# HR-технологии как инструмент развития корпоративной культуры организации

**2016**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ

«HR-ТЕХНОЛОГИИ» И «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА»

Понятие «HR-технологии» и их классификация

Понятие «корпоративная культура», история его развития и структурные элементы корпоративной культуры

Типологии и модели корпоративной культуры

Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Описание методической базы и экспериментальной выборки исследования

Поэтапный анализ и интерпретация полученных результатов

Глава 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА HR-ТЕХНОЛОГИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИтехнологии как инструменты развития, используемые в организации

Программа комплекса развивающих HR-технологий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

В последние годы в образовательной системе Российской Федерации происходят разнонаправленные процессы модернизации в сфере содержания образования и в вопросах организационно-финансового обеспечения деятельности образовательных учреждений. Эти действия нацелены как на повышения уровня качества образования, так и на повышение эффективности распределения бюджетных средств. Наиболее популярным на сегодняшний день способом решения этих задач является реструктуризация сети образовательных учреждений, в том числе осуществляемая в форме реорганизации.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Актуальность данной работы заключается в том, что современные тенденции объединения учреждений в сфере образования ведут к изменению организационной структуры и психологического климата в организации, что может оказывать влияние на изменения в корпоративной культуре, и как следствие - на изменение эффективности деятельности персонала (преподавателей).

Относительно степени изученности темы работы в науке, несмотря на активное изучение корпоративной культуры и психологических характеристик персонала, мало внимания уделяется именно изменениям корпоративной культуры, в том числе, её социально-психологическому аспекту во время и после происходящих в организации изменений. Поэтому необходимо изучать этот процесс и разрабатывать программы, способствующие благоприятному прохождению процесса реструктуризации и минимизации деструктивных изменений, что важно не только для образовательных учреждений, но и для всех организаций в целом.

Цель выпускной квалификационной работы - рассмотреть возможности HR-технологий как инструмента диагностики и развития корпоративной культуры организации.

Объект работы - HR-технологии, предмет - HR-технологии, способствующие развитию корпоративной культуры.

В данной работе предполагается, что существует связь корпоративной культуры с социально-психологическими характеристиками группы и личностными состояниями сотрудников, на которые можно влиять с помощью развивающих HR-технологий.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Задачи:

– провести теоретико-методологический анализ научной литературы и других источников информации по данной теме**;**

– выявить и проанализировать связи корпоративной культуры с социально-психологическими признаками трудового коллектива и личностных состояний сотрудников;

– разработать комплекс HR-технологий, направленных на развитие корпоративной культуры организации и изменение психологического состояния сотрудников.

Источниковая база исследования: работы по изучению корпоративной культуры Д. Денисона (1990), К.С. Камерона и Р.Э. Куинна (1991), Т. Дила и А. Кеннеди (1982), Э.Х. Шейна (1992), В.С. Дудченко (1981), Н.И. Лапина и А.И. Пригожина (1981), Т.Б. Иванова и Е.А. Журавлева (2011); систематизированные работы Т.А. Лапиной (2005), Т.Н. Персиковой (2008) и В.А. Спивака (2010); работы по управлению персоналом: И. Адизеса (2014), В.В. Авдеева (2006), Ю.М. Жукова (2008), Н.П. Фетискина и В.В. Козлова (2009), С.И. Ивановой (2012, 2014).

Используемые в работе методы сбора и обработки теоретической и прикладной информации:

1. Теоретические - анализ научной литературы по данному вопросу.

2. Эмпирические - психодиагностическое тестирование сотрудников организации.

. Статистические - обработка и анализ полученных психодиагностических данных с помощью таких программ как: MS Excel и SPSS 21.0.

Используемые методики:

– методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна (рамочная конструкция конкурирующих ценностей);

– модель Дениэля Р. Денисона;

– методика Интегральная удовлетворенность трудом;

– диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест);

– тест «Пульсар» (оценка социально-психологического уровня развития группы, Л.Г. Почебут);

– диагностика профессионального выгорания (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой).

Экспериментальной базой была выбрана средняя образовательная школа № 2035 города Москвы, включенная в процесс реорганизации в форме присоединения. Выборка - 20 сотрудников данной школы. Согласно принципу конфиденциальности все личные данные испытуемых были скрыты.

Практическая значимость: разработка комплекса HR-технологий (включающего программу тренинга и практические рекомендации), направленного на развитие корпоративной культуры организации и изменение психологического состояния сотрудников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Содержание первой главы (теоретической) включает в себя рассмотрение ключевых понятий темы - HR-технологий и корпоративной культуры. Рассматривается, что подразумевает под собой термин «HR-технологии», и какие существуют классификации технологий в управлении персоналом. При этом, более подробно изучена корпоративная культура, ее структура и общепринятые типологии и модели, что необходимо для раскрытия её содержания как важного аспекта жизнедеятельности любой современной организации.

Во второй главе (практической) изложен ход эмпирического исследования: описана экспериментальная база и используемые в методики; отражен поэтапный процесс обработки, анализа полученных данных и зафиксированы результаты, которые подтверждают поставленное в исследовании предположение. На основании полученных и проанализированных результатов, сформированы выводы о состоянии корпоративной культуры и персонала в рассмотренной организации.

В третьей главе (рекомендательной) рассмотрен и предложен для использования комплекс практических рекомендаций. Разработанный комплекс включает в себя HR-технологии, которые выступают инструментом развития корпоративной культуры организации.

**Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ «HR-ТЕХНОЛОГИИ» И «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА»**

**Понятие «HR-технологии» и их классификация**

Общепринятый сложносокращенное понятие «HR» (Human Resources), то есть «человеческие ресурсы», появился еще в 70-х гг. XX века, вытеснив понятие «управление персоналом». Направления HR-деятельности предполагают переосмысление роли отдельной личности на предприятии и акцентирование внимания на сотруднике именно как на человеке, личности, а не просто работнике организации.

Ни одна деятельность, как коммерческая, так и не связанная с получением прибыли, невозможна без человеческих ресурсов. Поэтому сегодня достаточно внимания уделяют работе с персоналом, как с важным ресурсом по достижению главных стратегических задач и целей любой организации. Основные психологические направления современного HR:

– индивидуальные (уровень отдельной личности),

– социальные (уровень всего коллектива),

– социально-экономические (уровень общества в целом).

Управление трудовыми ресурсами в организации ведется посредством специально созданного для этого отдела - HR-подразделения или HR-службы (другими словами - отдела кадров, отдела по управлению персоналом). HR-менеджеры и специалисты осуществляют следующие функции:

– планирование персонала,

– подбор и отбор персонала,

– адаптация в коллективе нового сотрудника,

– контроль и оценка эффективности трудовой деятельности персонала,

– обучение или переквалификация сотрудников,

– мотивация.

Понятие «HR» имеет два основных значения. Первое - это кадровые ресурсы, персонал организации. Второе значение - система (служба, департамент) управления персоналом.

Соответственно, HR-технологии - это технологии, которые используются для повышения эффективности управления персоналом и организацией в целом . Это совокупность приемов, методов и средств управления человеческими ресурсами в определенном виде деятельности, в определенной профессии (начиная от приема на работу и до увольнения), которые внедряют в деятельность HR-специалистов для повышения её эффективности и результативности.

С увеличением интереса к развитию человеческих ресурсов, как ключевому фактору производства в деятельности организаций, повышается внимание к многообразию способов достижения эффективной HR- деятельности. Широкий круг технологий в сфере управления человеческими ресурсами обусловлен накопленным опытом в сфере психодиагностики, организационной психологии, профессиологии и практической психологии, а также - ростом информационных технологий, пронизывающих все сферы жизнедеятельности общества и ускоряющих процессы обработки данных, передачи информации и коммуникаций.

Такие технологии как «Friend Work Recruiter» (поиск персонала), «1С» (кадровый учет), «SHL» и «Talent Q» (ассессмент), «Amazing Hiring» (поиск кандидатов в социальных сетях), видео-интервью - примеры информационных HR-технологий, применяемых в современном управлении персонала.

Использование психологических тестов или проективных методик на интервью, верификация и кадровый профайлинг, проведение тренинговых программ для персонала, осуществление диагностики состояния сотрудников организации, внедрение системы KPI, составление эффективной программы повышения квалификации кадров - все это также различные HR-технологии, используемые в деятельности менеджера по персоналу.

В зависимости от целей и задач применения, HR-технологии можно классифицировать по разным признакам. Самый распространенный способ - это классификация в соответствии с направлениями HR-деятельности (или обобщенными функциями HR-менеджера):

• планирование персонала и рабочих условий (анализ условий),

• подбор и отбор,

• адаптация,

• планирование карьеры,

• обучение и развитие,

• оценка и контроль эффективности трудовой деятельности,

• мотивация персонала.

Каждая группа HR-технологий имеет свою специфику и требует по отдельности более подробного рассмотрения и изучения.

В данной работе наибольший интерес представляют развивающие HR-технологии.

Обучение и развитие персонала - этот тот инструмент, который в современных условиях позволяет улучшить работу сотрудников и значительно повысить качество деятельности компании.

Цель развития персонала - обеспечение организации хорошо подготовленными кадрами в соответствии с ее целями и стратегией развития. Оно осуществляется с момента поступления человека на работу (процесса его адаптации) и продолжается на протяжении всего его рабочего времени в организации.

В результате осуществления программ развития персонала повышается уровень знаний и компетенций, проводится переподготовка или повышение квалификации сотрудника - в зависимости от поставленной задачи.

Если в обучении, в первую очередь, уделяется внимание совершенствованию навыков и знаний для выполнения функциональных обязанностей работника, в большинстве случаев, с помощью стандартных методов (таких как лекции, семинары, тренинги), то в развитии - совершенствованию поведенческих качеств и способностей с помощью нестандартных технологий (мастер-классов, коучинга, наставничества). Но чаще всего в HR-практике обучение и развитие персонала рассматривается как единый процесс.

Все методы обучения и развития можно разделить на три большие группы:

• традиционные методы обучения (лекции, семинары, учебные видеофильмы);

• методы активного обучения (тренинги, программное и компьютерное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, кейс- и баскет- методы);

• методы профессионального обучения (обучение на рабочем месте, производственный инструктаж, работа в проектных группах, наставничество, стажировка, ротация, работа в качестве ассистентов) .

Каждая группа методов имеет свои преимущества и недостатки, включает различные HR-технологии, и используется в зависимости от поставленной цели и тематики обучения, наличия необходимых ресурсов, а также возможностей, предпочтений руководства и, непосредственно, специалистов отдела персонала (HR-менеджеров).

Соответственно, каждая программа развития и обучения направлена на достижение определенных целей, которые могут варьироваться от уровня закрепления конкретного рабочего навыка у отдельного сотрудника до уровня развития всей организации в целом, затрагивая весь персонал и взаимодействия в ней.

Развивающие HR-технологии являются важной составляющей корпоративной культуры организации, так как одними из главных целей организации, кроме получения прибыли и повышения стоимости компании на рынке, являются повышение эффективности деятельности персонала и рациональное использование ресурсов . Этих целей можно добиться, применяя стратегически продуманную политику управления, и большую роль здесь играет HR-менеджмент, который отвечает за создание благоприятных условий труда, имиджа организации, сплочение рабочего коллектива и связывание интересов сотрудников с организационными задачами.

HR-технологии, способствующие командообразованию и сплочению корпоративного духа, играют ключевую роль в формировании и развитии корпоративной культуры организации. К таким технологиям можно отнести: создание программы корпоративных мероприятий и праздников, создание благоприятных условий для неформального общения сотрудников и получения от них обратной связи руководителем, формирование программы внутриорганизационного обучения и развития персонала.

**Понятие «корпоративная культура», история его развития и структурные элементы корпоративной культуры**

Понятие «корпоративная культура» (что равносильно понятию «организационная культура») связано в первую очередь с понятиями «культура» и «организация». Сам термин «культура» сформировался в рамках таких наук, как: культурология, история, социология, антропология, психология и имеет множество определений, которые используются в зависимости от общего контекста и сферы, в которых он применяется. Культура часто рассматривается как неформальные модели поведения, общения и самовыражения людей, присущие представителям определенной социальной группы, в том числе и организации. А организация - это «форма устойчивого объединения людей, преследующих некие групповые цели и удовлетворяющих связанные с их коллективным существованием интересы и потребности, что обеспечивается относительно стабильным уровнем упорядоченности в структурном построении, разделении функций и согласованности действий субъектов сообщества».

Один из основоположников теории корпоративной культуры - Э. Шейн, определяет её как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения».

По мнению Дж. Коттера и Дж. Хескетта культура в организации имеет два уровня: ценностный и поведенческий. Ценности - представления о «жизненно важном», а поведение - «модели поведения, стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются членами организации.

А, например, С.П. Роббинз дал следующее определение: «это социальный клей, который помогает удерживать целостность организации за счёт создания приемлемых стандартов мышления и поведения».

Многие выделяют в корпоративной культуре два уровня: внешний (модели поведения, речь, артефакты, формальные законы, способы производства, ноу-хау) и внутренний (идеи, верования, образ мыслей, ценности, отношения, восприятие окружающего мира). И, следовательно, корпоративная культура является совокупностью этих составляющих.

На сегодняшний день, по-прежнему, нет общепринятого единого определения корпоративной культуры. Обобщенно, под корпоративной культурой подразумевают некую систему материальных и духовных ценностей, норм поведения и взаимодействия, присущих данной организации, разделяемых всеми членами организации и отражающих её индивидуальность.

В связи с процессами деструктуализации и децентрализации, возникновением самоуправляемых подструктур в организациях роль корпоративной культуры возросла. Представление о корпоративной культуре как залоге успеха стало аксиомой для современных процветающих конкурентоспособных компаний. Ещё в ряде исследований Т. Петерса и Р. Ватермана было выявлена связь между наличием корпоративной культуры и высокими производственными показателями. Дж. Коттер и Дж. Хескетт провели исследование в 32 компаниях с сильной и слабой корпоративной культурой за период с 1977 г. по 1988 г. и пришли к выводу, что компании с сильной корпоративной культурой имеют более высокие показатели прибыли, стоимости акций и доходов.

