подчинённым достаточно свободы.

Анализ результатов корреляционного анализа позволяет сделать следующие выводы.

У сотрудников со стажем от 3 до 7 лет оценка стиля руководства как директивного связана с недоверчивостью и критичностью в межличностных отношениях, тогда как у сотрудников со стажем от 8 до 15 лет оценка стиля руководства как директивного связана с застенчивостью, покорностью и нерешительностью в общении.

У сотрудников со стажем от 3 до 7 лет негативная поведенческая оценка социально-психологического климата в коллективе связана с зависимостью в межличностных отношениях, а также с недоверчивостью и подозрительностью. У сотрудников со стажем от 8 до 15 лет нежелание проводить время с коллегами чаще возникает при агрессивном стиле межличностного общения.

Эмоциональный комфорт, высокая эмоциональная оценка социально – психологического климата в коллективе у сотрудников со стажем от 3 до 7 лет связана с альтруистической направленностью в общении, а у сотрудников со стажем от 8 до 15 лет – с оценкой стиля руководства как попустительского, либерального.

Проведённое нами практическое исследование позволяет сделать следующие выводы.

Выявлено, что в коллективе с коллегиальным стилем руководства (отдел продаж) в целом сильнее выражен сотрудничающий стиль межличностных отношений, сотрудники более дружелюбны и считают, что достаточно хорошо знают друг друга. В коллективе с директивным стилем руководства сильнее выражен недоверчиво-скептический стиль межличностных отношений, и сотрудники считают себя менее осведомлёнными о своих коллегах.

Установлено, что у сотрудников со стажем от 3 до 7 лет оценка стиля руководства как директивного связана с недоверчивостью и критичностью в межличностных отношениях, тогда как у сотрудников со стажем от 8 до 15 лет оценка стиля руководства как директивного связана с застенчивостью, покорностью и нерешительностью в общении.

Обнаружено, что нежелание проводить время с коллегами у сотрудников со стажем от 3 до 7 лет связано с зависимостью в межличностных отношениях, а также с недоверчивостью и подозрительностью. У сотрудников со стажем от 8 до 15 лет подобное отношение к коллективу чаще возникает при агрессивном стиле межличностного общения.

Эмоциональный комфорт, высокая эмоциональная оценка социально – психологического климата в коллективе у сотрудников со стажем от 3 до 7 лет связана с альтруистической направленностью в общении, а у сотрудников со стажем от 8 до 15 лет – с оценкой стиля руководства как попустительского, либерального.

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась: структурно-уровневые характеристики корпоративной культуры группы будут существенно различаться в условиях различного организационно-культурного контекста совместной трудовой деятельности и оказывать влияние на формирование социально-психологического климата в организации.

2.4 Методы психологической поддержки сотрудников как механизм развития корпоративной культуры

Развитие корпоративной культуры не может рассматриваться в отрыве от системы управления персоналом в целом.

В настоящей главе рассмотрим отдельные мероприятия в системе управления персоналом, направленные на удержание персонала, рост профессионализма, создание соревновательного и командного духа, которые рекомендуется закрепить в корпоративной культуре ООО «КТК Телеком»:

- реализовать план мероприятий по совершенствованию программы адаптации персонала;
- запустить профессиональный конкурс «Лучший по профессии»;
- внедрить программу вознаграждения «Трудовое соперничество».

Для оценки полученного результата необходимо обозначить целевые установки в части показателей оценки удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала, коэффициента текучести и постоянства кадров, достижение которых положительно повлияет не только на развитие корпоративной культуры, но и на реализацию основных стратегических показателей компании. Данные отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Целевые показатели по управлению персоналом

Показатель	Фактическое значение 2021	Стратегические цели	Изменение (абс.зн.)
Удовлетворенность, б.	3,8	4,2	+ 0,4
Вовлеченность, %	57	70	+ 13
Лояльность, %	22	30	+ 8
Коэффициент текучести кадров, %	14	10	- 4,0
Коэффициент постоянства кадров, %	72	80	+ 8

Совершенствование программы адаптации.

В рамках процесса адаптации персонала предлагается внедрить мероприятия в соответствии с таблицей 14.

Таблица 14 – Совершенствование программы адаптации

Мероприятие	План реализации
Ежемесячно проводить встречу «Корпоративный привет» с новыми сотрудниками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встреча с представителями Отдела управления персоналом, Отдела маркетинга в рамках которой происходит знакомство с корпоративной культурой компании. 2. Вручение сотрудникам «Welcome pack»: <ul style="list-style-type: none"> - буклет - сувенирная продукция (брендированный ежедневник, ручка, шоппер). 3. Проведение экскурсии по офису компании.
Актуализировать буклет «Добро пожаловать в ООО КТК Телеком» (для 3-х производственных площадок)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обновить информацию в электронном варианте буклета. Для повышения осведомленности вновь принятых сотрудников в содержание буклета необходимо добавить следующую информацию о компании: <ul style="list-style-type: none"> - организационная структура, политика вознаграждений, критерии оценки эффективности; - правила коммуникации с сотрудниками и руководством, чтобы эффективно общаться и решать рабочие задачи; - истории успеха и карьерного роста действующих работников. 2. Заменить буклет на актуальную версию в папке общего доступа «Корпоративная культура КТК Телеком»; 3. Разослать оповещение новым сотрудникам о необходимости ознакомиться с новыми разделами буклета; 4. В положение «Оценка сотрудников по результатам прохождения испытательного срока» включить вопросы на проверку знаний корпоративной культуры компании.

Продолжение таблицы 14

Мероприятие	План реализации
Организовать рассылку с представлением новых сотрудников по 1С, электронной почте, на портале.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утвердить Шаблон по оформлению рассылки 2. Оформлять и производить рассылку по мере приема новых сотрудников.
Ежегодно организовывать собрание «Круглый стол» (Топ-менеджмент – перспективные специалисты компании со стажем до 3 лет).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составить темы для обсуждения; 2. Согласовать план с Топ-менеджерами; 3. Назначить спикеров; 4. Своевременно разместить информацию на портале и проинформировать участников «Круглого стола» по электронной почте. 5. Курировать встречу

Выполнение перечисленного плана мероприятий по адаптации, позволит:

- познакомить персонал с корпоративной культурой компании;
- обеспечить благоприятную эмоциональную обстановку;
- повысить общий уровень осведомленности новых сотрудников;
- наладить коммуникационные связи между персоналом;
- повысить уровень вовлеченности и лояльности персонала;
- сформировать имидж компании, как привлекательного работодателя.

Введение профессионального конкурса «Лучший по профессии».

Содержание конкурса представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Профессиональный конкурс «Лучший по профессии»

Этапы конкурса	Содержание	Комиссия	Награда
Первый этап Теоретический	Тестирование в программе «Indigo» – принимают участие все работники по номинируемой профессии	Комиссия формируется в зависимости от номинируемых профессий с обязательным участием: - Директора по направлению, Представителей: - Дирекции по качеству, - Дирекции по персоналу, - Департамента производственной безопасности;	4 номинации в год. 1. Грамота, сертификат участника, корпоративный сувенир; 2. Премия: 1 место – 10 000 руб.; 2 место – 8 000 руб.; 3 место – 5 000 руб. 3. Размещение фотографии победителя конкурса на информационных ресурсах компании; 4. Вручение наград на торжественном поздравлении призеров, поздравление участников с вручением «сладких призов».
Второй этап Практический	Выполнение практического задания на специально оборудованной площадке с предоставлением необходимого оборудования и материалов. Задача конкурсанта - проанализировать ситуацию и предложить варианты ее решения, в том числе с демонстрацией на конкретных примерах. Участвуют, успешно прошедшие 1 этап.		
Третий этап Заключительный	Конкурсная комиссия проводит анализ результатов прохождения всех этапов конкурсантами и определяет победителей конкурса по каждому направлению деятельности.		

Таким образом, основные задачи конкурса:

- повысить уровень профессионализма: определить слабые знания через организацию тестирования персонала и на основании этого разработать программу обучения для развития необходимых знаний

и умений работников, тем самым повысив качество труда и его производительность;

- признать личный вклад сотрудников: выявить и поощрить наиболее активных и профессиональных работников;
- введение программы вознаграждения «Трудовое соперничество».