Эффективная корпоративная культура характеризуется основными признаками:

– слаженность во взаимодействии, командный дух (team spirit);

– лояльность организации, готовность соответствовать её стандартам и ценностям;

– высокая требовательность к качеству труда;

– готовность к переменам, связанным с внешними изменениями;

– низкая текучесть кадров.

Сильная корпоративная культура - корпоративная культура, разделяемая всеми членами организации, которая оказывает значительное влияние на поведение, увеличивает преемственность и постоянство организационных принципов, тем самым являясь более результативной альтернативой формальной бюрократической структуре.

Корпоративная культура как и личностная характеристика человека является нематериальным образом, который придаёт значение, направление и основу жизнедеятельности организации. Подобно тому, как характер влияет на поведение человека, корпоративная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в компании. Корпоративная культура представляет собой

«совокупность базовых представлений, ценностей и норм, присущих только данной организации, формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей, приобретенных при решении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность, задающих ориентиры, проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среде, формирующих чувство общей судьбы».

Для того чтобы подробно изучить корпоративную культуру, необходимо рассмотреть историю развития корпоративной культуры. Существует предположение, что возникновение интереса к такому феномену, как корпоративная культура связано с Хоторнскими экспериментами (1925- 1932 гг.), проводимых под руководством Элтона Мэйо, в результате которых было выявлено, что социально-психологический климат, неформальные формы поведения и человеческих отношений в коллективе влияют на производительность, а так же способны препятствовать нововведениям со стороны руководства.

Периодически, в работах, посвященных теории организации и управления, встречались термины «социальные нормы в организации» (М. Шериф, 1936 г.) «неформальная культура», «климат» (К. Арджирис, 1958 г.), «управленческий климат» (Д. Мак-Грегор, 1960 г.), «культура», «мотивация и организационный климат» (Литвин и Стрингер, 1966, 1968 гг.). Интерес к корпоративной культуре, культурологическому подходу в теории организации возрос в 80-х гг. XX века. Многие западные авторы в своих работах, такие как: М. Шнейдер (1979 г.), К. Арджирис и Д. Шон (1978 г.), Т. Дил и А. Кеннеди (1982 г.), А. Петтигру (1985 г.), Э. Шейн (1987 г.), Л. Смирсич, Дж. Мартин, А. Вилкинс, Дж. Морган, М. Лоуис, подчеркивали важность организационных ценностей, норм и представлений и рассматривали культуру как новое направление мысли в организационной психологии.

В России тема корпоративной культуры рассматривалась меньше, однако социологические исследования в организациях проводились: Н.И. Лапиным, А.И. Пригожиным - в рамках социологии управления, С.П. Никаноровым - в управлении организацией, А.Г. Здравомысловым - в организационной конфликтологии, В.С. Дудченко - в организационном развитии, В.А. Ядовым - в рамках применения западных управленческих моделей в российском менеджменте. Но в последнее время в России внимание к корпоративной культуре значительно увеличилось, что связано с процессами глобализации, созданием многонациональных корпораций и экономической интеграцией. Осознание и понимание важности человеческого фактора в трудовой деятельности повлияло на стремления руководств компаний создавать сильную корпоративную культуру.

В рамках организации корпоративная культура как неформальная структура тесно связана с формальной структурой. И определяющее воздействие на становление корпоративной культуры оказывают именно основатели организации. Параллельно с формулированием видения, миссии и целей организации происходит закладывание фундамента корпоративной культуры. В выработке миссии, решениях вопросов, связанных с внешней адаптацией компании и внутренней интеграцией, закладываются основные идеи и ценности компании, которые становятся фундаментом развития корпоративной культуры. Таким образом, на руководящем звене лежит ответственность за формирование корпоративной культуры. Задача руководителя - понимать роль его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее особенности, корректировать и поддерживать на заданном уровне.

Поскольку именно руководитель задаёт тон деловому общению и устанавливает организационный порядок, он влияет на характер корпоративных отношений. В зависимости от способа взаимодействия руководителя с коллегами и подчиненными выделяют 4 основных управленческих стиля (по теории Р. Лайкерта):

1) Эксплуататорско-авторитарный: ориентир на задачу с жестко структурированной системой управления, руководитель-автократ не доверяет подчиненным, принимает решения самостоятельно. Основной стимул - угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

2) Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Мотивация работников - действительное вознаграждение и потенциальное наказание. Неформальная организация отчасти противостоит формальной.

3) Консультативный: стратегические решения руководитель принимает, тактические - делегирует подчиненным для повышения мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной лишь частично.

4) Демократический: основа взаимоотношений - бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль; полное доверие, основанное на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс коммуникаций и принятия решений идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали, при этом интегрирован. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Важную роль в выборе стиля управления играют не только личные особенности руководителя, но и размер организации, стадия её развития, условия и характер деятельности.

Однако закладывание фундамента корпоративных отношений в организации не ограничивается формированием миссии, целей, философии компании и основ организационных отношений. Процесс создания корпоративной культуры более сложный, который осуществляется совокупностью различных механизмов и методик. Согласно Э. Шейну выделяют первичные и вторичные механизмы внедрения культурных основ (передачи корпоративных ценностей) организации её членам.

Первичные:

– выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя (акцентирование внимания руководителя на важные аспекты в деятельности);

– критерии распределения поощрений и вознаграждений (система приоритетов в действии);

– намеренное создание образцов для подражания (руководитель сознательно демонстрирует подчиненным образ для подражания);

– стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов (поведение в критических ситуациях формирует новые основополагающие принципы корпоративной культуры);

– критерии отбора при приёме на работу, повышении в должности и увольнении (критерии напрямую связаны с корпоративными ценностями организации).

Вторичные:

– композиция и структура компании (характер структуры определяет корпоративные ценности относительно отношений «руководитель- подчиненный»);

– системы и принципы деятельности организации (временной цикл отчётов и процессов);

– дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом (внешняя

«визуализация» корпоративных ценностей);

– истории, рассказы, мифы о наиболее важных событиях и людях;

– официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, её философию и идеологию.

На начальных этапах существования организации и уже относительно сформированной корпоративной культуры поддержание обеспечивается её основателями и владельцами, но в дальнейшем, с появлением наемных менеджеров и новых сотрудников, сохранение корпоративных ценностей осложняется. Выполнение этой задачи возлагается на службу управления персоналом, которая выделяет в своей работе 3 основных направления поддержания корпоративной культуры:

1) Отбор персонала. Отбор решает двойную задачу: с одной стороны, организация получает возможность подобрать кандидатов, соответствующих не только требованиям должности, но и корпоративным ценностям компании, а с другой - кандидаты выявляют свое соответствие культуре организации и определяют, хотят ли они работать в ней.

2) Деятельность высшего руководящего звена. Именно руководство формируют мотивы и условия, побуждающие рядовых сотрудников принимать отношения и ценности, отвечающие требованиям организации. Но, кроме этого, на менеджерах лежит ответственность за формирование поведенческих установок подчиненных. Принятая модель «поступок- последствие» должна применяться одинаково по отношению ко всем.

3) Культурная адаптация (аккультурация или социализация) и её стадии. Адаптационные мероприятия необходимы новым сотрудникам не только для знакомства с рабочим местом и функционалом, но и для ознакомления и усвоения корпоративной культуры организации. Они проходят в различных форматах, в зависимости от правил компании и характера профессиональной деятельности. Это двусторонний процесс, так как не только организация влияет на новичка, но и новичок вносит изменения в социально-психологический климат группы и всей организации в целом. В процессе аккультурации выделяют 3 стадии: предварительную (до фактического поступления на работу), стадию «столкновения» и стадию «метаморфозы».

При овладении корпоративной культуры новичок осуществляет взаимодействие с «агентами» аккультурации, в зависимости от «агента» выделяют следующие взаимодействия: отношения в группе; отношения на индивидуальном уровне; общение с другими новичками; отношения с руководителем; отношения с наставником; взаимоотношения с внешними «агентами» (заказчиками, клиентами, партнерами и т.д.).

В любой организации существует как формальная структура, отражающая организационное построение и иерархию компании, так и неформальная структура, которая часто пересекает, а иногда и нарушает формальные уровни. Но она отвечает истинным потребностям сотрудников и удерживает их вместе как коллектив. Любая организация - это совокупность совместно работающих групп, которые воздействуют на корпоративную культуру и организационное поведение в целом. Именно в этих группах существуют свои социальные нормы и правила, которые могут несколько отличаться от доминирующей культуры. То есть в любой организации может существовать доминирующая культура, субкультура и контркультура.

Если доминирующая культура - это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации, основные центральные ценности, принимаемые большинством членов организации, то ценности и особенности рабочих групп выражаются в субкультуре.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения). Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела. Чаще всего субкультура существует в группе наравне с доминирующей культурой, либо является её дополнением, что не несёт за собой негативных последствий. Но если ценности субкультуры начинают открыто противоречить доминирующим, вступают с ними в конфликт - появляется угроза возникновения контркультуры.

Контркультура - специфический вид субкультуры, который ставит под угрозу деятельность компании. Появление контркультуры обычно связано с тем, что условия, в которых функционируют группы или индивиды, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения и результата. Это некий призыв о помощи в период кризиса или стресса, проявление потребности в организационных изменениях. Следовательно, задача руководства и механизмов корпоративной культуры - добиться максимального сближения основных организационных целей и её членов, максимально интегрировать доминирующую культуру и субкультуры.

Проявления корпоративной культуры можно разделить на две группы (или уровни): внешние (то, что можно наблюдать - оформление помещений, фирменный стиль, атрибутика, речь, документация и т.д.) и внутренние (внутренний мир людей, их идеи, представления, убеждения, ценности, способы восприятия). Все эти проявления дополняют друг друга, именно поэтому руководству необходимо уделять внимание как внешним, так и внутренним аспектам корпоративной культуры. В процессе исследования корпоративной культуры разные авторы предлагали свои классификации уровней и аспектов корпоративной культуры организаций.

Уровни корпоративной культуры (по Э. Шейну):

Артефакты (поверхностный уровень). Это внешнее проявление культуры - созданное в организации физическое и социальное окружение (интерьер, одежда, результаты технологий, модели поведения, ритуалы, эмоциональная атмосфера, язык и др.).

Ценности (подповерхностный уровень). Это убеждения, ценности, этические и моральные нормы, принятые в данной организации, характеризуемые меньшей степенью осознанности; их восприятие зависит от желания людей, а отражаются они в артефактах. Некоторые ценности заложены изначально и открыто провозглашаются, другие - могут формироваться постепенно, с накоплением положительного опыта от их применения.

Основные убеждения (глубинный уровень). Это базовые предположения, которые трудно осознать даже самим сотрудникам без специального сосредоточения. Среди этих скрытых и невидимых, подсознательных предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты корпоративной культуры, Шейн выделил: отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений.

Уровни корпоративной культуры по Г. Трайсу и Дж. Бейеру:

Установившиеся порядки в компании (обряды, церемонии, ритуалы). Обряды - спланированные и подготовленные выступления, мероприятия с концентрацией проявлений корпоративной культуры. Чаще всего церемонии награждения. Церемонии - серии обрядов, объединённых в одно важное для компании событие (запуск нового продукта, награждение компании, диверсификация производства и т.д.). Ритуалы - упорядоченные системы действий, объединяющие основные ценности организации, которые демонстрируют «правильное» поведение, поддерживаемое в организации. Направлены на укрепление корпоративных ценностей. Например, празднования достижений, зачисления, юбилеи, коллективный отдых.

Организационная коммуникация (рассказы, истории, мифы, саги, легенды, сказки, символы и лозунги). Рассказы и истории обычно основаны на реальных событиях, но со временем могут приобретать неправдоподобные дополнения. Мифы - рассказы о «старых добрых временах» основания организации. Саги - истории о важных достижениях организации и её членов. Легенды - пересказ о реальных событиях с вымышленными подробностями о некотором герое компании. Сказки - полностью выдуманные истории, в основе которых - корпоративная мораль. Символы и лозунги - запоминающиеся логотипы, изображения, девизы различных компаний.

Материальные проявления культуры (артефакты, оформление физического пространства, символы могущества компании). Артефакты - мебель, инструменты, приспособления, приборы, одежда. Оформление физического пространства включает в себя всё рабочее пространство. К символам могущества компании относятся материальные символы, предоставляемые некоторым своим сотрудникам и являющиеся «наглядной агитацией» карьерного роста и показателем статуса сотрудника.

Язык общения. Совокупность профессиональных и производственных терминов, аббревиатур, жаргона, объединяющих всех сотрудников компании. Несмотря на различия языка в разных субкультурах компании (что обусловлено характером деятельности рабочих групп), язык общения всех сотрудников может лучше других элементов, характеризовать корпоративную культуру компании.

Уровни по Т. Дилу и А. Кеннеди:

Ценности - разделяемые всеми членами организации представления об организации и её благе.

Герои - члены организации, являющиеся примером, олицетворяющим важнейшие ценности.

Обряды и ритуалы - церемонии, полные символизма в организации, проводимые для того, чтобы отмечать важные события организации и приобщать к ним новых сотрудников.

Структура общения - каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, обрядах, ритуалах и героях.

Согласно модели Ф. Харриса и Р. Морана характеристика корпоративной культуры включает в себя 10 аспектов:

1. Осознание себя и своего места в организации;

2. Коммуникационная система и язык общения;

3. Внешний вид, одежда и презентация себя на работе;

4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование;

6. Взаимоотношения между людьми;

7. Ценности и нормы;

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;

9. Процесс развития работника и научение; 10.Трудовая этика и мотивирование.

Структура корпоративной культуры по Т. Баландиной представляет собой структуру из взаимосвязанных элементов (см. рис. 1.1.): философия организации; ценностно-нормативная культура; социально-психологическая культура; событийная культура; культура внутренних коммуникаций; культура внешней идентификации.





Рисунок 1.1. Структура корпоративной культуры (по Т. Баландиной)

В процессе обмена информацией в рамках организации задействуются все виды коммуникации. В зависимости от характера взаимодействия и содержания используется устная или письменная коммуникация. Также она может быть как вербальной, так и невербальной. Но при этом, в рамках организации, к невербалике также могут относить планировку рабочих мест, «плотность» сотрудников в помещении, техническую оснащенность, освещенность и даже символику компании, т.к. в данной ситуации это несет дополнительный информационный смысл и связано с эффективностью коммуникации в организации.

В организационной коммуникации можно выделить формальную (официальные каналы передачи рабочей информации по производственным и организационным вопросам) и неформальную (личная коммуникация сотрудников) коммуникации.

С точки зрения направления движения информации относительно иерархии различают вертикальную (с направлением вниз или вверх) и горизонтальную (обмен деловой информацией между сотрудниками, равнозначными отделами). Вертикальная представляет собой информационные потоки от высшего административного звена к исполнителям и «обратную связь» от подчинённых к руководству. Она необходима для организации самой деятельности, контроля, а также корректировки и получения отчётности. Горизонтальная коммуникация осуществляется между сотрудниками или отделами, занимающими равное положение в компании и необходима для сплочения коллектива и положительных результатов их совместной деятельности.

Также существует неформальная коммуникация, которая имеет название «виноградная лоза». Каналы данной коммуникации затрагивают социальные и личные темы членов организации, при этом движение информации происходит в хаотичном порядке и может иметь совершенно разную структуру, независимо от формальной структуры коммуникации.

Кроме неформального общения, в период организационных изменений, возможна передача недостоверной рабочей информации, поэтому иногда этот вид коммуникации называют «мельницей слухов», при этом источник новой информации найти практически невозможно. Виноградная лоза способствует скреплению коллектива, но в кризисных ситуациях может носить деструктивный характер.

К организационной коммуникации также относят создание круга знакомств - networking (или networks). Networking - это тактика формирования деловых связей, знакомства с людьми и последующее использование этих знакомств, которая важна как внутри организации, так и на межорганизационном уровне.

По отношению к производству выделяют три категории организационного общения: внутреннее производственное, внешнее производственное и личное. Внутреннее производственное общение - все виды коммуникации, связанные с работой внутри организации. Внешнее производственное общение - все виды коммуникации организации с внешним миром (другие компании, государство, поставщики, заказчики, клиенты, общество в целом). Личное общение - обмен не только информацией, но и эмоциями, чувствами между сотрудниками. Отношение людей к их работе, друг к другу и организации в целом, которое выражается в личном общении, непосредственно влияет на мотивацию, а, следовательно, и на результаты и эффективность труда.

Ответственность за развитие и контроль корпоративной культуры чаще всего, особенно в крупных компаниях, возлагается на кадровую службу (HR-отдел). Компании с сильной корпоративной культурой гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы, применяя корпоративную культуру как средство для сплочения и мотивации персонала.

Кроме удовлетворения своих материальных потребностей, сотрудники заинтересованы в профессиональной востребованности, карьерном росте, они стремятся добиться определенного уважения в коллективе, и хотят гордиться своей организацией. В удовлетворении таких нематериальных ценностей большую роль играет корпоративная культура организации.

Для успешной работы менеджера наиболее важными становятся выработка и принятие решений, планирование, организация работы, мотивирование сотрудников, контроль за ходом выполнения работ, руководство как отдельными сотрудниками, так и работой команды, навыки эффективной коммуникации. Для руководителей высшего звена успех все в большей степени зависит от интуиции, гибкости, оперативности, разносторонности, цельности и других личностных качеств, которые проявляются в реализации и развитии корпоративной политики. На выявление таких качеств у претендентов на работу в организации, а также их развитие нацелена работа кадровых служб успешных организаций, которые сами готовят для себя компетентных менеджеров.

Политика кадровых служб (или HR-отдела) непосредственно связана с организационной политикой и корпоративной культурой, характер которой зависит от многих факторов. Например, одним из важных факторов является размер организации. Крупные и мелкие организации отличаются не только сложностью организационной структуры, иерархией и своем положении на рынке. Это отражается на отношениях внутри компании.

Так, в мелких организациях преобладает «семейный» тип корпоративной культуры, а сотрудники ценят возможность инициативы и творчества, неформальное общение, поддержку, чувство защищенности со стороны коллег. В свою очередь, сотрудники крупных компаний - чувство стабильности и перспективу карьерного и профессионального роста. Следовательно, процесс и критерии подбора персонала будет различаться.

То же касается и вопросов развития профессиональных компетенций: маленькие фирмы преимущественно проводят «обучение действием» на рабочем месте своими силами, а крупные - вплоть до организации школ и выездных тренингов со своими либо приглашенными тренерами. Характер компетенций так же будет отличаться.

Огромную роль в приобщении корпоративной культуре и ее поддержании играют программы развития и обучения персонала. Основное значение корпоративных тренингов (бизнес-тренингов или внутрифирменного обучения) - подготовка и развитие профессиональных знаний и навыков персонала для эффективной работы в данной организации. В условиях бизнеса конечная задача тренингов - вклад в рост прибыли компании и повышение эффективности деятельности. В рамках корпоративной культуры - тренинги повышают лояльность работников компании, укрепляют связи и взаимоотношения членов организации, адаптируют к инновациям в сфере деятельности и поддерживают корпоративную политику. Профессиональное обучение может проводиться как для новичков в рамках адаптации или сотрудников при ротации, так и для членов организации для повышения его профессиональных компетенций в рамках его деятельности.

Существует огромное разнообразие тренингов, обучающих программ. В зависимости от уровня проблем, потребностей организации тренинги делят на: ситуативный, системный и стратегический уровень.

Ситуативный (индивидуальный) уровень относится к потребностям в новых профессиональных знаниях и навыках конкретных людей в компании (например: навыки презентации, основы личной эффективности, тайм- менеджмент). Системный уровень относятся к потребностям в изменениях в рамках взаимодействия сотрудников внутри компании (например: управление конфликтами, работа в проекте). Стратегический уровень относится к потребностям, которые не ограничиваются ни обучением отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, а относятся к стратегии развития организации, ее положению на рынке и в обществе (например: работа с клиентами, стратегическое планирование, развитие корпоративной культуры организации).

Таким образом, роль и место программ корпоративного развития, их подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации (поддерживающую или инновационную направленность). Приоритеты программ зависят от состояния организации, её текущих и перспективных задач. В условиях организационных изменений корпоративные обучение и развитие являются инструментом преобразований, обслуживают потребности руководства и направлены на поддержку развития организации.

**Типологии и модели корпоративной культуры**

Многообразие и неповторимость корпоративных культур в разных организациях обуславливается спецификой и особенностями каждой организации. Все организационные элементы непосредственно влияют на формирование и развитие корпоративной культуры. Но, несмотря на это, существует большое количество классификаций, необходимых для упорядочения и установления связей между явлениями и понятиями. Классификации основаны на содержательных характеристиках, представляющих собой определенные признаки или их совокупности.

Одна из самых простых и известных классификаций - классификация по преобладающему стилю управления организацией. Соответственно, выделяют авторитарную (директивную), либеральную (попустительскую) и демократическую корпоративную культуру.

По уровню устойчивости, то есть по уровню чёткости действия элементов культуры, корпоративная культура может быть стабильной или нестабильной. По степени соответствия личных и общественных интересов организации - интегрированная (с высокой степенью соответствия) и дезинтегрированная (с низкой степенью соответствия). По общей направленности доминирующих в организации ценностей - личностно- ориентированная (направленность на сотрудников) и функционально- ориентированная (направленность на выполнение функциональных алгоритмов). В зависимости от характера влияния на конечные результаты деятельности организации выделяют позитивные и негативные корпоративные культуры.

Но существуют более систематизированные, комплексные типологии, в которых за основу выделяют более одного признака. Самой популярной в западном менеджменте является типология по поддержанию состояния и успеха организации, автором которой является Джеффри Зонненфельд. Он выделяет 4 типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура» и «оборонная».

«Бейсбольная команда». Быстрое принятие рискованных решений и реализация непосредственной взаимосвязи с внешней средой. Ключевые успешные сотрудники - «свободные игроки», и компании борются за них. Работники с невысокими показателями быстро «попадают на скамейку запасных». Такая культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск.

«Клубная культура». Лояльность, преданность и сработанность членов коллектива, командная работа. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению преимуществ сотрудников за счет возраста, широкого профессионального опыта и должностного положения, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно.

«Академическая культура». Набор новых молодых сотрудников с долгосрочной перспективой. У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он совершенствует свой опыт и мастерство, развивает творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и постепенного карьерного роста. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся и стабильных, давно образованных учреждений.

«Оборонная культура». Нет гарантии постоянной работы, возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. В ситуации «борьбы за выживание» нередко оказываются небольшие провинциальные учреждения культуры или старые организации, в условиях которых могут проявить себя талантливые уверенные в себе сотрудники.

Комплексной (синтетической) типологией является классификация К. Камерона и Р. Куинна которые выделяют клановую (семейную), адхократическую (от лат. «по случаю»), рыночную и иерархическую (бюрократическую) культуры (см. рис. 1.2.) .

Основные принципы данной типологии следующие:

– выделяют 4 типа культур, которые основываются на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая, иерархическая, рыночная и адхократическая;

– любая организация и индивид имеют индивидуальный профиль - элементы типов культуры в определенной пропорции;

– индивидуальный профиль организационной культуры - реально существующий и желаемый, который необходимо сформировать для повышения эффективности работы организации;

– между ними - разрыв, который должен являться объектом внимания управленцев и HR-менеджмента (то, что называется управлением организационной культурой - soft-management).



Рисунок 1.2. Классификация К. Камерона и Р. Куинна

Клановая (семейная) культура. Характерна для организаций, которые фокусируют внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главная ценность - команда. Организации похожи на большие семьи, а их лидеры воспринимаются часто в роли воспитателей или родителей. Высокая обязательность организации, которая способствует сплоченности коллектива и моральному климату. Успех достигается доброжелательным отношением к клиентам, партнерам и заботой о людях. Взаимоотношения внутри коллектива основаны на чувствах и общих интересах, какие-либо официальные правила отсутствуют, как и четкое разделение обязанностей и функционала между работниками. Лидер чаще выступает в роли «пособника» - ориентированного на людей и процессы, или в роли «наставника» - заботливого и проявляющего во всем участие. Подчиненные не получают чётких указаний, выполняя свои обязанности интуитивно. Такая позиция зачастую приводит к серьезным ошибкам и снижению эффективности всей деятельности и может привести в превращение в «безответственный загородный клуб». Чаще всего это организации, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, либо услуги. В сфере культуры к ним можно отнести небольшие муниципальные дома народного творчества, музеи, библиотеки.

Адхократическая культура. Проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям и высокую гибкость в решении задач. Чаще всего это динамичная предпринимательская и творческая работа. Организации важно быть лидером в своем сегменте, успех означает предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг; делает акцент на приобретении новых ресурсов, росте и развитии. Лидер выступает в роли

«новатора» - талантливого созидателя, либо в роли «провидца» - личности, оценивающей будущие перспективы и делающей акцент на возможностях и вероятностях. Сотрудниками движет новаторство, готовность идти на риск и эксперименты, личная инициатива, свобода которых поощряются. При чрезмерной личной инициативе и самостоятельности членов может превратится в «деспотичную анархию». Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе». Сюда можно отнести объединения и компании по разработке и реализации крупномасштабных проектов в сфере культуры.

Рыночная культура. Свойственно внимание на внешние позиции (расширение доли рынка, прирост клиентской базы), стабильность и контроль (поддержание определенного уровня рентабельности), высокую ориентацию на результат и выполнение поставленных целей. Лидер в рыночной культуре может исполнять роль «бойца» - решительной, агрессивной личности, участвующей в решении всех задач, или в роли

«постановщика» - ориентированного на принятие решений и решение задач с помощью упорного труда. Среди сотрудников поощряется целеустремленность и соперничество. Чрезмерное стремление к высокому уровню конкурентоспособности может превратить организацию в

«деспотичную и циничную систему». Данную культуру целесообразно использовать на этапе активного развития организации, в период захвата рынка. Подходит только что открывшимся художественным, выставочным центрам, частным музеям с коммерческим уклоном.

Иерархическая (бюрократическая) культура. Фокусирование внимания на внутренней поддержке сотрудников, регламентированной упорядоченности всех процессов и высоком уровне контроля. Цель - поддержание стабильности, плавного хода деятельности и формализованных отношений в коллективе. Рациональные лидеры выступают либо

«инструкторами» - хорошо информированными, знающими дело экспертами, либо «координаторами» - надежными личностями, поддерживающими весь рабочий процесс и структуру. Наемным работникам гарантирована занятость и долгосрочная предсказуемость. Опасность чрезмерного развития - состояние «застывшей бюрократии». К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, некоторые крупные учреждения культуры федерального или регионального значения, которые, в первую очередь, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт.

Комплексная типология организационных культур Ч. Хэнди:

Культура роли, или культура Аполлона (тип «бюрократия»). Наличие точной ролевой позиции и ориентация на выполнение процедур и правил для каждого члена организации. Такая оргкультура наиболее эффективна в стабильной ситуации и не рассчитана на инновации.

Культура власти, или культура Зевса (ориентирована на лидера, тип «ордена»). Центральная фигура в организации - руководитель, обладающий формальной властью и большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована при этом на ценности руководителя, его представления и ожидания. Обычно такую организацию описывают как команду единомышленников, в которой альтернативные идеи в явном виде не высказываются - в силу авторитета руководителя. Карьера, продвижение определяется способностью следовать основной линии руководителя. Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие, быстрое достижение успеха.

Культура задачи, или культура Афины (ориентирована на деятельность, «командная»). Основа деятельности - командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. В этой культуре нет четко выраженной иерархии. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи. В сотрудниках ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты. Основной тип ресурсов - ресурсы малых групп.

Культура личности, или культура Диониса (ориентирована на индивидуальность, «звездная»). Эта культура на первое место ставит личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. В организации доминирует формальное и неформальное мнение, что профессионал имеет право на автономию.