Программа предусматривает.

Индивидуальное соперничество – таблица 16.

Критерии оценки – индивидуальные достижения (Лучший сотрудник, Лучший молодой специалист, Лучший мастер/наставник).

Участники - все сотрудники компании

Таблица 16 – Программа «Индивидуальное соперничество»

Номинация	Участники	Условия участия	Комиссия	Награда
Лучший работник	Все сотрудники	- В течение последнего года не установлено фактов нарушения трудовой дисциплины и отсутствуют дисциплинарные взыскания. - Работником совершены конкретные действия, способствующие значительному повышению эффективности своей работы/ работы подразделения.	- Директор; - Технический директор; - Заместитель директора по общим вопросам; - Заместителя директора по качеству; - Директора по направлениям.	По 4 награды в каждой номинации в год: - Грамота; - Премия за 1 номинацию – 5000 руб.; - Размещение фотографии победителя конкурса на информационных ресурсах/
Молодая смена (Перспектива /надежда компании)	Возраст до 30 лет	- Наставник – результаты наставничества (кол-во учеников за период, достижения, результаты наставничества и тому подобное).		
Лучший мастер/ наставник	Все мастера и наставники			

Коллективное соперничество, таблица 17 и 18.

Критерии оценки – общий результат эффективности работы всего цеха (Лучшее подразделение). Участники – сотрудники подразделений.

Таблица 17 – Программа «Коллективное соперничество»

Участники	Критерии оценки	Комиссия	Награда
Сотрудники технического отдела	Матрица выполнения ключевых показателей эффективности по подразделению, таблица 16.	- Директор, - Заместитель директора по общим вопросам, - Заместителя директора по качеству, - Начальник Департамента по производственной безопасности.	4 награды в год: - Переходящий Кубок «Лучшее подразделение за квартал»; - Сертификат – из расчета 2000 руб.; на 1 сотрудника для проведения корпоративного мероприятия; - Выплата 2000 руб. – на 1 сотрудника; - Размещение фотографии победителя на информационных ресурсах

Таблица 18 – Матрица выполнения показателей за квартал

Показатели	Вес, %
Выполнение плана продаж, %	50%
Разработка и внедрение новых услуг, %	20%
Отсутствие превышения норматива существенных несоответствий новых услуг.	20%
Выполнение норматива по выполнению годового плана продаж, %	10%
Всего:	100%
Дополнительные критерии качества работ:	
Отсутствие замечаний к требованиям охраны труда, трудовой безопасности, экологии	- 1% за каждое замечание
Отсутствие замечаний по трудовой дисциплине	
Отсутствие замечаний к культуре компании	
Отсутствие претензий и сигнализаций	
Отсутствие технических простоев по технологической, механической, энергетической частям	
Наличие рациональных предложений по улучшению работы подразделения/ предприятия	+ 3% за предложение

Данная программа вознаграждения нацелена:

- повысить вовлеченность персонала в достижение общих целей и влияние на принятие решений;
- повысить мотивацию с помощью материального и нематериального стимулирования;
- повысить сплоченность коллектива, приверженности команде;
- стимулировать более эффективное использование оборудования, материально-технических и энергетических ресурсов, сокращение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
- улучшить технико-экономические показатели деятельности подразделения и личных результатов каждого работника.

Таким образом, по результатам исследования были сделаны следующие выводы.

Сходство ценностных ориентаций участников группы является одним из важнейших факторов и механизмов формирования, поддержания и развития групповой сплочённости. Существует большое количество феноменов, связанных с ценностной детерминацией групповой сплочённости: ценностно-ориентационное единство, предметно-ценностное единство, ценностно обусловленная действенная групповая эмоциональная идентификация, эмоционально-ценностное единство и другие. Вся совокупность этих феноменов может быть обозначена при помощи рабочего понятия «ценностно-ориентационная сплочённость группы».

Наиболее популярным принципом диагностики влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации выступает выявление согласованности или рассогласованности представлений членов группы о приоритетных характеристиках какого-либо объекта, значимого с точки зрения совместной групповой деятельности.