Существует также классификация культур в Концепции управления человеческими ресурсами . Согласно Концепции УЧР (конец ХХ века - начало XXI века) выделяют следующие типы культуры: благотворительная организация, добровольное рабство, семья, тюрьма строгого режима, коллектив единомышленников.

Благотворительная организация - организация, где основное внимание собственника к комфортным рабочим условиям и благу сотрудников, но в компании велика вероятность профессиональной деградации. Добровольное рабство - организация, в которой присутствуют неограниченные возможности профессионального и карьерного роста, однако интересы компании напрямую зависят от личных интересов руководителя и у сотрудников ярко выражены профессиональное, эмоциональное «выгорание» и текучесть кадров. Семья - организация с серьезной эмоциональной поддержкой коллектива и руководства, единым корпоративным языком, но наличием конфликтов и обид по причине неравномерного отношения к подчиненным. Тюрьма строго режима - организация с высоким уровнем дисциплины и стабильности, но с неудовлетворенностью правилами, вознаграждением и высокой текучестью кадров. Коллектив единомышленников - организация, состоящая из лиц, направленных на профессиональное развитие и высокий результат работы, но при этом отсутствие формализованных правил негативно сказывается на организации деятельности.

Среди классификаций, в основе которых выделяют два ведущих признака, существует классификация корпоративной культуры по отраслевой специфике компаний Т. Дила и А. Кеннеди . Для дифференциации корпоративных культур авторы типологии выбрали две характеристики: степень риска, связанного с деятельностью организации и скорость получения организацией и ее работниками обратной связи или оценки принятых решений. В результате они выделили 4 типа: культуру «крутых парней», культуру «крупных ставок», культуру «усердной работы» и культуру «процесса» (см. рис 1.3.).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **обратная связь** *медленная быстрая* | Культура "крутых парней" | | Культура "крупных ставок" | |  |
|  | Культура "усердной работы" | | Культура "процесса" | |  |
| *малый* | | **риск** | | *большой* | |

Рисунок 1.3. Типы организационной культуры по Г. Дилу - А.Кеннеди

Также к типологиям корпоративной культуры, в основании которых лежит две характеристики, относится типология по особенностям на- циональных культурных предпочтений руководителей и работников организации Ф. Тромпенаарса. Для выделения типов организационной культуры автор сравнивает их по двум параметрам: «равенство - иерархия» и «ориентация на личность - ориентация на задачу (цель)»(см. табл.).

Таблица - Типология культур по Ф. Тромпенаарсу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип ориентации | Эгалитарность (уравнительный) | Иерархия |
| Ориентация на личность | «Инкубатор» Культура, ориентированная на достижение | «Семья» Культура, ориентированная на власть |
| Ориентация на цель | « Управляемая ракета» Культура, ориентированная на цель (задачу) | «Эйфелева башня» Культура, ориентированная на роль |

Британские специалисты С.Медок и Д. Паркин выделили шесть типов корпоративных культур, основываясь на гендерном признаке (в зависимости от отношения к половым различиям и социальной дискриминации женщин в организациях): «джентльменский клуб», «казарма», «спортивная раздевалка», «слепота к фактору пола», «лжеподдержка» и «смышленые мачо». Но данная типология упоминается редко, по сравнению с другими вышеупомянутыми.

**Выводы по главе 1**

Подводя итог теоретической части работы, можно сделать вывод, что HR-деятельность многообразна и специалисты по персоналу осуществляют большой набор функций в рамках управления человеческими ресурсами. Для эффективности и повышения результативности своей деятельности менеджеры по персоналу используют различные HR-технологии, выбор которых зависит от поставленной задачи, условий применения и используемых ресурсов.

Деятельность HR-менеджеров, как и руководителей организаций, оказывает большое влияние на формирование и развитие корпоративной культуры. Корпоративная культура представляет собой неформальную сложную структуру, включающую в себя систему внешних (материальных) проявлений и внутренних (ценностей, убеждений, норм поведения). Разные исследователи по-разному классифицировали элементы корпоративной культуры, а также сформировали ее типологии. В зависимости от главного или главных выделяемых признаков можно рассматривать многообразие существующих типов, моделей корпоративной культуры, изучать их влияние на деятельность организаций.

Существование эффективной корпоративной культуры возможно только тогда, когда в организации строго прописана политика управления персоналом; система оплаты и поощрений; деловая этика; определены и закреплены основные корпоративные ценности, профессиональные компетенции, учитываемые при приёме на работу; разработана система внутриорганизационной коммуникации. Внимание и развитие корпоративной культуры важно в организационном управлении. Именно поэтому следует изучать, анализировать и развивать эти проявления корпоративной культуры для укрепления организации.

Главная ответственность за процесс формирования корпоративной культуры ложится не только на руководство, но и непосредственно на кадровые службы организации или HR-специалистов, формирующих и осуществляющих кадровую политику.

Эффективная, приносящая положительные результаты деятельность HR-менеджеров возможна при наличии у специалистов необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, способностей, ресурсов и определенных организационных условий. Но также в HR-деятельности важно умение грамотно использовать современные HR-технологии, которые способны развивать, в том числе, и корпоративную культуру.

**Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Описание методической базы и экспериментальной выборки исследования**

По результатам теоретического анализа корпоративной культуры и HR-технологий выявлено, что корпоративная культура представляет совокупность материальных и социально-психологических элементов, и HR-технологии необходимы для эффективного управления персоналом и организацией. На основе изученной информации была выдвинута гипотеза - существует связь корпоративной культуры с социально-психологическими характеристиками группы и личностными состояниями сотрудников, на которые можно влиять с помощью развивающих HR-технологий.

Для проверки гипотезы необходимо провести исследование, целью которого - рассмотреть возможности HR-технологий как инструмента диагностики и развития корпоративной культуры организации.

Объект работы - HR-технологии, предмет - HR-технологии, способствующие развитию корпоративной культуры.

Задачи эмпирического исследования:

– подобрать психодиагностические методики на определение корпоративной культуры, на определение социально-психологических характеристик трудового коллектива и на определение личностного состояния сотрудников в рамках профессиональной деятельности;

– определить экспериментальную базу, экспериментальную выборку и провести исследование;

– проанализировать состояние корпоративной культуры организации с помощью результатов методик;

– проанализировать социально-психологические характеристики персонала;

– провести корреляционный анализ на выявление связи состояния корпоративной культуры с социально-психологическими характеристиками персонала;

– сделать выводы о подтверждении или опровержении гипотезы. Экспериментальной базой была выбрана ГБОУ СОШ № 2035 города

Москвы, которая с 2015 года по приказу «О реорганизации государственных образовательных организаций, подведомственных Восточному окружному управлению образования Департамента образования города Москвы» была присоединена к Государственному бюджетному общеобразовательному учреждению (ГБОУ) № 2026 города Москвы, в связи с чем была переименована в СПш № 2035.

Важно отметить миссию школы СПш № 2035: «создание модели образовательной среды, предоставляющей каждому участнику образовательного процесса возможность сформировать и максимально реализовать ключевые компетенции, делать осознанный выбор и нести за него ответственность». Цель - создание единого образовательного пространства, способствующего переходу на качественно новое образование в условиях сохранения и развития здоровья обучающихся. В общем виде направления реализации этой модели формулируются следующим образом: выпускник школы должен не только знать, но и уметь применять свои знания, быть активным, самостоятельным и толерантным членом общества. При этом его здоровье, как физическое, так и психическое, должно быть сохранено и по возможности развито.

Педагогическая концепция школы, положенная в основу программы развития «Компетентность. Выбор. Ответственность», определяет стратегические направления развития уклада школьной жизни, позволяющие создать современную модель образования.

В школе существует целая система развития и организации деятельности школьников, называемая «Остров сокровищ». Ее сущность заключается в том, что в течение каждого учебного года классы объединяются в три команды и за их активность в общекомандный зачет начисляются баллы, а за дисциплинарные проступки эти баллы снимаются; и в конце учебного года проводится финальное мероприятие, где подводят итоги и определяют победителей. При этом начисление баллов осуществляется как на счет команды, так и на счет класса (внутри класса баллы также подсчитываются). Важно отметить, что баллы начисляются за все виды деятельности: успеваемость по школьным предметам, участие в олимпиадах различного уровня, спортивные достижения, участие в культурно-массовых мероприятиях и творческих объединениях, участие и победы в муниципальных, городских и федеральных конкурсах, соблюдение школьной дисциплины. На каждый месяц создается план мероприятий, доступный всем ученикам и сотрудникам. Соответственно, во всех мероприятиях осуществляется поддержка и сопровождение учеников их классными руководителями, преподавателями и администрацией.

Осуществление разностороннего развития учеников благоприятно сказывается и на профессиональном развитии педагогического состава, и на общей неформальной структуре, то есть корпоративной культуре.

Было предположено, что в процессе реорганизации произошли структурные изменения внутри организации, которые затронули состояние корпоративной культуры.

Актуальность данного исследования обуславливается тем, что современные тенденции объединения учреждений в сфере образования ведут к изменению организационной структуры и психологического климата в организации, что может оказывать влияние на изменения в корпоративной культуре, и как следствие - на изменение эффективности персонала (преподавателей).

А так как от эффективности работы преподавателей зависит качество получаемого детьми образования, важно исследовать связь изменений в корпоративной культуре и социально-психологических характеристиках трудового коллектива и сотрудников по отдельности. Поэтому выбранные методики направлены на исследование и выявление особенностей трёх аспектов: корпоративной культуры, социально-психологического климата в организации и личностного состояния сотрудников.

Выборка: 20 человек, сотрудников данной организации (СПш №2035), среди которых 17 преподавателей и 3 преподавателей, ранее занимающих административную должность в школе (должность завуча). Возраст руководителей от 35 до 56 лет, стаж работы в данной организации у всех больше 2 лет (за исключением одного респондента с опытом работы 1,5 года), средний стаж - около 6 лет, пол всех испытуемых - женский.

Сроки проведения: ноябрь 2015 г. - март 2016 г.

Исследование проводилось индивидуально, в письменном виде, с предварительной беседой, по стандартным текстам и инструкциям. Для повышения эффективности и надежности результатов названия методик были скрыты, конфиденциальность личных данных сохранена. Обработка проводилась в соответствии с правилами обработки используемых методик.

Психодиагностические методики, используемые в исследовании

На подготовительном этапе эмпирического исследования были сформированы анкеты, включающие в себя 6 методик, 2 из которых были направлены на диагностику корпоративной культуры, а 4 - на диагностику психологических характеристик испытуемых. Также были добавлены вопросы со свободным выбором ответа для получения обратной связи и выявления дополнительной информации и стандартные статистические вопросы, используемые в организационных исследованиях (пол, возраст, с какого года испытуемый работает в данной организации, в чём специфика деятельности).

Первая методика: методика OCAI К.Камерона и Р.Куинна (рамочная конструкция конкурирующих ценностей)

Назначение: определение типа корпоративной культуры в соответствии с типологией К. Камерона и Р. Куинна (которая была рассмотрена выше, в теоретической главе); выявление различий между прошлым, настоящим и желаемым вариантом организационной культуры.

Шкалы: 4 типа корпоративной культуры (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая) оцениваются по 6 компонентам организационной культуры: общей характеристике, общему стилю лидерства, стилю управления персоналом, связующей сущности организации, стратегии, показателю успешности. При этом оценка корпоративной культуры происходит по состоянию на настоящее время (критерий «теперь») и по тому, какой бы хотел видеть культуру сам респондент (критерий «предпочтительный вариант»).

Но в связи с тем, что методика применялась в организации, подвергнутой изменениям, для сравнения был добавлен третий критерий «было», то есть состояние корпоративной культуры до организационных изменений.

Вторая методика: модель Дениэля Р. Денисона

Назначение: определение согласованности как основных параметров, так и всех элементов корпоративной культуры. По полученным результатам также можно определить соотношение внешнего и внутренних фокусов организации и соотношение гибкости и склонности к изменениям.

Шкалы: четыре взаимосвязанных параметра организационной культуры, каждый из которых имеет 3 составляющих показателя (фактора). Миссия (стратегия, цели и задачи, видение); согласованность (координация и интеграция, способность к консенсусу, вовлеченность в ценности); вовлеченность (предоставление полномочий, ориентация на работу в команде, возможность развития); адаптивность (способность к изменениям, внимание к клиентам, обучаемость организации).

Третья методика: диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест)

Назначение: определение уровня благоприятности психологического климата в трудовом коллективе.

Шкалы: психологический климат.

Четвертая методика: тест «Пульсар» (Л.Г. Почебут) Назначение: оценка уровня развития группы на основе анализа её

социально-психологических состояний и для прогнозирования успешности её деятельности; по результатам можно судить о степени её зрелости, которая базируется на основных её состояниях (соответствуют подшкалам).

Шкалы: общий социально-психологический уровень развития группы, а также подшкалы: подготовленность к деятельности, направленность, организованность, активность, сплоченность, интегративность, референтность.

Пятая методика: интегральная удовлетворенность трудом

Назначение: выявление интегративного показателя удовлетворенности трудом.

Шкалы: общая удовлетворенность трудом - общая шкала; интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, предпочтение выполняемой работы высокому заработку, удовлетворенность условиями труда, профессиональная ответственность - подшкалы.

Шестая методика: диагностика профессионального выгорания (К.Маслач, С.Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой)

Назначение: изучение степени профессионального «выгорания».

Шкалы: эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция личных достижений - субшкалы; общий уровень «выгорания».

Для обработки данных психодиагностических методик (описательной статистики и корреляционного анализа) были использованы программы MS Excel и SPSS 21.0. В MS Excel были задействованы формулы математической статистики, формулы массива и констант массива, условное форматирование результатов в соответствии с ключами методик, использование диаграмм. В SPSS - использование коэффициента ранговой корреляции Спирмена, двухфакторный ранговый дисперсионный анализ Фридмана для связанных выборок.

**Поэтапный анализ и интерпретация полученных результатов**

Первый этап: описательная статистика полученных результатов по корпоративной культуре

Методика «OCAI»

В результате первичной обработки (с помощью программы MS Office Excel) были получены средние показатели соотношения компонентов 4-х ключевых корпоративных культур по каждому испытуемому и по всей выборке в целом (см. табл. 2.2.1). При составлении диаграммы (см. рис.2.1.) наглядно видно, что ранее преимущественно культура была клановой, при этом присутствовали менее значимые признаки трех остальных культур. В настоящее же время, по мнению испытуемых, в организации преобладает рыночная культура, а также увеличилось присутствие элементов иерархической культуры. Важно отметить, что предпочтительный вариант - почти равен ранее существовавшему в организации лишь с небольшими расхождениями в отношении к элементам иерархичной культуры, что можно объяснить стремлением испытуемых снизить влияние бюрократических элементов, однако существует понимание в их необходимости.

Таблица 2.2.1 - Данные по методике OCAI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Данные для итоговой диаграммы (OCAI) | | | |
| Тип корп. культуры | Было | Теперь | Предпочт. вариант |
| A | 48,2 | 21,8 | 47,3 |
| B | 18,9 | 15,0 | 17,9 |
| C | 16,1 | 38,5 | 15,1 |
| D | 16,8 | 24,7 | 20,0 |



Рисунок 2.1. Результаты методики OCAI (диаграмма)

Также, используя двухфакторный ранговый дисперсионный анализ Фридмана для связанных выборок в рамках математического анализа (программа SPSS 21.0), были получены результаты, отраженные в табл. 2.2.2. и на рис .2.2. Где «VAR00001» - клановый, «VAR00002» - адхократический, «VAR00003» - рыночный, «VAR00004» - иерархический тип культуры в рамках критерия «Теперь».

Таблица 2.2.2 - Итоги математического анализа результатов методики OCAI (SPSS 21.0.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Итоги по проверке гипотезы | | | | |
|  | Нулевая гипотеза | Критерий | Значимость | Решение |
| 1 | Распределения VAR00001, VAR00002, VAR00003 и VAR00004 одинаковы. | Двухфакторный ранговый дисперсионный анализ Фридмана для связанных выборок | ,000 | Нулевая гипотеза отклоняется. |
| Выводятся асимптотические значимости. Уровень значимости равен ,05. | | | | |

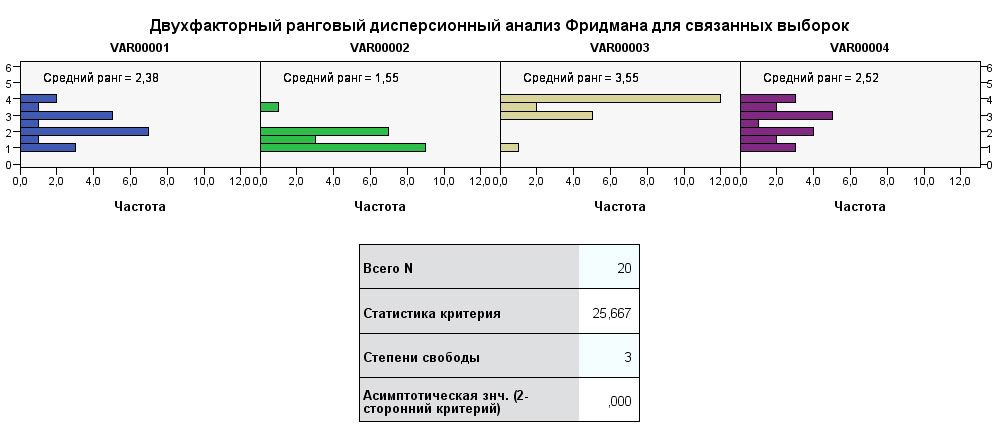


Рисунок 2.2. Двухфакторный анализ Фридмана

Решение «нулевая гипотеза отклоняется» означает, что распределения оценок испытуемых относительно признаков 4 типов корпоративной культуры действительно неодинаково. А показатели «среднего ранга» показывают, что чем выше числовое значение ранга, тем более выражен данный вариант. То есть, согласно диаграмме, VAR00003 (рыночный тип культуры) действительно преобладает в организации на данный момент (средний ранг = 3,55).Согласно обработанным данным доказан результат, полученный ранее в программе MS Excel - в настоящее время в организации преобладает рыночный тип корпоративной культуры.

Методика «Модель Д. Денисона»

После подсчета анкетных данных были получены результаты (средние значения) (см. табл.2.2.3). Они были отражены в диаграммах (см. рис.2.3. и рис. 2.4.), которые наглядно иллюстрируют, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры, по мнению сотрудников организации. Под миссией подразумеваются значимые долгосрочные направления её развития. Согласованность - система ценностей, конструкты, нормы, которые лежат в основе сильной и устойчивой культуры. Вовлеченность - уровень ответственности за общее дело и чувство сопричастности сотрудников, ориентация на человеческий потенциал. Адаптивность - это трансформация запросов деловой среды в действия, способность организации и членов организации изменяться.

Таблица 2.2.3 - Результаты анкетирования по методике Д. Денисона

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр культуры | Баллы | Оценка, % | Фактор | Баллы | Оценка, % |
| 1. Миссия | 3,24 | 64,8 | 1.1. Стратегия | 3,31 | 66,1 |
|  |  |  | 1.2. Цели и задачи | 3,62 | 72,4 |
|  |  |  | 1.3. Видение | 2,79 | 55,8 |
| 2. Согласованность | 3,69 | 73,9 | 2.1. Вовлеченность в ценности | 3,30 | 66,0 |
|  |  |  | 2.2. Способность к консенсусу | 3,83 | 76,6 |
|  |  |  | 2.3. Вовлеченность в ценности | 3,95 | 79,0 |
| 3. Вовлеченность | 3,87 | 77,3 | 3.1. Предоставление полномочий | 3,97 | 79,4 |
|  |  |  | 3.2. Ориентация на работу в команде | 3,91 | 78,2 |
|  |  |  | 3.3. Возможность развития | 3,72 | 74,4 |
| 4. Адаптивность | 2,92 | 58,5 | 4.1. Способность к изменениям | 2,70 | 54,0 |
|  |  |  | 4.2. Внимание к клиентам | 2,92 | 58,5 |
|  |  |  | 4.3. Обучаемость | 3,15 | 63,0 |



Рисунок 2.3. Модель Денисона, основные параметры



Рисунок 2.4. Развернутая модель Денисона

Можно сделать вывод, что все элементы культуры, в целом, достаточно развиты (значения индексов находят в пределах 3-4 баллов, т.е. 60-80%), однако показатель параметра адаптивности наиболее низкий, причем особенно слабой является способность к изменениям, что говорит о том, что происходящие изменения персоналу даются сложно. Также, в рамках миссии (которая имеет невысокий показатель) ярко выражено слабое видение, что можно объяснить тем, что в настоящий момент сотрудники не понимают, в каком направлении движется организация, что ожидает их в долгосрочной перспективе. То есть, можно говорить о том, что внешний фокус организации в настоящий момент слабо развит, отношения с внешней средой, изменениями извне необходимо регулировать.

Однако, согласованность и вовлеченность (внутренний фокус), которые влияют на качество работы и отношения внутри коллектива, находятся в норме. Согласно интерпретации Д. Денисона , учитывая специфику деятельности организации (образовательные услуги), значение индексов данных параметров свидетельствует о высоком уровне качества работы (преподавания), правильном распределении ресурсов и более высоком уровне удовлетворенности работников.

Однозначные выводы по отношению гибкости-стабильности сделать нельзя, однако можно предположить, что персонал стремится к стабильности, закреплению своего положения.

Таким образом, после изучения состояния корпоративной культуры можно сделать вывод, что реорганизация повлияла на корпоративную культуру - согласно типологии К. Камерона и Р. Куинна тип культуры изменился с клановой на рыночную, и соответственно появился дисбаланс в отношении к внешней среде и видением будущего.

Второй этап: описательная статистика полученных результатов по социально-психологическим характеристикам коллектива и личностным состояниям сотрудников

Так как было предположено, что состояние корпоративной культуры связано с социально-психологическими характеристиками персонала, во 2 этапе исследования были рассмотрены результаты соответствующих методик.

Методика «Диагностика психологического климата»

В результате подсчета данных были получены следующие оценки (см. табл. 2.2.4). Диапазон итоговых показателей - от 13 до 65 баллов. При этом высокой благоприятности психологического климата соответствует сумма баллов, равна от 42 до 65; средней - от 21 до 41 балла; незначительной - от 20 до 30 баллов; показатели менее 20 баллов говорят о неблагоприятном климате. 19 респондентов считают благоприятность психологического климата высокой (средний балл = 51,5), и только 1 респондент оценивает благоприятность климата средней (однако, в рамках диапазона показателя оценка (40 баллов) достаточно высока). Таким образом, было выявлено, что в коллективе существует очень благоприятный психологический климат.

Таблица 2.2.4 - Результаты диагностики психологического климата

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | 43 | 50 | 46 | 49 | 60 | 46 | 40 | 60 | 48 | 51 | 55 | 57 | 51 | 54 | 54 | 48 | 50 | 53 | 55 | 49 |
| Интерпретация | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Средняя | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая |

Методика «Пульсар»

17 респондентов оценивают трудовой коллектив, как зрелую, сложившуюся, сплоченную, работоспособную и надежную группу (средний балл равен 10,29), т.к. их оценки находятся в диапазоне от 10 до 12 баллов. А 3 респондента оценивают коллектив как достаточно зрелую, развитую, способную выполнять трудовые задания группу (средний балл равен 8,38), т.к. их оценки находятся в диапазоне 7-9 баллов.

При этом если проанализировать средние показатели по отдельным подшкалам, то можно сделать вывод, что подшкалы «направленность» и «интегративность» имеют наименьшие значения, в отличие от остальных с оценкой выше 10 баллов. Согласно описанию методики , направленность - это состояние, характеризующееся четким, согласованным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов. А интегративность - состояние группы, которое характеризуется согласованностью внутригрупповых интересов.

Подготовленность к деятельности (степень готовности членов группы к решению поставленной задачи), организованность (четкое распределение групповых статусов и ролей, наличие формальной и неформальной структур), активность (способность группы совершать общественно значимую деятельность, выражающая степень реализации физического и интеллектуального потенциала участников), сплоченность (устойчивость и единство межличностных отношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственности деятельности группы) и референтность (состояние группы, при котором членство в ней - наиболее ценно и значимо)

имеют высокие показатели сплоченной, зрелой, сложившейся, надежной группы.

Не смотря на сильно развитую сплоченность коллектива, наблюдается дезориентация относительно организационного развития и движения в настоящее время. Эти результаты можно связать с результатами методики Д.Денисона, где было выявлены низкие показатели по параметру «миссия».

Методика «Интегральная удовлетворенность трудом»

Общие результаты находятся в диапазоне от 57,14% до 78,57%, средний показатель - 70%, что означает высокую удовлетворенность трудом всех 20 испытуемых (т.к. согласно интерпретации методики, результат выше 56% соответствует высокой удовлетворенности).

Так как методика включает в себя подшкалы, являющиеся также показателями определенных характеристик, и максимальные значения для каждой неравны, средние баллы были выражены в процентном отношении, как и общий результат. Таким образом, респонденты наиболее удовлетворены взаимоотношениями с коллегами (86%), условиями труда (85%) и своими достижениями (80%). А наименьшее удовлетворение им приносит их профессиональная ответственность (45%) и интерес к работе (55%), что согласно интерпретации соответствует диапазону средней удовлетворенности трудом.

Методика «Диагностика профессионального выгорания»

Согласно инструкции по обработке результатов теста, была получена таблица с баллами по каждой шкале, определены уровни их выраженности у каждого испытуемого. Практически все полученные оценки по трем субшкалам превышают среднестатистические показатели.

По субшкале «эмоциональное истощение» выгорание наиболее выражено: у 15 респондентов - высокий уровень выгорания, у 4 респондентов - средний, и только у одного - низкий (стоит отменить, что это единственный респондент, у которого низкий уровень выгорания по всем шкалам). «Эмоциональное истощение» проявляется в переживаниях сниженного эмоционального тонуса, повышенной психической истощаемости и неустойчивости настроения, утраты интереса и позитивных чувств к окружающим, ощущении «пресыщенности» работой, неудовлетворенностью жизнью в целом.

По субшкале «деперсонализация» (которая проявляется в эмоциональном отстранении и безразличии, формальном выполнении профессиональных обязанностей без личностной включенности и сопереживания, а в отдельных случаях - в негативизме и циничном отношении), выявлено 11 респондентов с высоким, 5 - со средним и 4 - с низким уровнем выгорания.

«Редукция профессиональных достижений» отражает степень удовлетворенности работника собой как личностью и как профессионалом, своей компетентностью и продуктивностью. Неудовлетворительное значение этого показателя отражает снижение профессиональной мотивации, нарастание негативизма в отношении служебных обязанностей, тенденцию к снятию с себя ответственности, к изоляции от окружающих, отстраненность и неучастие, избегание работы сначала психологически, а затем физически. По данной субшкале подсчет баллов осуществляется обратным образом, и согласно обработке данных, только 2 респондента имеют высокий уровень выгорания, у 11 - средний, у 7 - низкий уровень. Средний балл по выборке (34,4) имеет небольшое расхождение со среднестатистическим (32,93), что означает, что респонденты, в большинстве, удовлетворены собой как профессионалами.

Согласно описанию методики, общее выгорание (сумма баллов) определяет тяжесть выгорания. Среднее значение равно 75 баллам из 132 возможных, или 57%, что говорит о достаточно высоком уровне выгорания у респондентов, особенно в эмоциональном плане. При обработке результатов, для более точного определения уровня «общего выгорания» были сложены результаты субшкал (высокий уровень = 3 балла, средний = 2 балла, низкий = 1 балл). В итоге, 10 испытуемых (то есть 50% выборки) имеют высокий уровень выгорания, 9 - средний, и лишь 1 респондент - низкий.