Ценностно-ориентационная сплочённость представляет собой полиаспектную и многомерную характеристику группы. В первую очередь, это обусловлено реальной многомерностью активности группы как социального субъекта, реализующего себя не в одной, а во многих сферах групповой жизнедеятельности.

В этой связи представляется принципиально недостаточным монообъектный подход в изучении влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации. Необходимо расширение диапазона объектов оценивания. Количественный и качественный состав этого диапазона должен отражать содержание и структуру активности группы, соответствовать критериям необходимости и достаточности, а также – быть более или менее унифицированным, что позволяло бы получать сопоставимые данные, по крайней мере, на группах, осуществляющих сходную деятельность (учебную, спортивную, трудовую).

Заключение

Как показало проведенное исследование, при формировании корпоративной культуры руководству предприятия следует сосредоточить внимание на отборе потенциально лояльного персонала, обучении персонала необходимым навыкам, делегировании полномочий и расширении сферы ответственности, развитии лидерства, как необходимого условия формирования корпоративной культуры, создании адекватной системы оценки результатов работы персонала и системы вознаграждений. Играет значение для корпоративной культуры также процесс найма и увольнения в компании. Так, предпочтение, как правило, компании, имеющиеся устойчивую и сильную корпоративную культуру, отдают сотрудникам, которые либо увлечены философией и целями данной конкретной компании, либо, как минимум, имеют схожую философию.

Определено, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на функционирование организации, создает благоприятный социально-психологический климат. Если корпоративная культура является сильной, с четкой идеологией и выстроенным приоритетом ценностных ориентации, то высока вероятность того, что компания не только добьется успеха, но и при устойчивой модели будет сохранять и приумножать свои позиции. Однако необходимо стремиться избегать двойных стандартов, которые являются главной патологией и постепенно разрушают организацию, всю ее структуру, парализуя нормальную деятельность.

В исследовании приняло участие 80 респондентов ООО «КТК Телеком, разделённые по стажу (группа со стажем от 3 до 7 лет и в группа со стажем от 8 до 15 лет). Эмпирическое исследование проводилось в четыре этапа. Как показало эмпирическое исследование, для групп, выступающих в качестве субъектов совместной трудовой деятельности, такой «операциональный набор» для изучения влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации в трудовом может включать в себя

следующие четыре объекта ценностно-опосредованного оценивания: предпочитаемый партнёр по внутригрупповому общению (коллега по работе), идеальный руководитель, личностно-привлекательная модель трудовой деятельности, прожективный образ идеальной организации. Структурно-уровневые характеристики влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации, функционирующих в различных организационно-культурных контекстах, значительно различаются. Группы, функционирующие в организациях с адхократической и клановой культурой, различаются по уровню влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации в таких сферах как «трудовая деятельность» и «внутригрупповое общение». В адхократической культуре максимальная согласованность ценностных представлений работников отмечается в сфере трудовой деятельности, в клановой культуре – в сфере внутригруппового общения.

Парциальные характеристики влияния корпоративной культуры на социально психологический климат в организации «адхократических» и «клановых» групп существенно различаются в каждой из сфер групповой активности: взаимодействия с коллегами, взаимодействия с руководством, трудовой деятельности, организационного поведения. Выявленные различия хорошо согласуются с особенностями организационно-культурного контекста функционирования и развития сопоставляемых групп.

Полученные в исследовании данные, сделанные на их основе выводы и обобщения вследствие немногочисленности выборки носят лишь предварительный характер и могут рассматриваться, в первую очередь, как основа для выдвижения гипотез будущих более масштабных социально-психологических исследований ценностно-ориентационных детерминант групповой сплочённости.