Каждая методика обрабатывалась отдельно, учитывая разную специфику интерпретации данных, а уже итоговые показатели по каждой из них представлены в сводной таблице. Также при анализе свободных ответов, данных в рамках свободной «обратной связи», был сделан вывод, что в настоящий момент педагоги школы испытывают психологический дискомфорт, дефицит в информации и состояние неопределенности («не знают, что их ждет дальше»); им не нравятся реорганизационные изменения. При этом из положительных сторон отмечают дружный коллектив и любовь к работе.

Третий этап: корреляционный анализ полученных результатов Проанализировав первичные результаты, можно сделать вывод, что результаты методик по корпоративной культуре связаны с результатами методик, диагностирующих социально-психологические характеристики. Для статистического подтверждения существующей связи, был проведен корреляционный анализ c вычислением коэффициентов ранговой корреляции Спирмена с помощью проограммы SPSS 21.0.

Связь шкал методики OCAI (результаты по критерию «теперь») с социально- психологическими шкалами и личностных состояний

Существующая, по мнению персонала в настоящий момент рыночная корпоративная культура (шкала «C») имеет выраженный положительный коэффициент корреляции (0,449\*) со шкалой «деперсонализация» методики профессионального выгорания Маслача. Это значит, что чем больше в организации будет расти преобладание признаков рыночной культуры, тем будет больше расти деперсонализация у сотрудников, т.е. тем меньше они будут вовлечены в свою профессиональную деятельность, результаты своей работы.

Также была обнаружена положительная корреляция шкалы «A» (клановая культура - признаки которой преобладали, которую испытуемые хотят вернуть и которая мало выражена в настоящее время) с «интересом к работе» (коэффициент 0,510\*) и отрицательная корреляция - с «редукцией личных достижений» (коэффициент -0,566\*\*). А на основании ранее выявленные результатов (что сотрудники хотели бы вернуть клановый тип корпоративной культуры), можно сделать вывод: чем больше в организации будет расти преобладание признаков клановой культуры, тем больше будет расти интерес к своей работе и тем меньше будет проявляться неудовлетворенность своим профессионализмом (то есть, в целом, удовлетворенность трудом будет расти).

Связь шкал методики Модель Денисона с социально-психологическими шкалами и личностных состояний

Рассматривая связь основных шкал (параметров) модели Д.Денисона со шкалами методик по диагностике социально-психологических характеристик коллектива (диагностики психологического климата и теста «Пульсар») было выявлено несколько связей.

Шкала «вовлеченность» имеет наибольшую положительную корреляцию со шкалой «референтность» (0,631\*\*) и корреляцию со шкалой «интегративность» (0,493\*), то есть уровень коллективной ответственности и чувство сопричастности сотрудников, существующие в организации, положительно влияют на согласованность внутригрупповых процессов высокую значимость принадлежности к организационному коллективу, что способствует высокому социально-психологическому уровню профессиональной группы.

Шкала «согласованность» имеет высокий коэффициент корреляции со шкалой «благотворительность климата в производственной группе» (0,619\*\*) и отрицательный коэффициент (-,0524\*) со шкалой «организованность». Значит, высокая система ценностей, лежащая в основе корпоративной культуры, благотворно влияет на психологический климат, но ослабляет четкое распределение ролей и статусов внутри группы.

Шкала «миссия» также коррелирует со шкалой «благотворительность климата в производственной группе» (0,480\*), что значит, что общее направление деятельности организации также положительно влияет на организационный климат, и чем больше будет развиваться понимание миссии персоналом, тем климат будет благоприятнее.

При анализе связи основных шкал (параметров) модели Д. Денисона со шкалами методик по диагностике личностных состояний сотрудников коллектива (интегральной удовлетворенности трудом и диагностики профессионального выгорания) были также выявлены связи.

Шкала «миссия» (которая имеет слабые показатели по первичному анализу) коррелирует со шкалой «удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами» (0,472\*) и со шкалой «уровень притязаний в профессиональной деятельности» (-0,501\*), то есть чем более понятной будет миссия организации для персонала, тем будет больше удовлетворенность от общения с коллегами и реалистичней уровень притязаний в профессиональной деятельности.

Шкала «согласованность» имеет связь со шкалой «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством» (-0,455\*) и со шкалой

«профессиональная ответственность» (-0,517\*). Учитывая то, что согласованность в организации достаточно высокая, это означает, что при данной системе ценностей и крепких отношения в коллективе, в связи с изменениями в организации, отношения с вышестоящим руководством напряжены, и персонал не удовлетворен уровнем своей профессиональной ответственности.

Шкала «адаптивность» коррелирует со шкалой «удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами» (0,451\*). Так как уровень адаптивности достаточно слаб, при его увеличении увеличится удовлетворенность от отношений с коллегами.

Также, дополнительно были проанализированы корреляционные связи подшкал «Модели Д. Денисона» со шкалами 4 методик (интегральной удовлетворенности трудом, психологического климата, теста Пульсар, диагностики профессионального выгорания). Так как ранее были сделаны выводы о том, что миссия и адаптивность в организации достаточно низкие по сравнению с согласованностью и вовлеченностью и их необходимо развивать, их связи с другими характеристиками важно изучить подробнее.

Подшкала «стратегия» (фактор параметра «миссия») коррелирует с несколькими шкалами: «удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами» (0,471\*), «уровень притязания в профессиональной деятельности» (-0,552\*), «благоприятность климата в производственной группе» (0,529\*), «подготовленность к деятельности» (0,583\*\*), «направленность» (0,529\*), «средний показатель» по методике Пульсар (0,458\*). То есть при совершенствовании организационной стратегии и донесении её смысла до сотрудников будет влиять на увеличение благоприятности отношений и сплоченности в коллективе, осознания и стремления внести свой вклад в развитие организации и снижение уровня неудовлетворенности персонала своими профессиональными притязаниями.

Подшкала «цели и задачи» (фактор параметра «миссия») имеет высокий корреляционный коэффициент (0,612\*\*) со шкалой «благоприятность климата в производственной группе», то есть чёткая структура целей и организационных планов повлияет на улучшение благоприятности климата.

Подшкала «видение» (фактор параметра «миссия») коррелирует со шкалой «удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами» (0,445\*) и шкалой «эмоциональное истощение» (-,0463\*), то есть, учитывая тот факт, что понимание будущего организации, её стратегического развития и направления развития у сотрудников в настоящий момент слабое, это негативно влияет на эмоциональный фон сотрудников. Соответственно, при улучшении понимания видения персоналом, повысится удовлетворенность отношениями в коллективе и снизится уровень эмоционального истощения, а значит, и уровень профессионального выгорания в целом.

Подшкала «способность к изменениям» (фактор параметра «адаптивность») имеет высокий корреляционный коэффициент со шкалой «профессиональная ответственность» (0,645\*\*) и подшкала «обучаемость организации» коррелирует со шкалой «профессиональная ответственность» (0,445\*), а также со шкалами «эмоциональное истощение» (-0,521\*) и «общее выгорание» (-0,480\*). Это означает, что при развитии адаптивности (за счёт обучения и развития персонала, повышения гибкости к изменениям) улучшится отношение персонала к уровню профессиональной ответственности и снизится уровень эмоционального истощения, что приведет к общему снижению уровня профессионального выгорания.

**Выводы по главе 2**

Анализируя полученные выводы, можно говорить о том, что в данной школе сформировалась сильная корпоративная культура, которая ранее по типологии К.Камерона и Р.Куинна являлась клановой. Это способствовало высокому уровню сплочения коллектива, благоприятности климата, удовлетворенности трудом. Поэтому, при реорганизационных изменениях эти компоненты корпоративной культуры не изменились. А сейчас, согласно диагностическим результатам, преобладает рыночный тип культуры.

С помощью использованных методик было доказано, что существуют взаимосвязи шкал и субшкал социально-психологических характеристик и личностных состояний как с типами и параметрами корпоративной культуры, так и с элементами организационной культуры. Эти связи были доказаны с помощью методов математической статистики (в первую очередь - использование коэффициента ранговой корреляции Спирмена), то есть существует связь корпоративной культуры с социально-психологическими характеристиками группы и личностными состояниями сотрудников, на которые можно влиять с помощью развивающих HR-технологий.

Наиболее значимыми коррелируемыми с корпоративными элементами шкалами оказались шкалы «референтность», «благоприятность климата в производственной группе», «удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами», «профессиональная ответственность», «организованность»,

«эмоциональное истощение», «общее выгорание» и «уровень притязаний в профессиональной деятельности». Эти характеристики наиболее зависимы от состояния корпоративной культуры и ее изменений так же, как и корпоративная культура зависима от них.

Были выявлены низкие показатели по адаптивности сотрудников, особенно уровень способности к изменениям и обучаемость организации. Также в организации слабо развито видение и понимание стратегии.

В рамках социально-психологического контекста, несмотря на высокие показатели интегративности, сплоченности коллектива и высокого уровня интегральной удовлетворенности трудом, существует высокий уровень профессионального выгорания, особенно эмоционального истощения, что особенно опасно для сотрудников данной организации - педагогов школы.

В настоящее время сотрудники недовольны существующей ситуацией и хотят вернуть прежний тип корпоративной культуры; это отражается в снижении интереса к работе, в неудовлетворенности своим профессионализмом и деперсонализацией, высока вероятность появления деструктивных отношений. Но изменения, произошедшие в организации, необходимы. Учитывая то, что в организации низкий уровень адаптивности и понимания миссии, можно сделать вывод, что вероятно, проблема организации - в нехватке информации и низкой способности воспринимать изменения.

Поэтому необходимо разработать программу по корректировке отношения к определенным элементам корпоративной культуры и по изменению личностных состояний персонала с помощью HR-технологий.

Проанализировав все данные, полученные в ходе исследования, можно утверждать, что поставленная в исследовании гипотеза доказана. Корпоративная культура коррелирует с социально-психологическими характеристиками группы и личностными состояниями сотрудников. И в данной организационной ситуации существуют определенные факторы, которые требуют корректировки, которую возможно осуществить с помощью HR-технологий.

**Глава 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА HR-ТЕХНОЛОГИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**HR-технологии как инструменты развития, используемые в организации**

На основании полученных результатов эмпирического исследования и их анализа были выявлены основные компоненты организационной культуры, на которые можно повлиять с помощью HR-технологий.

Ранее в работе (ее теоретической части) было рассмотрено, что развивающие HR-технологии могут выступать в виде тренингов, курсов лекций и семинаров, обучающих видеофильмов, различных кейс-ситуаций, отдельных тренинговых упражнений, непосредственного получения необходимых профессиональных навыков (стажировок, наставничества, ротации), различных информационных технологий и программ.

Необходимо рассмотреть некоторые методы, которые будут задействованы рекомендательной программе.

Лекции - традиционный метод обучения, используется, когда за короткое время необходимо передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Это может быть любая важная информация о новых технологиях в профессиональной сфере, научные теории для использования на практике, финансовые и юридические знания. В настоящее время в рамках лекций используют интерактивные формы - групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают различные бизнес-кейсы, используют мультимедийные презентации, раздаточные материалы и актуальные статьи по теме.

Семинары (ещё один вид традиционных методов) представляют собой проверку полученных ранее знаний и используются для совместного обсуждения вопроса, поиска новых идей и выработки и принятия совместных решений. Отличительная черта семинаров от лекций - большая активность и инициативность всех участников. Наиболее известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Чаще всего для проведения профессиональных семинаров приглашаются эксперты и исследователи по конкретной возникшей проблеме.

Тренинги и групповые обсуждения относятся к методам активного обучения - методам, которые уделяют большое внимание практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, опыта и профессиональных «тайн».

Тренинг - планомерно осуществляемая интерактивная программа разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков, повышения эффективности профессиональной (и иной) деятельности, развития определенных компетенций, изменения эмоционального состояния участников и даже изменения сознания.

Существует огромное количество разнонаправленных программ тренингов, которые осуществляются либо только внутри определенной организации, либо специализированными тренинговыми центрами или независимыми тренерами как самостоятельная рыночная услуга. Тренинги можно классифицировать по направленности и их целям, по способу набора целевой аудитории, по подходу (школе), форме и стилю работы ведущего.

Наиболее простой, понятной и распространенной является классификация по цели, стилю и тематике. Тренинги могут быть личностными или бизнес-тренингами. В свою очередь, личностные тренинги делятся на эзотерические (с использованием эзотерический и мистических понятий и категорий) и личностные, которые включают в себя:

– тренинги развития личности;

– психотерапевтические («помогающие тренинги»);

– тренинги состояний;

– исследовательские тренинги (или тренинги «со-бытие» - получение эмоционального опыта, осознания чего-либо;

– трансформационные тренинги (работа с базовыми ценностями, убеждениями и состояниями).

Другая классификация тренингов - по направленности воздействия и изменений. Виды тренингов: навыковый, психотерапевтический, социально- психологический, бизнес-тренинг.

Навыковый тренинг направлен на формирование и развитие определенного навыка. Может включать в себя следующие разные типы упражнений.

Физические упражнения:

– силовая;

– интервальная (чередование интенсивности физической нагрузки);

– уличная («Street Workout»);

– фартлек («скоростная игра», чаще используется в беговом спорте).

Психологические упражнения:

– аутогенная (восстановление организма, его динамического равновесия гомеостатических механизмов, чаще всего нарушенных в результате стресса).

Специальные упражнения:

– гипоксическая (воздействие кислородным голоданием);

– закаливание.

Психотерапевтический тренинг («психотерапевтическая группа») направлен на изменение способа, которым человек воспринимает окружающую его действительность, изменение стереотипного способа поведения, его сознания.

Социально-психологический тренинг (СПТ) - изменение и в сознании, и в формировании навыков людей. Цель тренинга - смена социальных установок и формирование умений и опыта в области межличностного взаимодействия.

Бизнес-тренинг (наиболее распространенный вид - корпоративный тренинг) - процесс, с системным подходом, позволяющий развивать одновременно знания, умения и навыки, необходимые для продуктивного существования бизнеса (деятельности компании, организации) в целом, а не отдельного процесса. Могут разрабатываться и проводиться как внутренним (корпоративным) тренером, так и внешними специалистами.

Но часто, программы тренингов могут одновременно включать в себя элементы разных типов тренингов, поэтому поиск и выбор подходящей программы тренинга полностью зависит от поставленных задач, материальных, временных ресурсов, предпочтений и взглядов руководителя организации и потенциала самих сотрудников - будущих участников тренинга.

Групповые обсуждения - метод активного обучения, групповые дискуссии по заданной проблеме. Позволяют максимально использовать опыт слушателей, способствуют лучшему усвоению изучаемого материала.

**Программа комплекса развивающих HR-технологий**

На основании результатов эмпирического исследования, было выявлено, что некоторые компоненты корпоративной культуры и психологических состояний сотрудников требуют корректировки. А именно: слабая адаптивность (особенно уровень способности к изменениям и обучаемость), слабо развитое видение и понимание стратегии, уровень профессионального выгорания (особенно эмоциональный компонент), интерес к своей работе, неудовлетворенность своим профессионализмом, деперсонализация.

Для того чтобы разработать рекомендации по корректировке и улучшению положения в организации, необходимо выделить ключевые аспекты, на которые следует воздействовать.

Так как персонал не доволен состоянием корпоративной культуры в настоящее время, теоретически существует два варианта: изменение типа корпоративной культуры или изменение отношения к существующему состоянию. Но учитывая низкие показатели адаптивности и более высокую ресурсозатратность первого варианта, предпочтителен второй вариант.

Обобщив данные, был сделан вывод, что в первую очередь, необходимо повысить уровень адаптивности и уровень информативности сотрудников школы в рамках долгосрочных организационных перспектив (видения и стратегии). Это повысит лояльность к существующему в настоящий момент состоянию корпоративной культуры. Параллельно с этим, необходимо снизить уровень профессионального выгорания - так как именно выгорание, эмоциональное истощение, негативно влияют на отношение человека к своей работе, к собственным профессиональным достижениям, снижают уровень рефлексии - что ведет, в том числе, к деперсонализации. Эмоциональная стабильность, желание проявлять социальную и профессиональную активность - основа для эффективной работы любого работника, чья деятельность связана с большим взаимодействием с людьми, особенно - педагога.

Проанализировав данную информацию, сформирована развивающая программа, включающая в себя использование HR-технологий. В общем виде программа представлена в табл. 3.2.1, где технологии были объединены в 3 тематических блока (состояние корпоративной культуры, личностные состояния сотрудников, профилактический блок).

Таблица 3.2.1 - План развивающей программы, рекомендуемый для применения в исследованной организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тематический блок | Аспект развития | HR-технологии |
| Блок I. Состояние корпоративной культуры | 1. Видение и стратегия организации | - информационные собрания - групповые обсуждения - создание «атмосферы эмоциональной поддержки» |
|  | 2. Адаптивность |  |
| Блок II. Личностные состояния | 1. Эмоциональное истощение (проф. выгорание) | - рекомендации для руководителя - тренинг на снижение уровня выгорания |
| Блок III. Профилактика | 1. Благоприятный психологический климат 2. Сильная корпоративная культура 3. Общая удовлетворенность трудом | - периодическая психодиагностика сотрудников - развитие каналов обратной связи и возможность последующих групповых обсуждений |

Для развития понимания у сотрудников организационного видения и стратегии, а также повышения адаптивности (то есть, в данном случае - повышения способности к изменениям) в рамках развития корпоративной культуры необходимо повысить уровень информативности сотрудников. Это можно осуществить с помощью информационных собраний, групповых обсуждений. Важно отметить - это необходимо осуществлять регулярно (например, 1-2 раза в месяц), а также в случае возникновения важных организационных изменений, событий. А возможность осуществления эмоциональной поддержки со стороны руководства должно ощущаться сотрудниками постоянно.

Информационные собрания

Цель: своевременно информировать обо всех важных для организации событиях, нормативно-правовых документах и изменениях, стоящих перед организацией планах и долгосрочных перспективах развития.

Содержание: информирование осуществлять во время собраний и совещаний. То есть кроме обсуждения рабочих моментов, подведения итогов, постановки текущих задач - информировать сотрудников о том, что происходит в организации (не в СПш № 2035, а именно в ГБОУ № 2026).

Групповые обсуждения (дискуссии)

Цель: создание чувства причастности и важности мнения каждого, достижение общего мнения, принятие предмета обсуждения.

Содержание: в ходе обсуждения происходит коллективное сопоставление оценок, мнений, информации по поставленному вопросу. Психологическая ценность дискуссии заключается в том, что благодаря принципу обратной связи и участия руководителя каждый получает возможность увидеть разные пути решения и отношения к возникшей проблеме или (организационному изменению), сформулировать для себя способ наиболее благоприятного поведения в ситуации.

Создание «атмосферы эмоциональной поддержки»

Цель: осуществление коммуникации «руководитель-подчиненный», повышение лояльности сотрудников.

Содержание: со стороны руководства необходимо проявлять интерес и внимание к подчиненным, давать возможность задавать вопросы и делиться мнениями по поводу долгосрочных планов организации, изменений и возникающих трудностей. Очень важно не игнорировать групповые обращения коллектива, всевозможные недовольства. Таким образом, сотрудники будут чувствовать поддержку руководства и эмоционально проще реагировать на изменения и новую информацию.

В рамках личностного развития сотрудников в организации, учитывая главную выявленную проблему (эмоциональное выгорание), были составлены рекомендации для руководителя и программа тренинга. Важно отметить, что этот блок является ключевым в данной комплексной программе, так как личностное состояние сотрудников - наиболее важный аспект. Это объясняется тем, что от состояния каждого сотрудника зависит как содержание и результативность его профессиональной деятельности, так и психологический климат коллектива, деятельность организации в целом.

Согласно переводу статьи «Help Your Team Manage Stress, Anxiety, and Burnout» на сайте Lifehacker.ru: «HR-компания Towers Watson обнаружила, что организации, в которых сотрудники обладают опытом взаимодействия, эмоционального вовлечения и получают заряд энергии от работы, зарабатывают в два раза больше, чем те компании, в которых сотрудники эмоционально истощены» .

Рекомендации для руководителя

Цель: акцентировать внимание руководства на состоянии подчиненных.

Содержание: на основании статей адресованных руководителям и посвященных данной проблеме были сформулированы основные рекомендации, которых должен придерживаться руководитель.

1. Четкое разграничение рабочего времени и времени отдыха (за исключением чрезвычайных ситуаций не обращаться к работникам по рабочим вопросам в нерабочее время).

2. Равномерно распределять нагрузку в независимости от работоспособности и успешности работника, отказаться от режима «многозадачности», задачи ставить последовательно, указывая их приоритет.

3. Планировать и контролировать полноценный отдых работников (важно, чтобы все сотрудники отдыхали и использовали отпускное время).

4. Поощрение сотрудников за особые успехи и профессиональные достижения (при этом важно изучать основные мотивы деятельности работников для того, чтобы выбирать наиболее эффективные способы поощрения и мотивации).

5. По возможности, способствовать разнообразию в деятельности: смене обстановки, смене временных обязанностей (например, «дежурный по школе», «ответственные лица во время экскурсий» и т.д.), проведению разных корпоративных мероприятий, создавать возможности для получения дополнительного профессионального обучения персонала.

Тренинг

Цель: снижение уровня профессионального выгорания, эмоционального истощения; формирование у участников навыков саморегуляции, позитивного восприятия, управления собственным психоэмоциональным состоянием.

Целевая аудитория - группа педагогов в составе от 12 до 20 человек. Сам тренинг рассчитан на 1,5-2 часа. Рекомендуется данный тренинг провести 2 раза в течение первого месяца, и в течении следующих пяти месяцев - раз в месяц. Таким образом, продолжительность общего курса равна 21-28 часам. При этом при повторном проведении тренинга, некоторые его составные элементы меняются.

В зависимости от результатов и решения руководящего лица и тренера- ведущего (которым может выступать как внутренний психолог, или другой член коллектива - по усмотрению руководства, так и внешний специалист) продолжительность и периодичность тренингового курса может меняться. То же самое относится и к выбору некоторых упражнений.

При этом, важно отметить что упражнение, обозначенное в программе тренинга как «2.3. Аутогенная тренировка» рекомендуется не заменять на другое на протяжении всего тренингового курса. А начиная со второй тренинговой встречи, в основной блок вместо упражнения «2.2. Самодиагностика СЭВ» включить как постоянное упражнение - «Колесо жизни» для саморефлексии и отслеживания участниками проводимых изменений. Таким образом, ведущий может выбирать упражнения в рамках первого (приветственного) блока и первое упражнение в рамках основного.

Таблица 3.2.2 - План программы тренинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок тренинга, время | Содержание | Решаемые задачи |
| 1. Приветствие, разминка. (15-25 минут) | Данный блок включает 1-2 упражнения. Например: психогимнастическое упражнение «Приветствие» и упражнение «Девиз из 3-х имен». | Сплочение тренинговой группы, создание условий группового доверия, открытости и принятия друг друга. |
| 2. Основное содержание тренинга. (50-70 минут) | Включает в себя 2-3 упражнения. Например: «мозговой штурм» , «самодиагностика СЭВ» и «аутогенная тренировка» | Информирование участников о понятиях «профессиональное выгорание», «синдром эмоционального выгорания», теоретическое и практическое изучение способов саморегуляции. |
| 3. Завершение тренинга, рефлексия. (20-25 минут) | Включает упражнение, представляющее собой групповое обсуждение, беседу. | Содержательно-смысловая и эмоциональная оценка проведенного тренингового упражнения участниками и ведущим (тренером). |

Рассматривая третий блок программы рекомендаций, в профилактических целях предлагается применять следующие HR-технологии: психодиагностические анкетирования и поддерживать развитие коммуникационной связи «руководитель-подчиненный».

Периодическая диагностика сотрудников

Цель: своевременное выявление возможных организационных проблем в рамках состояния корпоративной культуры, психологического климата и личностных состояний персонала.

Содержание: выбор конкретных психодиагностических методик или набор вопросов для анкет со свободным ответом осуществляется руководящими лицами исходя из личного мнения, временных затрат на диагностику и предполагаемых проблем.

Примеры возможных методик:

– методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру);

– методика «Изучение удовлетворенности учителей своей профессией и работой»;

– «Определение индекса групповой сплоченности Сишора»;

– «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой»;

– «Диагностика эффективности педагогических коммуникаций» (модифицированный вариант анкеты А.А. Леонтьева);

– тест «Индекс жизненной удовлетворенности (ИЖУ)», адаптация Н.В. Паниной (Опросник общего психологического состояния человека);

– «Интегральная оценка эффективности профессиональной деятельности учителя» (Н.П. Фетискина);

– определение типа организационной культуры с помощью методики Чарльза Хэнди.

Развитие каналов связи и последующие групповые обсуждения

Цель: сохранение лояльности сотрудников, информирование руководства о существующих в настоящее время проблемах.

Содержание: руководителю рекомендуется поддерживать общение с сотрудниками организации и при возникновении спорных вопросов, включать их в групповое обсуждение во время организационных собраний. Также, предлагается внедрение в организации и активное использование корпоративной интернет-связи (корпоративный QIP, «OpenFire», «MirandaIM» или другая подходящая программа).

**Выводы по главе 3**

Исходя из разнообразия существующих HR-технологий, можно сделать вывод, что в зависимости от цели и потребности, которые могут возникнуть у менеджера в процессе управления персоналом, можно выбрать для применения наиболее целесообразные технологии.

При выборе определенного метода или техники, HR-менеджер (или руководящее лицо, выполняющее функцию управления персоналом, отвечающее за кадровую политику), должен учитывать их специфику, должен быть ознакомлен с процессом и условиями их реализации, понимать особенности, представлять предполагаемый результат. Менеджер по персоналу, прежде всего, должен обладать определенной теоретической и практической базой, иметь возможность получить объективные данные о персонале организации, выявить «слабые места» и аспекты, требующие изменений. При выборе определенных технологий для применения он несет ответственность за принятые решения по внедрению HR-технологий.

В данной главе был разработан комплекс HR-технологий, направленный на развитие корпоративной культуры и личностных состояний сотрудников изучаемой организации, а именно для СПш №2035 города Москвы. Выбор составляющих этого комплекса был основан на изучении HR-технологий, которые могут выступать инструментами развития, и сопоставлении с существующими в организации показателями, требующими корректировки (которые ранее были выявлены в процессе эмпирического исследования).

Комплекс HR-технологий, разработанный и рекомендованный для применения в организации, донесен до руководства СПш № 2035 на рассмотрение и дальнейшее внедрение в деятельность организации и работы с персоналом (так как учитывая специфику организации функция управления персоналом лежит на руководстве). Важно учесть, что для полной реализации данной программы необходимы определенные ресурсы, как минимум, человеческие (для роли ведущего тренера в тренинге) и временные (как для проведения тренинга, так и для проведения информационных собраний, групповых обсуждений, осуществления периодической психодиагностики или анкетирования персонала). Но основополагающим фактом является то, что применение развивающих HR-технологий способствует благоприятным изменениям, что особенно важно для жизнедеятельности организации.

Наиболее объемным блоком программы рекомендаций, но вместе с тем наиболее важным, является программа тренинга на снижение уровня профессионального выгорания (снятие эмоционального напряжения). Для ее реализации руководству необходимо выделить время и назначить ответственное лицо для ведения тренинга (на эту роль предположительно может подойти школьный психолог). Учитывая показатели, полученные в ходе эмпирического исследования, и особенности профессиональной деятельности испытуемых, осуществление тренингового курса является наиболее существенным и значимым.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью, поставленной в данной работе, являлось рассмотреть возможности HR-технологий как инструмента диагностики и развития корпоративной культуры организации. Для этого были поставлены задачи, выполненные в процессе работы над темой.

Во-первых, был осуществлен теоретический анализ информационных источников, посвященных изучению понятия «HR-технологии» и их сущности; была рассмотрена корпоративная культура и ее структурные составляющие, многообразие классификаций, важность ее состояния в жизнедеятельности организации. Был сделан вывод, что большое влияние на развитие и формирование корпоративной культуры оказывают руководители организации и менеджеры по персоналу, которые также формируют кадровую политику, тесно связанную с корпоративной культурой. А для того, чтобы деятельность в рамках управления человеческими ресурсами осуществлялась эффективно и с максимально полезным эффектом - необходимо использовать подходящие под ситуацию и обстоятельства HR-технологии.