Список используемой литературы

1. Азарова Ю. А. Ивент-технологии как ресурс формирования корпоративной культуры средствами социально-культурной деятельности: диссертация кандидата педагогических наук: 13.00.05; [Место защиты: НОУ ВПО «Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов»]. – Санкт-Петербург, 2020. – 208 с.
2. Андронникова О. О. Генезис виктимности личности: диссертация доктора психологических наук: 19.00.13; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена»]. СПб., 2021. 234 с.
3. Афанасьева Л. А. Развитие персонала – как одна из важнейших стратегических функций отдела по управлению персоналом в современной организации // Основы экономики, управления и права. 2020. №3(22). С. 35–40.
4. Ашибокров А. М. Пути разрешения трудовых конфликтов в организации // Экономика и управление в условиях современной России. Материалы IV национальной научно-практической конференции, текстовое электронное издание. 2020. С. 30–33.
5. Барсукова А. В. Сущность психологических механизмов в организации и основы его формирования // Скиф. 2019. №10 (38). №59-4.
6. Великанский Р. Н. Формирование функциональной стратегии управления качественным воспроизводством человеческих ресурсов промышленной корпорации: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05; [Место защиты: Юго-Западный государственный университет]. Воронеж, 2020. 264 с.
7. Горлов Д. В., Коваленко Л. В. К вопросу о роли прогрессивных технологий в современном менеджменте // Вестник академии знаний. 2019. №2(31). С. 84–86.

8. Дмитриева Ю. А. Психологические ресурсы активности субъектов: на примере инновационной деятельности: диссертация кандидата психологических наук: 19.00.01; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)». Челябинск, 2021. 210 с.
9. Евченко О. С. Основы корпоративной культуры: практикум; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Тольяттинский государственный университет, Гуманитарно-педагогический институт. Тольятти: Тольяттинский гос. ун-т, 2020. 260 с.
10. Исаев Р. А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии: пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2021. 222 с.
11. Истигечева Л. А. Корпоративная культура проектного типа как фактор повышения эффективности организации в рамках реализации целей проектного управления // Сибирская финансовая школа. 2019. №6 (119). С. 57–59
12. Карпова Л. А. Человеческий потенциал и его влияние на деятельность организации // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития»- Уфа: Аэтерна, 2020. Т.1. С.64-66.
13. Катахова С. С. Психологическая компетентность руководителя как фактор эффективного управления в современных условиях: на примере медицинских учреждений: диссертация кандидата психологических наук: 19.00.03 / С. С. Катахова; [Место защиты: Московский государственный областной университет]. М. : 2020. 231 с.
14. Катценбах Д. Трансформация корпоративной культуры: важные детали, без которых ничего не работает. М. : Интеллектуальная Литература, 2020. 175 с.
15. Коваленко Л. В. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной // Вестник академии знаний. 2019. №5(34). С. 87–91.

16. Козлова О. В., Асланов Д. И. Методологические аспекты формирования корпоративной культуры предприятия // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. 2020. №3. С. 53–55.
17. Кузьмина Т. И. Самосознание и личностный адаптационный потенциал при нормальном и нарушенном развитии: монография. М. : ИНФРА-М, 2022. 210 с.
18. Лаврентьева Е. В. Категория «человеческие ресурсы» в работах современных ученых // Журнал правовых и экономических исследований. 2019. № 1. С. 73–79.
19. Лайкер Дж. К., Хосеус Майкл. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний; перевод с английского: переводчик М. Самсонова. 5-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2020. 353 с.
20. Мескон М. Х., Франклин Хедоури. Основы менеджмента: перевод с английского: классическое издание. Москва : Диалектика; Санкт-Петербург: Диалектика, 2020. 665 с.
21. Малахова А. А. Оценка личной эффективности сотрудника в системе аудита персонала // Креативная экономика. 2018. Т. 12, № 9. С. 1491–1500.
22. Маленов А. А. Ресурсы личности и их реализация в пространстве психологического образования: диссертация кандидата психологических наук: 19.00.01; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»]. Краснодар, 2021. 240 с.
23. Моисеенко Н. В. Влияние психологических механизмов на эффективность деятельности организации // Профессиональная ориентация. – 2019. №2. С.74–87.
24. Наумцева Е. А. Социально-психологические предпосылки психологической готовности к организационным изменениям: диссертация кандидата психологических наук: 19.00.05; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»]. М., 2020. 165 с.

25. Пучкина А. М. Социально-культурная деятельность как фактор формирования корпоративной культуры предприятия // Культура – искусство – образование: материалы XLI научно-практической конференции научно-педагогических работников института, Челябинск, 7 февраля 2020 г. Челябинск: ЧГИК, 2020. С. 202–206.
26. Резник С. Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека. 2-е изд., доп. М. : ИНФРА-М, 2020. 286 с.
27. Сафронов А. С. Психологическая характеристика развития внутреннего мира взрослых в период их профессиональной деятельности: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.13; [Место защиты: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена]. СПб., 2020. 26 с.
28. Сысоева Е. В. Построение эффективного профиля корпоративной культуры организации: монография. М. : РУСАЙНС, 2020. 120 с.
29. Тейлор Э. Б. Первобытная культура: [Пер. с англ.]. [Предисл. и примеч. А. И. Першица]. М. : Политиздат, 1989. 572 с.
30. Тихомирова О. Г. Транзакционный менеджмент. Геймификация управления компаниями и людьми: монография. М. : Инфра-М, 2021. 176 с.
31. Тишкова А. С. Специфика ролевой структуры личности кадетов с разными уровнями социально-психологической адаптированности: диссертация кандидата психологических наук: 19.00.05; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова»]. Новосибирск, 2021. 266 с.
32. Федоров А. Ф. О проблеме конфликтов и особенностях конфликтного поведения в коллективе уголовно-исполнительной системы. Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Юнити-Дана» (Москва), 2020. С. 79–82.

33. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»: [пер. с англ.]. М. [и другие.]: Питер, 2012. 330 с.
34. Шингаев С. М. Психология профессионального здоровья руководителя: теория, методология, практика: учебное пособие. СПб. : 2020. 156 с.
35. Iqbal M., Widokarti J. R., Nguyen P. T., Shichiyakh R. A., Shankar K. Sharing common data among organizations and its importance / Opcion. Т. 35. 2019. №88. P. 2899–2921.
36. Hofstede G. H. Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill. – 2015. 279 p.
37. Seelye H. N., Seelye-James A. Cultural Clash: Managing in a Multicultural World. NTC Business Press, USA. – 2016. 198 p.
38. Smirnova Z. V., Vaganova O. I., Mukhina M. V., Konyaeva E. A., Chaykina Z. V. The organization of student self-government at a college // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. 2019. Т.8, №8. С.1891–1895.
39. Volkswagen опередила SAP и стала самой дорогой компанией в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Volkswagen_Group (дата обращения: 04.04.2023)

Приложение А

Сравнение подходов к классификации корпоративных культур

Таблица А.1 – Сравнение подходов к классификации корпоративных культур

Авторы классификации	Классификационные признаки	К-во	Названия типов корпоративной культуры
Дж. Коттер и Дж. Хескет	Степень учета условий внешней среды	2	Адаптивная культура, неадаптивная культура
И. Оучи	Разница в регулировании взаимодействия и отношений	3	Рыночная, бюрократическая, клановая
Камерон и Куин	Внешняя – внутренняя ориентация компании, способ решения проблем	4	Иерархическая, рыночно ориентированная, клановая, адхократична
Ч. Хэнди	Степень формализации процессов, уровень централизации власти	4	Культура личностей, культура власти, культура задач, культура ролей
Т. Дил и А. Кеннеди	Степень риска определенных видов деятельности (высокий – низкий), скорость обратной связи (медленная – быстрая)	4	Культура «жестких парней», культура «интенсивной игры», культура рискованных мероприятий, культура процессов
Р. Рютингер	Степень риска определенных видов деятельности (высокий – низкий), скорость обратной связи (медленная – быстрая)	4	Культура торговли, спекулятивная культура, административная культура, инвестиционная культура
М. Бурке	Особенности взаимодействия компании с внешней средой, размер и структура компании, мотивация персонала	8	Культура «оранжереи», культура «собиратели колосьев», культура «огорода», культура «французского сада», культура «больших плантаций», культура «лианы» культура «косяка рыбы», культура «кочующей орхидеи»
Красовский Ю.Д.	Основные ценностные ориентации работников	8	Конфронтальная, рейтинговая, командная, пирамидальная, кооперационная, мобильная, патерналистская, консолидарная
Г.Л. Хаэт и другие.	Соответствие полярным характеристикам: культура Запада – культура Востока, коллективизм – индивидуализм, интеграция – дифференциация, определенность и надежность – неопределенность и риск, ответственность всех (или безответственность) - ответственность каждого	8	Культура власти, культура роли и правил, культура коллегиальности, культура большой семь и культура «творческие команды», культура «звезды», культура задач, культура конкуренции

Приложение Б

Факторы, которые влияют отрицательно и положительно на развитие корпоративной культуры на предприятиях

Таблица Б.1 – Факторы, которые влияют отрицательно / положительно на развитие корпоративной культуры на предприятиях

Положительные факторы	Негативные факторы
Национальный характер	Национальный характер
Возможность формирования определенной культуры на основе организационных культур развитых стран	Отсутствие национальной традиции формирования корпоративной культуры
Развитие законодательства в России, понимание необходимости принятия новых законодательных современным требованиям	Нарушение законов и нормативных актов, привычка обходить правила актов, соответствующих
Способность адаптироваться к изменениям в окружающей среде	Нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране
Эффективные международные связи, стремление выхода предприятий на международные рынки	Несоответствие международным стандартам, внедрение стратегий управления на низком уровне
Сосредоточение в стране наукоемких и конкурентоспособных представителей отрасли	Неблагоприятный инвестиционный климат в стране
Возрастание роли личных связей, деловых отношений	Преимущество неформальных отношений
Стремление создавать единую команду, корпоративный дух	Стремление руководителей достичь собственных целей, сосредоточить в своих руках всю власть и полномочия
Высокий научный потенциал страны, высокий уровень образования	Несоответствие уровня квалификации, профиля определенной должности, вида труда
Распространено использование современных инструментов менеджмента	Отсутствие конструктивности действий и четкой формализации
Развитие консалтинговых компаний в России, понимание многими руководителями роли HR-департамента и специалистов по управлению корпоративной культурой	Отсутствие подразделения, специалиста, который занимается анализом и развитием корпоративной культуры на предприятии

Приложение В

Методика ОСАІ для диагностики организационной культуры

Каждый из шести предложенных вопросов предполагает четыре альтернативных ответа. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует положению дел в том структурном подразделении организации, в котором Вы работаете. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Ваш отдел.

<i>ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ</i>		ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	
		Всего 100
<i>ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ</i>		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат.	
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
		Всего 100
<i>УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ</i>		
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
		Всего 100

Продолжение Приложения В

<i>СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ</i>		ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	
		Всего 100
<i>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ</i>		
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	
		Всего 100
<i>КРИТЕРИИ УСПЕХА</i>		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.	
		Всего 100

Приложение Г

Опросник социально-психологической самооценки коллектива

Инструкция для заполнения

Оцените, пожалуйста, насколько выражены у членов вашего коллектива перечисленные ниже формы поведения. В том случае, если оцениваемая Вами форма поведения соответствует *всем или большинству членов коллектива*, поставьте в соответствующей клеточке бланка для ответов цифру 1, если эта форма поведения присуща *меньшей части* коллектива – 0.

Члены нашего коллектива:

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чём не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.

Продолжение Приложения Г

27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чём не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Поддерживают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчёркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приёмы и методы работы.
45. Всегда и во всём правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют близкие представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если это требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. Бережно относятся к имуществу организации.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Сходным образом оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива.
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать всё на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам членов другого коллектива.

Продолжение Приложения Г

- 66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
- 67. Знают привычки и склонности друг друга.
- 68. Активно участвуют в жизни коллектива.
- 69. Заботятся об успехах коллектива.
- 70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
- 71. Внимательно относятся друг к другу.
- 72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
- 73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
- 74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Таблица Г.1 – Ключи

Шкалы	Вопросы
Ответственность	1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68
Коллективность	2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69
Сплоченность	3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70
Контактность	4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71
Открытость	5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72
Организованность	6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73
Информированность	7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74
«Шкала лжи»	15, 30, 45, 60