Во-вторых, было проведено эмпирическое исследование в выбранной организации (московской среднеобразовательной школе, оказавшейся в условиях реорганизации) с использованием диагностических HR-технологий, благодаря которому были получены психодиагностические данные, обработанные статистическими методами. Каждая методика была направлена на выявление определенных аспектов состояния организации, которые подробно рассмотрены в ходе анализа результатов. С помощью двух методик («OCAI» и «Модель Денисона») было проанализировано состояние корпоративной культуры, ее структурных элементов и определен тип оргкультуры в соответствии с типологией К. Камерона и Р. Куинна. С помощью методик «Пульсар» и «Диагностики психологического климата в производственной группе» была получена информация о социально-психологическом состоянии трудового коллектива. А благодаря методике

«Интегральная удовлетворенность трудом» и «Диагностика профессионального выгорания» были выявлены показатели личностных состояний сотрудников. В итоге, были получены результаты, математически доказывающие существование связи корпоративной культуры с социально- психологическими характеристиками трудового коллектива и личностными состояниями сотрудников. А именно, корреляционные связи психодиагностических шкал («благоприятность климата в производственной группе», «референтность», «профессиональная ответственность», «удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами», «общее выгорание», «эмоциональное истощение», «уровень притязаний в профессиональной деятельности») со шкалами, описывающих состояние корпоративной культуры: типы корпоративной культуры («рыночный», «клановый»), отдельные факторы и корпоративные параметры («стратегия», «видение», «миссия», «способность к изменениям», «адаптивность», «согласованность»). Было выявлено, что реорганизационные изменения существенно повлияли на состояние корпоративной культуры, на её восприятие персоналом, а также на личностные состояния (которые непосредственно влияют на эффективной деятельности организации) сотрудников. В процессе исследования были выявлены структурные элементы корпоративной культуры и социально- психологические характеристики, требующие корректировки (низкая адаптивность и способность к изменениям, слабое понимание стратегии и видения организации, высокий уровень профессионального выгорания).

В-третьих, основываясь на результатах эмпирического исследования, рассмотрев и изучив развивающие HR-технологии, был разработан комплекс HR-технологий, направленный на развитие корпоративной культуры организации и изменение психологического состояния персонала, который был рекомендован для внедрения в организацию. Разработанная программа включает в себя практические рекомендации руководству и программу тренинга. В данном случае HR-технологии выступили инструментом развития корпоративной культуры организации.

С помощью эмпирических и статистических методов, была подтверждено, выдвинутое в данной выпускной квалификационной работе предположение о том, что существует связь корпоративной культуры с социально-психологическими характеристиками группы и личностными состояниями сотрудников, на которые можно влиять с помощью развивающих HR-технологий. В процессе выполнения поставленных в работе задач было продемонстрировано, что HR-технологии могут выступать активно в роли диагностирующих и развивающих инструментов корпоративной культуры организации, что и было главной целью.

Предполагается, что разработанная программа HR-технологий принесет положительный эффект в процессе применения - состояние корпоративной культуры улучшится: показатели понимания миссии и уровень адаптивности сотрудников повысятся, уровень профессионального выгорания снизится (что особенно важно для педагогического коллектива - как работников сферы «человек-человек»). Это приведет к снижению деперсонализации, повышению удовлетворенности трудом и общей результативности персонала - а значит, и к повышению общей эффективности и успешности организации. А так как данная организация - школа, целью которой, как образовательного учреждения, является формирование у обучаемых знаний, навыков и умений, приобщение их к культуре, социально-нравственное и эстетическое воспитание, процесс социализации учеников, то личностное состояние педагогов, их отношение к профессиональной деятельности особенно важно для существования качественной системы образования.

Таким образом, данная тема достаточно актуальна для деятельности образовательных организаций, и мы думаем что, учитывая модернизационные процессы в образовательной системе России, исследования корпоративной культуры и социально-психологического климата учреждений имеют перспективу для дальнейшего изучения в рамках современного менеджмента.

Выводы, полученные в данной выпускной квалификационной работе применимы не только для образовательных учреждений, но и для любых организаций, подвергшихся реорганизационным изменениям. Особенно это важно для организаций, сфера деятельности которых непосредственно связана с работой с людьми, большим количеством коммуникаций, оказанием общественно-важных услуг, так как персонал данных организаций наиболее подвержен социально-психологическим воздействиям.

Подводя итоги проведенной работы, можно также сделать вывод о важности изучения, формирования и развития корпоративной культуры, которая является основой для: формирования благоприятных взаимоотношений как внутри организации, так и с внешней средой; формирования единой целенаправленной деятельности руководства и персонала на основе общих интересов и ценностей, что отражается на общей эффективности деятельности организации. Формирование и развитие корпоративной культуры зависит от руководства и HR-специалистов, формирующих кадровую политику. Ответственность за выбор методов работы с персоналом лежит на менеджерах по персоналу. Особенно важно изучать и грамотно использовать современные HR-технологии, которые помогают осуществлять эффективную HR-деятельность в рамках оценки, диагностики и развития. Поэтому так важно большое внимание уделять формированию и развитию HR-менеджмента в России, а вместе с тем подходить ответственно к подготовке будущих HR-специалистов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Александров А. Аутотренинг. 2-е изд. СПб.: Питер, 2013. - 480 с.

2. Баландина Т. Корпоративная культура // Лаборатория маркетинга и PR. - № 3 - 2005. С.77.

3. Беликова И.П. Организационная культура. Учебное пособие. // Высшее образование. ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет, 2013. С.38-39.

4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: Эксмо, 2015. С. 24-25.

5. Борисова С.Г. Методологические основы управления корпоративной культурой как важнейшим маркетинговым активом вуза. // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. - Выпуск 3 - Т.10. - 2010. С.104.

6. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации // Справочник руководителя учреждения культуры. - № 11 - 2012. С.49-62.

7. Вильчинская-Бутенко М.Э. Корпоративный досуг как элемент корпоративной культуры. // Вестник СПбГУКИ. - № 3 - 2011. С.36-38.

8. Водопьянова Н. Синдром выгорания. / Н. Водопьянова, Е. Старченкова. СПб.: Питер, 2008. С.112-120.

9. Изменение корпоративной культуры в организациях. [Пер. с англ. Е. Колотвина]. / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф. СПб.: Питер, 2015. С.171-180.

10. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры. [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. СПб.: Питер, 2001. С.61-79.

11. Козлова А.М. Организационное поведение. М.: Directmedia, 2013. С.141.

12. Котова Е.В. Профилактика синдрома эмоционального выгорания: учебное пособие. Красноярск: Редакционно-издательский отдел КГПУ, 2013. С.6.

13. Культура организации: проблемы формирования и управления. / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. СПб.: Гуманистика, 2006. С.57-60.

14. Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. / М.Б. Курбатова, М.И. Магура. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. С.101-155.

15. Лапина Т.А. Корпоративная культура (учебно-методическое пособие). Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. С.11-12.

16. Логинова О.Б. Проблема выбора типа организационной культуры. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». - № 2(9) - 2011. С.44.

17. Мешков А.Ю. Структура корпоративной культуры. // Вестник ЮУрГУ. - №10(269) - 2012. С.148.

18. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С.40-41.

19. Нужина Н.И. Основные типологии организационной культуры. / Н.И. Нужина, В.Д. Пак. // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - №9.

20. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учебник // Новая университетская библиотека М.: Логос, 2012. 288 с.

21. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М., Логос, 2008. С.19.

22. Персикова Т.Н. Феномен корпоративной культуры в современной России. Автореф. дис...канд. культурологии: 24.00.01. М., 2007. С.3.

23. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология. / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. СПБ: Речь, 2000. С.227-232.

24. Роббинз С.П.Основы организационного поведения. / Пер. с англ. О. Пелявского. М.: Вильямс, 2006. С.8.

25. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.

26. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. М.: Эксмо, 2008. С.202.

27. Тромпенаарс Ф. 4 типа корпоративной культуры. / Ф.Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. Минск: Попурри, 2012.

28. Козлов В.В. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. М.: Психотерапия, 2009.

29. Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. Серия: Психологический тренинг. СПб.: Изд-во Институт Тренинга, РЕЧЬ, 2001. С.15.

30. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2012. С.202.

31. Ядов В.А. Воздействие западных социокультурных образцов на социальные практики в России (Теории, наблюдения, биографические интервью. Советы студентам) / Российская акад. наук. Ин-т социологии, Гос, акад. ун-т гуманитар.наук, Науч.-образоват. центр по специальности

«Социология» М.: ТАУС, 2009.

32. 6 советов руководителю, как уберечь работников от стресса и выгорания. (опубликовано 26.02.2016). [Электронный ресурс]. URL: http://lifehacker.ru/2016/02/26/help-your-team/ (дата обращения: 30.04.2016).

33. Гулимова А.В. какой культуре мы живем? (опубликовано 21.07.2011). // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. [Электронный ресурс]. URL: http://hr-portal.ru/blog/v-kakoy-kulture-my-zhivem-tipy- korporativnyh-kultur-organizacii/ (дата обращения: 11.12.2015).

34. Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест). [Электронный ресурс]. URL: http://vsetesti.ru/107/ (дата обращения: 26.01.2016).

35. Козлов Н.И. Виды и разнообразие тренингов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.psychologos.ru/articles/view/vidy\_i\_raznoobrazie\_treni ngov (дата обращения: 7.04.2016).

36. Комплексные (синтетические) типологии организационных структур. [Электронный ресурс]. URL: http://lektsiopedia.org/lek-27110.html (дата обращения: 11.12.2015).

37. Концепция управления человеческими ресурсами. // Энциклопедия менеджера. Википроект Executive.ru. [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php (дата обращения: 11.12.2015).

38. Корпоративная культура: что это и какие культуры бывают (опубликовано 23.11.2011). // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. [Электронный ресурс]. URL: http://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura- chto-eto-i-kakie-kultury-byvayut (дата обращения: 26.01.2015).

39. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена. [Электронный ресурс]. URL: http://medstatistic.ru/theory/spirmen.html (дата обращения: 26.03.2016).

40. Миссия и цели организации. [Электронный ресурс]. URL: http://www.grandars.ru/student/marketing/missiya-organizacii.html (дата обращения: 4.02.2015).

41. Модель Денисона. [Электронный ресурс]. URL: http://www.trkk.ru/data/models/22-denison\_model.html (дата обращения: 26.01.2016).

42. Национальная культура и организационное поведение: типология Чарльза Хэнди // Интерактивная образовательная система Элитариум

[Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/organizacionnoe\_pove denie\_tipologija\_charles\_handy/ (дата обращения: 11.12.2015).

43. Нетворкинг, или связи решают все (опубликовано 25.08.2015). Официальный сайт журнала «Генеральный Директор». [Электронный ресурс]. URL: http://www.gd.ru/articles/3992-red-netvorking (дата обращения: 28.01.2015).

44. Опросник выгорания Маслач. Энциклопедия психодиагностики Psylab.info. [Электронный ресурс]. URL: http://psylab.info/ (дата обращения: 10.04.2016).

45. Осипцова Ж.П. Социально-трудовой аспект реорганизации образовательных учреждений (опубликовано 27.12.2012). // Ресурсы образования. Портал информационной поддержки специалистов дошкольных организаций. [Электронный ресурс]. URL: http://www.resobr.ru/article/40674- sotsialno-trudovoy-aspekt-reorganizatsii-obrazovatelnyh-uchrejdeniy (дата обращения: 1.11.2015).

46. Основные современные направления HR-деятельности. [Электронный ресурс]. URL: http://opersonale.ru/upravlenie- personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/osnovnye- sovremennye-napravleniya-hr-deyatelnosti.html (дата обращения: 3.11.2015).

47. Основы верификации и кадрового профайлинга в сфере HR-технологий. (опубликовано 14.01.2016). [Электронный ресурс]. URL: http://iarlspb.ru/osnovy-verifikacii-i-kadrovogo-profajlinga-v-sfere-hr- texnologij.html (дата обращения: 18.02.2015).

48. Развитие персонала. Понятие, цель и задачи развития персонала. [Электронный ресурс]. URL: http://lektsii.com/2-5565.html (дата обращения: 10.11.2015).

49. Сайт школы № 2026 города Москвы. Страница СПш № 2035. [Электронный ресурс]. URL: http://sch2026v.mskobr.ru/common\_edu/spsh\_203 5/ (дата обращения: 10.04.2016).

50. Синдром эмоционального выгорания. [Электронный ресурс]. URL: http://psyfactor.org/personal/personal17-02.htm (дата обращения: 13.04.2016).

51. Стили руководства. Управление предприятием. [Электронный ресурс]. URL: http://www.grandars.ru/college/ekonomika- firmy/rukovodstvo.html#a3 (дата обращения: 28.11.2015).

52. Термины кадрового сообщества. http://www.s-consult.ru/terms/ (дата обращения 3.11.2015).

53. Тренинги и обучение. (опубликовано 9.04.2013). // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. [Электронный ресурс]. URL: http://hr- portal.ru/article/treningi-i-obuchenie (дата обращения: 7.04.2016).

54. Формы и методы обучения персонала. (опубликовано 4.01.2014). Студопедия - лекционный материал для студентов. [Электронный ресурс]. URL: http://studopedia.su/5\_22925\_formi-i-metodi-obucheniya- personala.html (дата обращения: 7.04.2016).

55. Формы и методы обучения персонала. [Электронный ресурс]. URL: http://studme.org/117604289986/menedzhment/formy\_metody\_obucheniya\_ personala (дата обращения: 18.11.2015).

56. Fernandez R. Help Your Team Manage Stress, Anxiety, and Burnout. (опубликовано 21.01.2016) [Электронный ресурс]. URL: https://hbr.org/2016/01/help-your-team-manage-stress-anxiety-and-burnout (дата обращения: 30.04.2016).

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |