

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
им. В.П. Астафьева  
(КГПУ им. В.П.Астафьева)  
Факультет начальных классов  
Кафедра педагогики и психологии начального образования

**Горожанкина Людмила Борисовна**  
**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема: Обучающее групповое консультирование как средство формирования  
корпоративной культуры в организации

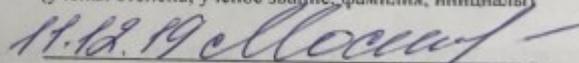
Направление: 44.04.02. «Психолого-педагогическое образование»

Направленность (профиль образовательной программы): «Мастерство  
психологического консультирования»

Допущена к защите  
Заведующая кафедрой

к.п.с.н., доцент Мосина Н.А.

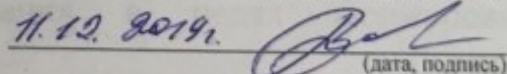
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

11.12.2019г.   
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

к.п.с.н., доцент Сафонова М.В.

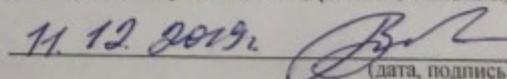
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

11.12.2019г.   
(дата, подпись)

Научный руководитель

к.п.с.н., доцент. Сафонова М.В.

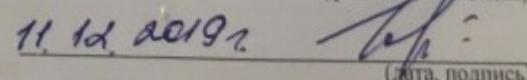
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

11.12.2019г.   
(дата, подпись)

Студент

Горожанкина Л.Б.

(фамилия, инициалы)

11.12.2019г.   
(дата, подпись)

Красноярск, 2019



## Содержание

РЕФЕРАТ.....	3
ABSTRACT.....	6
ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	15
1.1. Понятие «корпоративная культура». Значение корпоративной культуры в системе управления организации .....	15
1.2. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры организации .....	25
1.3. Обучающее групповое консультирование как средство формирования корпоративной культуры .....	33
Выводы по Главе 1.....	43
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧАЮЩЕГО ГРУППОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	45
2.1. Методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента по изучению корпоративной культуры .....	45
2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента по реализации обучающего группового консультирования в целях формирования корпоративной культуры .....	61
2.3. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение.....	775
Выводы по Главе 2 .....	81
Заключение.....	84
Список используемых источников .....	87
Приложения.....	95

## Реферат

Диссертация на соискание степени магистра психолого-педагогического образования «Обучающее групповое консультирование как средство формирования корпоративной культуры в организации».

Объем – 128 страницы, включая 20 рисунков, 6 таблиц, 4 приложения.  
Количество использованных источников – 96.

**Цель исследования** – теоретически обосновать и экспериментально подтвердить результативность применения обучающего группового консультирования как средства формирования корпоративной культуры.

**Объект исследования** – является процесс формирования корпоративной культуры в организации.

**Предмет исследования** – обучающее групповое консультирование как средство формирования корпоративной культуры в организации.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что обучающее групповое консультирование будет являться результативным средством формирования корпоративной культуры в организации, если:

- 1) система корпоративной культуры организации будет координироваться со стратегическими задачами развития организации;
- 2) консультативная работа будет направлена на удовлетворение оперативных потребностей организации на основе гармонизации интересов как администрации, так и работников;
- 3) в процессе группового консультирования будут применяться техники и приемы, способствующие развитию персонала организации.

**Теоретическую и методологическую основу исследования составили:**

- Работы У. Оучи, Т. Питерса, Р. Уотермана, Т. Дила, Г. Трайса, Дж. Бейера, Д. Грейвса и др. основоположников структурно-функционального подхода, который рассматривает корпоративную культуру организации как составную часть организации и предполагает возможность

влияния на ее развитие;

- Труды Р. Лайкерта, Э. Мейо, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Ф. Херцберга, где в центр внимания ставятся вопросы, связанные с анализом социально-трудовых отношений, мотивация человека труда.

- Работы В.А. Макеева, Т.Н. Персиковой, В.А. Спивак, Н. Самоукиной, Л.Г. Почебут и В.А. Чикер, посвященные развитию корпоративной культуры, корпоративных ценностей, стратегиям и тактикам, направленным на оптимизацию корпоративного поведения, проведению организационных изменений.

- Исследования группового психологического консультирования Дж. Кори, Р. Кочунаса, Е.М. Лысенко, Т.А. Молодиченко, С. Глэддинга.

#### **Методы исследования:**

1. Анализ психолого-педагогической литературы.
2. Тестирование.
3. Эксперимент.
4. Методы математической обработки данных.

#### **Экспериментальная база исследования:**

Исследование проводилось на базе войсковой части г. Красноярск. В эксперименте приняло участие 50 сотрудников разных отделов в/ч: мужчины в возрасте 22 - 42 лет со стажем службы от 3-х до 20-ти лет. Сотрудники были разделены на экспериментальную и контрольную группы по 25 человек.

В результате проведенного исследования были достигнуты следующие результаты:

1. Проанализированы психолого-педагогические монографии, статьи и исследования по заявленной проблематике.
2. Изучены возможные варианты консультативной работы и адаптированы к целевой группе исследования.
3. Составлен диагностический комплекс и регламентирована продолжительность научного исследования.

4. Изучен актуальный уровень сформированности корпоративной культуры в организации.

5. Спланирован и реализован методический консультативный комплекс (сессии обучающего группового консультирования).

6. Проанализированы изменения в уровнях сформированности корпоративной культуры до и после консультативной работы.

7. Обобщены результаты исследования.

#### **Теоретическая значимость:**

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для глубокого изучения возможностей инструментов психологического консультирования в качестве средств формирования корпоративной культуры в организации.

#### **Практическая значимость:**

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученный теоретический и практический материал может быть использован в работе специалистов, занимающимися вопросами психологического сопровождения служебной деятельности в воинских коллективах при формировании корпоративной культуры.

Итогом нашего исследования на данном этапе является подтверждение высказанной гипотезы: обучающее групповое консультирование будет являться результативным средством формирования корпоративной культуры в организации, если: система корпоративной культуры организации будет координироваться со стратегическими задачами развития организации; консультативная работа будет направлена на удовлетворение оперативных потребностей организации на основе гармонизации интересов как администрации, так и работников; в процессе группового консультирования будут применяться техники и приемы, способствующие развитию персонала организации.

## **Abstract**

The thesis for a master's degree of psychological and pedagogical education "Training group counseling as a means of forming a corporate culture in the organization."

Volume – 128 pages, including 20 picture, 6 tables, 4 applications. The number of sources used – 96.

The aim of the study is to theoretically substantiate and experimentally confirm the effectiveness of the use of training group counseling as a means of forming a corporate culture.

The object of research is the process of formation of corporate culture in the organization.

The subject of the study is training group counseling as a means of forming a corporate culture in the organization.

The hypothesis of the study is the assumption that training group counseling will be an effective means of forming a corporate culture in the organization, if:

- 1) the system of corporate culture of the organization will be coordinated with the strategic objectives of the development of the organization;
- 2) Advisory work will be aimed at meeting the operational needs of the organization on the basis of harmonizing the interests of both administration and employees;
- 3) in the process of group counseling, techniques and techniques that contribute to the development of the organization's personnel will be applied.

The theoretical and methodological basis of the study were:

- The Works Of William Ouchi, T. Peters, R. Waterman, T. Deal, H. Trice, John. Beyer, D. graves and others. the founders of the structural and functional approach, which considers the corporate culture of the organization as an integral part of the organization and assumes the possibility of influencing its development;
- Works of R. lykert, E. Mayo, D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg, where the focus is placed on the issues related to the analysis of social and labor

relations, the motivation of the person working.

- Works by V. A. Makeev, T. N. Persikova, V. A. Spivak, N. Samoukina, L. G. Pochebut and V. A. Chiker devoted to the development of corporate culture, corporate values, strategies and tactics aimed at optimizing corporate behavior, organizational changes. Studies of group psychological counseling J. Kori, R. Kochunas, E. M. Lysenko, T. A. Molodichenko, S. Gladding.

Method of research:

1. Analysis of psychological and pedagogical literature.
2. Testing.
3. Experiment.
4. Methods of mathematical data processing.

The experimental base of the research:

The study was conducted on the basis of the military unit Krasnoyarsk. The experiment was attended by 50 employees of different departments in / h: men aged 22-42 years with service experience from 3 to 20 years. The employees were divided into experimental and control groups of 25 people.

As a result of the study the following results were achieved:

1. Psychological and pedagogical monographs, articles and researches on the declared problems are analyzed.
2. The possible options of Advisory work were studied and adapted to the target group of the study.
3. The diagnostic complex is made and the duration of scientific research is regulated.
4. The actual level of formation of corporate culture in the organization is studied.
5. Planned and implemented methodological Advisory complex (sessions of training group counseling).
6. Changes in the levels of corporate culture formation before and after consulting work are analyzed.
7. The results of the study are summarized.

The theoretical significance:

The theoretical significance of the thesis is that the results obtained by the author in the course of the study will be the basis for a deep study of the possibilities of psychological counseling tools as a means of forming a corporate culture in the organization.

Practical significance:

The practical significance of the study is that the obtained theoretical and practical material can be used in the work of specialists dealing with the issues of psychological support of service activities in military collectives in the formation of corporate culture.

The result of our research at this stage is to confirm the hypothesis: training group counseling will be a productive means of forming a corporate culture in the organization, if: the system of corporate culture of the organization will be coordinated with the strategic objectives of the development of the organization; Advisory work will be aimed at meeting the operational needs of the organization on the basis of harmonization of the interests of both administration and employees; in the process of group counseling, techniques and techniques that contribute to the development of the organization's personnel will be used.

## Введение

Корпоративная культура – это относительно новая отрасль психологической науки. Главная задача корпоративной культуры – содействие более продуктивной работе сотрудников в организациях, путем повышения личностной мотивации и создания базиса ценностных ориентиров, присущих для конкретного предприятия, а также снижении уровня психоэмоциональной нагрузки, что способствует повышению показателей экономической эффективности и улучшению производительности организации в целом. По мнению ученых корпоративная культура организации в первую очередь является мощным стратегическим инструментом управления и способом повышения экономической эффективности, путем системного воздействия на поведенческую модель работников данного предприятия.

Первостепенной целью любого руководителя, желающего сознательно создать и на практике реализовать все выгоды корпоративной культуры, является четкая и понятная формулировка основных ценностей компании и определение ее места в окружающей среде. Следует также подчеркнуть, что корпоративная культура есть в любом коллективе, будь то много миллиардная компания или скромное частное предприятие, и ее действие зачастую может быть незаметным, однако ее влияние сложно переоценить. Поэтому для эффективной работы менеджеру необходимо знать, в русле какой корпоративной культуры он действует, проводить анализ ситуации, принимать решения, чтобы наиболее эффективно организовать свою управленческую стратегию.

Корпоративная культура также способна быть фактором, способствующим формированию ответных реакций на новые ситуации. Это позволяет организации не только успешно приспосабливаться к внешним условиям, но и достигать своих целей в условиях постоянно меняющегося рынка или внешней среды. Каждый раз организация определяет приемлемые

в данной ситуации решения, и выбирает наиболее допустимую, относительно сформированной корпоративной политики, поведенческую модель. Такими ситуациями, требующими выбора, могут быть: необходимость создания общего языка, единой терминологической базы, используемой внутри организации, облегчающей рабочий процесс; выработка социально-поведенческих норм, и деловая репутация ее руководства, но также и осознание персоналом значения данного престижа и репутации в обеспечении эффективности организации.

Престиж организации оказывает значимое влияние на ее сотрудников, способствует объективному и субъективному повышению личного статуса, самооценки, консолидирует и сплачивает [3]. Корпоративная культура, как установившаяся форма организационного поведения, отражает поведение сотрудников, участвующих в определенных производственных процессах, которые, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой – реализуются в поведении участников этого процесса.

Следовательно, организационное поведение проявляется в определенной социокультурной среде фирмы. Эта среда объективно задает те или иные способы поведения руководителей и подчиненных им сотрудников, которые могут быть позитивными (эффективными), направленными на развитие организации, и негативными, разрушающими ее.

Кроме того, важной частью организационной детерминанты эффективности деятельности руководителя является система методов корпоративного обучения. Это объясняется, прежде всего, тем, что важнейшей составляющей успешного руководителя является его квалификационные характеристики, имеющиеся профессиональные знания, умения и навыки, которые непосредственно применяются при выполнении основных управленческих задач. Знания и накопленный корпоративный опыт - важные ресурсы, которые увеличивают конкурентоспособность компании в целом. Однако мало создать корпоративную культуру, способную

максимально повысить производственную и экономическую эффективность. Необходимо, чтобы она также отвечала и потребностям, возникающим в современном обществе. И одной из таких потребностей, является потребность в безопасности, так как центральной фигурой является человек — субъект деятельности.

Психология корпоративной безопасности решает проблемы и создает условия становления, функционирования и развития механизмов защищенности психической активности субъектов, корпоративного взаимодействия в его целостном состоянии продуктивной деятельности. Она дает возможность увидеть корпоративную безопасность в единстве всех ее общественных взаимосвязей, социальных параметров и оснований, позволяет создать комфортные условия для работы, снизить психоэмоциональную нагрузку на отдельного индивида, что, в дальнейшем позволит повысить его эффективность, а значит и эффективность всего предприятия в целом.

Таким образом, можно говорить о том, что корпоративная культура является одним из важнейших функциональных элементов эффективности любого бизнеса, производства или государственной организации. И для достижения высоких экономических показателей, хороший руководитель обязан лично задавать курс для ее формирования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопросы корпоративной культуры предприятия представлены во многих исследованиях отечественных и зарубежных ученых: Э. Шейна, И. Ансофф, Х. Виссема, О.С. Виханского, И.П. Герчикова, К. Дэвиса, К. Блейка, А.И. Наумова, В.А. Спивака, В.В. Томилова, Ф.И. Шаркова. Базовые положения теоретико-методологического характера по данному направлению исследований сформулированы в трудах российских ученых: В.И. Горелова, И.В. Грошева, Э.А. Капитонова, В.А. Макеева и др., материалах научно-практических конференций и специальных периодических изданий.

**Актуальность** темы данного исследования обуславливается тем, что корпоративная культура способствует росту экономических показателей

фирмы, ведь именно она обеспечивает мотивацию сотрудников к более качественному выполнению своих обязательств. Вот почему для любой организации важным моментом является формирование корпоративной культуры и дальнейшее управление ею.

**Целью исследования** – теоретически обосновать и экспериментально подтвердить результативность применения обучающего группового консультирования как средства формирования корпоративной культуры.

**Объектом исследования** является процесс формирования корпоративной культуры в организации.

**Предмет исследования** – обучающее групповое консультирование как средство формирования корпоративной культуры в организации.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что обучающее групповое консультирование будет являться результативным средством формирования корпоративной культуры в организации, если:

- 1) система корпоративной культуры организации будет координироваться со стратегическими задачами развития организации;
- 2) консультативная работа будет направлена на удовлетворение оперативных потребностей организации на основе гармонизации интересов как администрации, так и работников;
- 3) в процессе группового консультирования будут применяться техники и приемы, способствующие развитию персонала организации.

В соответствии с целью и предметом исследования мы поставили следующие **задачи**:

1. Изучить психолого-педагогическую, научную периодическую литературу по теме исследования.
2. Охарактеризовать возможности обучающего группового консультирования, определить целесообразность и специфику применения при формировании корпоративной культуры.
3. Изучить актуальный уровень сформированности корпоративной культуры в организации.

4. Разработать и реализовать сессии обучающего группового консультирования в организации.

6. Проследить изменения в уровнях сформированности корпоративной культуры до и после консультативной работы.

7. Проверить гипотезу исследования с помощью методов математической статистики.

Для решения поставленных задач используются следующие **методы**:

1. Теоретические – анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования; обобщение практического опыта по использованию обучающего группового консультирования психологами в своей работе; изучение нормативной базы.

2. Эмпирические – наблюдение; диагностика; опрос; анкетировании; метод экспертных оценок, анализ документов.

3. Статистические – ранжирование; качественный и количественный анализ данных, методы математической обработки.

**Теоретико-методологические основания исследования:**

– Работы У. Оучи, Т. Питерса, Р. Уотермана, Т. Дила, Г. Трайса, Дж. Бейера, Д. Грейвса и других основоположников структурно-функционального подхода, который рассматривает корпоративную культуру организации как составную часть организации и предполагает возможность влияния на ее развитие;

– Труды Р. Лайкерта, Э. Мейо, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Ф. Херцберга, где в центр внимания ставятся вопросы, связанные с анализом социально-трудовых отношений, мотивация человека труда;

– Работы В.А. Макеева, Т.Н. Персиковой, В.А. Спивак, Н. Самоукиной, Л.Г. Почебут и В.А. Чикер, посвященные развитию корпоративной культуры, корпоративных ценностей, стратегиям и тактикам, направленным на оптимизацию корпоративного поведения, проведению организационных изменений;

– Исследования группового психологического консультирования Дж.

Кори, Р. Кочунаса, Е.М. Лысенко, Т.А. Молодиченко, С. Глэддинга.

**Исследование проводилось на базе** войсковой части г. Красноярска. В эксперименте приняло участие 50 сотрудников разных отделов в/ч: мужчины в возрасте 22 - 42 лет со стажем службы от 3-х до 20-ти лет. Сотрудники были разделены на экспериментальную и контрольную группы по 25 человек.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для глубокого изучения возможностей инструментов психологического консультирования в качестве средств формирования корпоративной культуры в организации.

**Практическая значимость работы** заключается в составлении и апробации программы группового консультирования как средства формирования корпоративной культуры в организации.

**Апробация результатов исследования.** Представленные в работе результаты нашли отражение в публикациях научных статей в журнале «Интернаука».

**Структура диссертации.** Работа состоит из реферата, введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений. Общий объем диссертационного исследования составил 128 страниц текста, 20 рисунков и 6 таблиц. Количество приложений – 4.

## **Глава 1. Теоретические основы формирования корпоративной культуры в современной организации**

### **1.1. Понятие «корпоративная культура». Значение корпоративной культуры в системе управления организации**

Проблеме корпоративной культуры, или организационной культуры, посвящены исследования многих ученых различных отраслей науки. Начали эти исследования зарубежные ученые. Так, Э.Х. Шейн [12] рассматривал корпоративную культуру как комплексное, многогранное явление, которое имеет свою структуру и компонентный состав, как единство трех уровней: поверхностного, или символического, внутреннего и глубинного. Согласно Г. Хофстеду [11], выделившему уровни культуры, на вершине иерархии находится национальная культура, а на нижней ступени – организационная культура. К. Камерон и Р. Куинн [1] расширили представление о типологии организационных культур, создали инструменты их диагностики и изменения. Значение культуры возрастает с течением времени, поскольку ее корни лежат глубоко в убеждениях людей. Она отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела. Корпоративная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового.

Одно из самых распространенных определений корпоративной (организационной) культуры принадлежит Э. Шейну: организационная культура – это «паттерн коллективных представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».

Основы целостного видения корпоративной культуры заложил

К. Гиртц в 1973 году. Впоследствии исследование корпоративной культуры обрело статус научной теории, обогащённой значительной эмпирической базой. В начале 1980-х годов по мере углубления исследований произошло осознание принципиального значения корпоративной культуры для существования и развития организаций [14, с. 203].

Автором нового взгляда на культуру организаций считается Толкотт Парсонс, хотя его теория не получила широкого распространения. В работах классиков менеджмента М. Альберта, М. Мескона, П. Друкера, А. Петтигрю и других была исследована зависимость конкурентоспособности и инновационной ориентации экономических субъектов от установок, входящих в структуру их корпоративной культуры. Эту идею поддержали и развили Питерс и Уотермен, писавшие о важности внимания к смысловой составляющей деятельности корпораций и фирм. В результате исследований, понятие «корпоративная культура» окончательно закрепились в науке и управленческой практике.

В отечественной литературе до середины 1980-х годов проблеме корпоративной культуры уделялось недостаточное внимание, данный термин не использовался в научных исследованиях. Связано это было, прежде всего, с отсутствием рынка в экономике страны, с политическими мотивами. Вместе с тем отечественные исследования значительно расширили научное представление о принципах, механизмах, роли лидерства, уровнях развития корпоративной культуры. Изучение корпоративной культуры отечественными учёными началось в 1920-е годы. Родоначальником исследований стал А.К. Гастев, заложивший основы теории научной организации труда. В дальнейшем теорию разработали и существенно обогатили А. Алексеев, С. Белановский и В. Ольшанский. В их исследованиях была отражена актуальность таких проблем как влияние идеологии на культуру организации, специфика психологического климата, взаимодействие сотрудника и коллектива. Появился ряд трудов, ставших классикой российских исследований корпоративной культуры. Среди них

работы О.С. Виханского, А.И. Пригожина, В.А. Спивака, В.П. Шихирева, В.С. Щербины и других [8, с. 63].

Второе поколение изучавших корпоративную культуру в России представлено такими авторами как Ю.П. Аверин, Ю.Г. Семёнов, Т.О. Соломанидина, В.А. Ядов и другие. В последние годы появились работы о специфике корпоративной культуры различных видов экономических организаций, а также началось исследование новых субъектов, ещё только входящих в рыночные отношения и осваивающих нетипичные для них способы функционирования. Данную тематику разрабатывали такие отечественные исследователи как Л.В. Карташова, А.М. Осипов, М. Мазниченко, Ж.Т. Тощенко, Ю. Тюнников, К.М. Ушаков, П.Н. Шихирев и другие [16, с. 77].

Самые современные исследования принадлежат Т.Н. Персиковой, Н.Н. Могутновой, А.А. Рычковой и другим. Исследование Т.Н. Персиковой «Феномен корпоративной культуры в современной России» признаётся большинством авторов как одно из базовых по данной проблеме в отечественной науке последних лет. Т.Н. Персикова считает, что корпоративная культура – это «...одна из форм проявления культуры общества, которая создаётся и действует по тем же законам, что и любая другая культура, но отличается своими особенностями». В отечественной литературе корпоративная культура определяется как «система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития. Это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях,

верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членам организации» [39].

Для описания культуры организации исследователи предложили понятия «корпоративная культура», «производственная культура», «организационная культура», «управленческая культура», «культура трудовых отношений», «культурный дух» и другие. Изучение корпоративной культуры можно назвать одним из трендовых направлений в современных социально-гуманитарных науках.

Понятие «корпоративная культура» формировалось с 30-х годов 20 века, а масштабные исследования стартовали на Западе в 80-е годы в рамках экономики, теории управления, социологии, социальной психологии и культурологии. Интенсивность интереса может быть объяснена новыми экономическими реалиями рубежа веков, когда на волне произошедшей глобализации основную роль в мировой экономике захватили корпорации, поместив все предприятия и организации, производящие какие-либо товары или предоставляющие услуги, в рамки корпоративных представлений, ценностей и нормативов. Вслед за этим и понятийный аппарат научных исследований пополнился «корпоративными» категориями. Активизация интереса к корпоративной культуре на Западе была так же вызвана высоким материально-техническим обеспечением корпораций и поиском новых методов управления коллективом сотрудников, мобилизации их творческого потенциала [22, с. 93].

Интерес к корпоративной культуре отечественных авторов в 80-90-е годы 20 века был связан с переменами в экономическом, социальном и политическом устройстве нашей страны. В последнее время наблюдается значительное расширение горизонтов изучения корпоративной культуры и выход его за рамки теории управления. Появились многочисленные

исследования на основе культурологического, социологического и социально-философского подходов, существенным образом обогащающие возможности интерпретации данного феномена.

Несмотря на то, что феномен корпоративной культуры изучается в наши дни весьма активно и разносторонне, само понятие «корпоративная культура» не имеет однозначного определения, оставаясь достаточно размытым. Означенная ситуация связана с нахождением рассматриваемого явления на пересечении областей изучения целого ряда дисциплин, каждая из которых предполагает различные подходы и определения корпоративной культуры. Второй причиной является многоаспектность самой корпоративной культуры, включающей в себя компоненты как чисто духовного, так и материального и инструментально-технологического характера.

Отечественные авторы, исходя из традиционного стремления к выходу на философский уровень анализа, определяют корпоративную культуру как смысловую систему, совокупность идей и ценностей, и даже как особую философию, ограниченную локусом (месторасположением) отдельно взятой организации или института. Среди всего многообразия определений корпоративной культуры, на наш взгляд, ярко прослеживается деление на две группы и два соответствующих подхода. Один из них может быть условно назван инструментально-технологическим, а другой – философским. Эти подходы тесно переплетены и не могут быть отделены один от другого.

Менеджеры создают корпоративную культуру компании таким образом, чтобы весь персонал придерживался ее и держался в её границах. Большинство современных фирм являются поликультурными образованиями, например, на практике любое предприятие (организация) несёт в себе черты различных типов культуры, отсюда основная задача исследователя состоит в выявлении доминирующих типов, не упустив из поля зрения и развивающиеся или же несущественные закономерности и гарантировать их более действенное взаимодействие [19, с. 56].

Имеющиеся научные исследования на эту тему пока ещё не достаточно изучены и обладают некоторыми особенностями, которые характеризуются тем, что:

- объектом изучения являются крупные фирмы, корпоративная политика которых направлена на рекламу собственной работы, в целях повышения инвестиционной привлекательности;

- корпоративная культура среднего и малого российского бизнеса плохо изучена;

- по причине того, что корпоративная политика плохо изучена, невозможно определить конкретное направление деятельности российских предприятий.

Кроме того, существуют организации (военные структуры, правоохранительные органы), в силу специфики деятельности которых, затруднено исследование и определение характера фактической корпоративной культуры.

Мерц Н.В. характеризует корпоративную культуру как «психологическое поле» фирмы, сформированное ценностными установками начальника и в котором сосуществуют все технологические и бизнес-процессы, элементы конкретной организации». По Э.А. Капитонову корпоративная культура, делает акцент на то, что это качественная реализация позитивного корпоративизма на основе системы ценностей и убеждений, разделяемых сообществом корпорации, которые определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента, с учетом социально-этнической ответственности [24, с. 17].

Большинство ученых в данной сфере выражают мнение, что корпоративная культура – это свод более весомых положений работы организации, определяемых ее миссией и стратегией становления и находящихся выражение в совокупности общественных общепризнанных поведенческих мер и ценностей, разделяемых большинством сотрудников. Исключить какое-либо определение из всех перечисленных выше или же

предоставить одно как основополагающее, нельзя, так как все определения схожи между собой, можно сказать, что корпоративная культура – это культура организации, в которую заложены ее традиции, ценности, общепризнанные меры поведения, задача которых увеличить мотивированность и преданность служащих.

Корпоративная культура – это совокупность моделей поведения индивидов, которые приобретены предприятием (организацией) в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показывающие свою эффективность и разделяемые большинством её членов. Корпоративная культура состоит из следующих составных элементов:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в обществе;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, табу, ритуалы [28, с. 101].

Очень часто многие путают понятия «организационная культура» и «корпоративная культура», которые следует разграничивать. Организационная культура – это система общепринятых на предприятии культурных, моральных и этических положений, которой придерживаются сотрудники организации. Данное понятие означает внутреннюю упорядоченность и согласованность взаимодействий различных частей целого.

Организационная культура более узкая по сравнению с корпоративной. А корпоративная культура – это единая система ценностей, а именно, это формальные и неформальные правила, традиции, индивидуальные и групповые интересы, особенности поведения сотрудников предприятия, стиль руководства, показатели удовлетворенности работников условиями труда и уровнем сопричастности. Корпоративная культура часто формируется и создается без учета организационной культуры.

Корпоративная культура основана на таких принципах, как определение ценностей, соблюдение норм и традиций, представление о назначении организации и ее деятельности и воздействие культуры на хорошее функционирование организации [13, с. 39].

Корпоративная культура во многом зависит от руководителя предприятия, его сопричастности к деятельности организации и пользы своей работы. Корпоративная культура создает все условия для сплоченности и воссоединения сотрудников, формирования кодекса должного поведения и развития мотивации деятельности сотрудников.

В результате чего мотивация может выражаться в следующих формах:

- организационная мотивация, например, делегирование полномочиями,
- стиль поведения, руководства и общения, расширение сферы ответственности;
- косвенная мотивация, например, социальный пакет, предоставление ежегодного отпуска, возможность кредитования, гибкий график работы, непрямая похвала сотрудника;
- материальная мотивация – премии, надбавки, льготы, дополнительные вознаграждения;
- моральная мотивация – социально-психологический климат в коллективе, социальный статус, соответствующее положение в организации, карьерный и профессиональный рост, признание со стороны коллег и руководителей.

Сильная и правильно сформированная корпоративная культура определяет последовательность поведения сотрудников. Она достигает таких высоких результатов без введения документации, в которой все прописывается и без распределения. Также такая сильная культура может стать еще эффективнее, чем любой регламентирующий контроль. Чтобы корпоративная культура не потеряла своей актуальности, применяются мероприятия по ее поддержанию и совершенствованию. Например, грамотно

спланированная система мотивации и стимулирования труда, введение новой системы поощрений, введение системы наказаний, кадровая политика, которая сопровождается критериями профессионального роста и кадровых решений и определение традиций [29, с. 66].

Анализируя различные определения культуры, можно говорить об основных характеристиках, ассоциируемых с корпоративной культурой [Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 352 с.

- *Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей:* язык, традиции, ритуалы, совершаемые в определенных ситуациях.
- *Групповые нормы:* свойственные рабочим группам стандарты и ценности.
- *Провозглашаемые ценности:* объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, например, качество продукции или лидерство на рынке.
- *Формальная философия:* общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам.
- *Правила игры:* правила поведения для работающих в организации, которые необходимо усвоить новичку, чтобы стать полноценным членом.
- *Климат:* чувство, разделяемое составом группы, характерное взаимодействие членов организации друг с другом.
- *Существующий практический опыт:* методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.
- *Склад мышления, ментальные модели и лингвистические парадигмы:* принятые когнитивные системы, определяющие восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации.

- *Принятые значения:* мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом.
- *Базовые метафоры, или интеграционные символы:* идеи, чувства, образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в заданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Эмоциональные и эстетические реакции группы.

Таким образом, корпоративная культура в системе управления персоналом очень значимо влияет на эффективность и производительность сотрудников предприятия. Она не только задает ценностные ориентиры, но и формирует имидж организации. Если обобщить рассмотренные выше определения корпоративной культуры, то можно выделить и в сжатом виде отобразить следующие компоненты корпоративной культуры.

Таблица 1. – Основные элементы корпоративной культуры

Элементы	Описание элемента культуры
Базовые представления	Совокупность общих представлений о нормах и критериях деятельности организации, ее место в обществе и времени.
Ценности	То, что в компании оценивается как хорошее или плохое. Эти ценности могут быть явно декларируемыми, но частично могут существовать и в форме явно не высказываемых, но лишь молчаливо подразумеваемых
Ритуалы	С их помощью отмечают знаменательные события, ключевые моменты, наделенные смыслом (возникновение организации, ее особые успехи, корпоративные традиции и т.д.)
Артефакты и символы	Материальные компоненты и идеальные символы – они выражают смыслы, которые корпорация оценивает как важные и представляющие ее сущность и ее особые

	способы функционирования. Некоторые из этих символов могут использоваться в рекламных акциях корпорации.
Мифы	В каждой организации существуют истории и легенды, которые напоминают о важных персонах и событиях, реальных или полулегендарных.

Таким образом, несмотря на многообразие определений корпоративной культуры, можно говорить о том, что корпоративная культура формирует имидж организации, отличающий ее от любой другой. Она помогает сформировать систему социальной стабильности в организации, сплачивает членов коллектива, обеспечивая присущие определенной культуре поведения стандарты поведения. Она усиливает вовлеченность каждого сотрудника в дела организации и преданность ей. Корпоративная культура во многом определяется руководителем организации, имеет определенные характеристики, компоненты, а также меняется по мере изменения и самих сотрудников, и событий внешних и внутренних по отношению к каждой организации.

## **1.2. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры организации**

Независимо от уровня стабильности внешней среды корпоративная культура является устойчивой основой для развития социальной составляющей внутреннего стратегического ресурса предприятия [33, с. 126].

Наличие развитой корпоративной культуры на предприятии имеет ряд преимуществ, а именно:

1. Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и, проявляясь в организационном поведении, создает основу для формирования и развития стратегических возможностей предприятия. Это проявляется в устойчивости, эффективности и надежности внутрисистемных

организационных связей, дисциплине и культуре их исполнения.

2. Корпоративная культура формирует и развивает управляемые внутренние и внешние коммуникационные процессы промышленного предприятия. В этом случае общие ценности определяют взаимовыгодные отношения, а сотрудничество – добросовестное организационное поведение.

3. Корпоративная культура обеспечивает динамизм и адаптивность к нововведениям на предприятии. Это позволяет проявлять гибкость в различных условиях внешней среды. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться.

4. Корпоративная культура формирует основу для общепринятого стиля управления, основанного на сотрудничестве, активных процессов позитивной самоорганизации.

Корпоративная культура строится как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все бизнес-единицы и работников на реализацию общих целей. Формирование и развитие корпоративной культуры как попытка ценностно-ориентированного управления, имеющего свои преимущества в сравнении с регулярным менеджментом, создает эффект «социального облегчения».

Современные работники стремятся не только материально преуспевать, но и психологически комфортно себя чувствовать в организации, корпоративные ценности которой соответствуют их личным ценностным ориентациям. Идентификация же с корпоративными ценностями помогает сотрудникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами коллектива.

Чтобы корпоративная культура успешно функционировала необходимо учитывать разнообразие потребностей работников. В частности, корпоративная культура должна помогать «советскому» рабочему адаптироваться к современным условиям, а «современному» рабочему давать возможность профессионального роста.

Требуемую степень эффективности и качества выполняемой работы можно достичь, воздействуя на эмоциональную составляющую, которая всегда сопутствует человеческой деятельности. Выделяют ряд общепринятых факторов привлекательности (бренда) предприятия как работодателя [14, с.45]:

Материальные факторы:

- уровень дохода работников по сравнению с другими организациями,
- социальный пакет.

Нематериальные факторы:

- карьерные возможности,
- репутация предприятия,
- общая атмосфера внутреннего взаимодействия.

Эти факторы и являются минимальным набором основных составляющих корпоративной культуры. Выстраивая внутреннюю среду организации, на условиях благоприятного социально-психологического и профессионального развития работника, с учетом его личной мотивации, предприятие осуществляет своего рода инвестиционные вложения в ресурс с «самовозрастающей стоимостью».

В некоторых организациях (военные, государственные) особенностью формирования корпоративной культуры предприятия можно назвать существующую систему стандартов организации. Внутренние приказы строго регламентирован не только производственный процесс, но и установлены стандарты процедур по управлению персоналом.

С нашей точки зрения, для целенаправленного воздействия на формирование корпоративной культуры организации рекомендуется провести ее диагностирование, с использованием трех основных групп методов исследования корпоративной культуры предприятия [6, с.58]:

1. Холистические методы, при которых необходимо глубокое погружение в культуру организации, посредством полной идентификации себя с трудовым коллективом. Так исследуются сложившиеся на

предприятия правила, традиции, ритуалы. Инструментами такого метода исследования являются: наблюдение, описание, хронометраж, ведение дневника.

2. Метафорические методы, при которых изучаются образцы языка действующих нормативно-методических документов, отчетности, а также устный фольклор предприятия. Инструментами такого метода исследования являются: системный анализ, глубинное интервью.

3. Количественные методы, использующие следующие инструменты: опросы, анкетирование, социометрические показатели, статистический анализ, необходимы для оценки множества точек зрения. Здесь можно использовать, например, концепцию Г. Хофстеде, измерения Э. Шейна, модель С. Ханди, модель Д. Денисона. Среди российских методик наиболее известными являются методики М.Н. Павловой, В.Н. Воронина, И.Д. Ладанова. Первые две группы методов относятся к изучению и анализу качества культурной среды организации. При этом используемые инструменты направлены на установление контакта с персоналом предприятия и сбора качественной информации, которую невозможно получить ни методом анкетирования, ни изучением документов.

В рамках данных исследований собираются мнения работников о предприятии, о ресурсах и трудностях в развитии, выявляется уровень мотивации, системы неформальных связей, внутренние конфликты, при этом требуются значительные затраты времени, и эффективность результата будет зависеть от профессионализма исследователя. Третья, количественная, группа методов отличается оперативностью и экономичностью, а также независимостью от личности исследователя. Они позволяют собрать значительный объем информации и провести статистический анализ. При диагностировании культурной среды организации, с нашей точки зрения, обязательно использовать инструменты каждой группы методов. Поскольку организации представляет собой совокупность разных направлений деятельности, они различаются не только набором личностных типажей

работников, осуществляющих соответствующую деятельность, но и свойственных различным сферам деятельности специфику организации внутренних и внешних взаимоотношений в рамках отдельно взятого подразделения.

Итак, при формировании корпоративной культуры необходимо учитывать не только особенности кадрового потенциала организации, но и особенности объединенных сфер деятельности.

Процесс формирования и внедрения корпоративной культуры обусловлен становлением определенного типа отношений между членами организации, групповой принадлежности к той или иной структуре, поиском способов совместной работы. На данном этапе происходит формирование базисных элементов культуры организации – ценностей, норм, традиций, ритуалов, правил поведения, коммуникационной системы, стиля общения и поведения сотрудников [9, с.87].

Большое значение имеют факторы внешней среды – макроокружение и непосредственное окружение, оказывающие влияние на формирование культуры организации, однако главная роль в данном процессе отводится руководству организации.

В последовательности процесса формирования корпоративной культуры рассмотрим четыре этапа:

- 1) определение миссии организации и базовых ценностей;
- 2) формирование норм и стандартов поведения членов организации;
- 3) формирование традиций (организационных обрядов);
- 4) разработка символики организации.

В указанной последовательности выделяют два этапа развития культуры организации. Первым этапом является проектирование. На данном этапе происходит определение целей и миссии организация, постановки задач, разработка атрибутов и фирменной символики организации, определяются механизмы и инструментарий развития корпоративной культуры. Вторым этапом выступает внедрение. На данном этапе происходит

непосредственно сам процесс формирования у членов организации определенной системы ценностей, правил и норм организационного поведения, разрабатывается этический кодекс предприятия.

Рассмотрим два основных направления методики формирования корпоративной культуры. Первое направление – это определение и поиск культурных ценностей, максимально соответствующих ограничениям внешней и внутренней среды организации, применяемым на предприятии технологиям, особенностям менталитета членов организации, уровню профессионализма сотрудников.

Второе направление – это закрепление выявленных ценностей корпоративной культуры на уровне персонала организации. Первый блок задач относится к сфере стратегически разработок, в процессе которых выявляются и определяются базовые ценности, в максимальной степени соответствующие целям и задачам организационного развития и особенностям персонала предприятия.

Второе направление относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему комплекс процедур и мероприятий по закреплению и поддержанию базовых ценностей и норм, выявленных на первом этапе. Оба вышеуказанных направления взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того, насколько правильно будут определены организационные ценности и правила, будет зависеть и степень приверженности к ним, поддерживаемая с помощью мер второго направления.

В свою очередь правильность, систематичность и последовательность выбранных конкретных мер по поддержанию корпоративной культуры определяет ее степень влияния и широту охвата на членов организации. Процесс формирования организационных ценностей тесно связан с жизненным циклом организации [17, с.29].

На этапе создания организация находится на стадии зарождения и становления, происходит формирование жизненного цикла предлагаемой продукции или оказываемых услуг. На данном этапе успех организации

закладывается ее основателями, принимаются ценности, обычаи, традиции, нормы поведения, фирменный стиль, разрабатывается миссия организации и ее видение в долгосрочной перспективе.

В своей деятельности основатели руководствуются накопленным опытом и личными культурными ценностями. После возникновения на этапе роста и замедления, культура функционирует и поддерживается сложившимися в организации обычаями и нормами, которые формируют у ее членов определенный опыт. Некоторые процедуры управления персоналом способствуют укреплению организационной культуры. К ним относятся следующие – отбор персонала, критерии оценки эффективности труда, система мотивации, система обучения и повышения уровня квалификации, система управления карьерой. Все эти процедуры направлены на поддержание тех членов организации, которые соответствуют данной организационной культуре. Изучение путей создания желаемой организационной культуры предполагает восприятие организации как социальной системы.

Для эффективного функционирования корпоративной культуры и ее поддержания на желаемом уровне выделяют систему методов и задач.

Для поддержания корпоративной культуры в литературе предлагается система методов. Рассмотрим основные группы методов:

1. Оценка и контроль со стороны руководства. Это один из наиболее значимых методов поддержания культуры в организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях культуры организации раскрывается в той степени, в какой ее себе представляют члены организации. Глубина кризисных явлений требуют от организации либо усиления существующей корпоративной культуры, либо внедрение новых правил, норм и ценностей.

3. Моделирование ролей и обучение. Руководство встраивает специальные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах

внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты корпоративной культуры.

4. Система вознаграждений и статусов. Культура организации при этом изучается через систему мотивации и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

5. Критерии принятия на работу, продвижения по служебной лестнице и критерии увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. Регулирование кадрового процесса и кадровых решений способствуют укреплению существующей в организации культуры.

6. Организационные символы и обряды. Ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные обряды, традиции, ритуалы и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Определенные управленческие решения могут становиться обрядами, которые выступают как спланированные заранее действия, имеющие важное «культурное» значение [31, с.102].

Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры организации – это приверженность сотрудников. Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. Ключевые составляющие приверженности: *интеграция* – это присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации. *Вовлеченность* – это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации. *Лояльность* – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

Таким образом, формирование корпоративной культуры это процесс конструктивного влияния на социально-психологический климат организации, поведение сотрудников. Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, особенности психологического климата – эти и другие факторы оказывают влияние на корпоративную культуру каждой компании. Формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки, систему ценностей и норм поведения, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение сотрудников. Как показывает практика, организации с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов, следовательно, занимают конкурентное преимущество на рынке.

### **1.3. Обучающее групповое консультирование как средство формирования корпоративной культуры**

Консультирование предусматривает проведение определенной аналитической и исследовательской работы по обоснованию перспектив развития и использованию научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций на предприятии [15,с.131].

Консультационная деятельность направлена на обслуживание потребностей экономики и управления: коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях и других видах профессиональных услуг (обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития). Консультационная деятельность основана на профессиональных взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и клиента, у которого есть проблемы и потребности. Консультант оказывает помощь клиенту в повышении эффективности его деятельности и создании стоимости путем

предоставления как информации и рекомендаций, так и своих услуг в достижении поставленных целей.

В странах с развитой рыночной экономикой приглашение профессиональных консультантов свидетельствует, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Причем важным обстоятельством является вовлеченность клиента в работу с консультационной компанией, т.е. в процесс консультирования.

Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно [12,с.214].

Существует множество способов применения консультирования к ситуациям и проблемам управления, т.е. управленческого консультирования. Можно выделить два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный. Эти два подхода дополняют друг друга.

Функциональный подход. Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи организации-клиенту, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Это допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Управленческое консультирование здесь – метод, обеспечивающий практические советы и помощь руководящим работникам в совершенствовании практики управления и повышения индивидуальной производительности и эффективности работы организации в целом.

Профессиональный подход. Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование при таком подходе – это консультативная служба,

работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений [8,с.231].

Цель консультирования можно сформулировать следующим образом: помочь другим людям решать проблемы и яснее видеть все возможности.

Консультирование предполагает:

- намерение уделить время, внимание, предоставить свой опыт в помощь другому человеку;
- не разработку ответов на вопросы, а оказание помощи при решении проблем;
- оказание комплексной помощи, поскольку требуется решение проблемы;
- системный характер рекомендуемых консультантом решений, поскольку проблемы касаются управленческой системы.

Исходя из этого, консалтинг можно охарактеризовать как помощь руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Заниматься консультированием следует:

- лицам, имеющим соответствующую подготовку и обладающим специальными знаниями в тех областях, которые связаны с видом деятельности предприятия (например, финансовый контроль, системы бухгалтерского учета, маркетинг, управление производством);
- опытным менеджерам, работавшим ранее над решением разнообразных проблем;
- лицам, обладающим хорошими связями с потенциальными инвесторами или потребителями.

При этом под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в определенной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под клиентом понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Также можно сказать, что консультирование – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации. Реализует консалтинг консультационная фирма, специализированное подразделение или отдельный консультант, которыми могут быть на тех или иных условиях как специалисты предприятия-клиента, так и консультанты-субподрядчики.

Управленческое консультирование предоставляет профессиональные услуги, связанные с практическими проблемами управления. Консультант по управлению должен обладать способностью оказать услугу клиенту с достижением требуемого результата: поиск необходимой информации и обучение сотрудников, анализ и выявление проблем, решение с ложных проблем и выработка инновационных предложений, разработка бизнес-плана и т. п.

Подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования существует чрезвычайно много. Это разнообразие позволяет клиентам с очень необычными проблемами в конечном итоге находить консультанта, который отвечает особенностям их организации и личным чертам.

Однако консультированию свойственно не только разнообразие, но и определенное единство принципов и методов. Некоторые из них являются фундаментальными, ими пользуется подавляющее большинство

консультантов. Например, такой специальный метод быстрого обнаружения фактов, как психологическое тестирование, применяется только при определенных заданиях по отбору персонала. Некоторые консультанты даже выступают против этого метода. Напротив, все консультанты применяют опрос и должны уметь писать отчеты.

Под методом консультирования понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий [22,с.385].

Методология консультирования практически воплощается:

- 1) в интеллектуальной исследовательско-аналитической и проектной деятельности анализа проблем и разработки решений;
- 2) во взаимодействии с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок.

Технологии консультирования по большей части являются ноу-хау консалтинговой фирмы или конкретного консультанта.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках. Эта группа методов (среди них интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей, граф проблем и др.) наиболее полно освещена в специальной литературе.

Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического инструментария. Поскольку методы являются основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете, но становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.

Классификация методов консультирования дает возможность осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование тех

методов, которые в наибольшей мере соответствуют характеру проблем организации-клиента, модели консультирования и складывающейся ситуации.

Один из самых распространенных подходов к классификации - выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций) [15,с.91].

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. В связи с этим ниже приведена группировка методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Источниками информации для анализа консультантом являются:

1. Записи, отчеты, публикации – это данные, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования;
2. События и условия – это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства, в которых возможно зафиксировать и формализовать характерную для них информацию;
3. Память – вся информация, хранящаяся в памяти сотрудников организации-клиента, или тех, кто как-то связан с ней и могут дать информацию, полезную для консультанта (факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки);
4. Интернет-сети с организованными в них хранилищами и базами данных, конференциями и форумами.

В консалтинге применяют также методы организационного развития. Они направлены на изменения в поведении работников через воздействие на систему ценностных ориентации, межличностное и межгрупповое взаимодействие, индивидуальные навыки; создание условий для более интенсивного использования человеческих ресурсов.

Для того чтобы учесть все направления создания условий для

проведения изменений, методы организационного развития целесообразно рассматривать как методы:

- технологические – методы совершенствования производственных процессов (например, ротация, изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью);

- структурные – методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация);

- управления человеческими ресурсами – методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей, здоровья, функционирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения); методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, метод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование, гештальт-тренинг).

Разработанные консультантами методики по условиям применения подразделяются:

1) на специализированные – применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и т. д.);

2) универсальные – применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

Примером универсальных методик служат технологии управления конфликтом на предприятиях: снятие послеконфликтных напряжений в коллективе; комплексный анализ конфликтной ситуации на предприятии;

защита предприятия от забастовки; действия конфликтолога в предзабастовочный период; организация забастовки на предприятии; социологические методы диагностики и прогнозирования конфликта; тренинги (переговоры, коммуникации в условиях конфликта и его разрешения); деловые игры [19,с.87].

Безусловно, клиентов интересует экономичность предлагаемых консультантами методик (продолжительность, объемы задействованных ресурсов, стоимость).

Консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, а не в форме устных, разовых советов. Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

Дж. Кори рассматривает преимущества группового консультирования: консультативная группа воссоздает привычный для участников группы мир, она является своеобразным образцом реальности. В рамках группового консультирования участник получает понимание и поддержку, что усиливает готовность членов группы исследовать и разрешать проблемы, с которыми они пришли в группу [45].

В зависимости от решаемой проблемы, особенности организации клиента, выбирают определенную модель консультирования:

1. Экспертное консультирование. В этой модели клиент формирует задачу, а в роли эксперта выступает непосредственно консультант. Недостатком этой модели является тот факт, что консультант разрабатывает только рекомендацию, не проводя при этом самостоятельного анализа ситуации. Реализует изменения только клиент. Использовать данную модель целесообразно в случае необходимости получения знаний по стандартным нормативам, процедурам.

2. Обучающее консультирование. Консультант собирает идеи, сам анализирует управленческие решения, подготавливает почву для их

непосредственного возникновения, предоставляет клиенту теоретическую, практическую информацию в форме тренингов, деловых игр, лекций, конкретных ситуаций и т.д. Клиент формирует определенный запрос на обучение, необходимые программы, формы обучения, учебные группы.

3. Процессное консультирование. Консультанты активно взаимодействуют со своим клиентом, побуждают его высказывать свои собственные соображения, предложения, соотносить их с предлагаемыми идеями, проводить в присутствии консультантов анализ проблем и выработку соответствующих решений. При этом задачей консультантов является сбор всех внешних и внутренних идей, оценка решений.

В организации, где занятость сотрудников достаточно высока, где руководитель желает получить от консультанта эффективную работу в определенные, заданные сроки оптимально использование обучающего консультирования. В обучающем консультировании можно выделить следующие черты [69]. Совместно с клиентом выбор стандартной программы (семинары, тренинги, деловые игры, лекции) или, соответственно запросу предприятия, выбор специально адаптированной программы. Подготовка специально сформированной группы, подготовка участников к групповой работе (для повышения результативности учебных мероприятий, связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений). Обучение методикам и способам решения проблем специалистам организаций таким образом, чтобы в его отсутствие они могли самостоятельно решать проблемы, аналогичные по сложности. Полное погружение участников в заданную проблематику, чтобы в сжатые сроки группа освоила минимально-необходимый объем информации, выработала необходимые решения, что обычно заканчивается примерным проектированием предполагаемых изменений.

В рамках текущего параграфа проанализированы варианты применения психологического консультирования к ситуациям и проблемам управления,

т.е. управленческого консультирования, выделены особенности взаимодействия психолога и организации, особенности консультативного контакта и типов работы с запросами по вопросам корпоративной культуры. Отмечены особенности уровня подготовки психолога-консультанта для такого вида работы (осведомленность в смежных областях знаний, таких как социология, менеджмент, экономика и пр.). Квалификация консультанта должна позволять использовать широкий спектр универсальных методик и разрабатывать специализированные программы.

В качестве самостоятельного вида психологической работы выделено групповое консультирование. Представлены модели группового консультирования в зависимости от поставленной задачи. Выделены черты обучающего группового консультирования. Данный вид консультирования выбран для формирования конкретных новых навыков и умений в определённом рабочем коллективе. Такой вариант работы и сопровождения многообразен и адаптивен, его можно использовать в разных условиях и изменять с учётом специфики задач, уникальности коллективов и организаций.

## **Выводы по Главе I**

На основании проанализированной психолого-педагогической литературы по теме исследования можно сделать следующие выводы:

1. Корпоративная культура имеет большое количество определений. Для нас определение понятия корпоративная культура наиболее полным видится в работах В. А. Спивака, где дается следующее определение: «культура организации - это совокупность материальных и духовных ценностей, представлений, явлений, распространенных в организации, отражающих ее неповторимость и индивидуальность и проявляющихся в поведении, взаимодействии сотрудников, их восприятии себя в компании и окружающей среды». Данное определение вбирает в себя все уровни и разные проявления культуры организации, опираясь как на ее материальный, так и на духовный аспект». И, как нам кажется наиболее полно характеризует корпоративную культуру военной организации. Успешность которой определяется не экономическими показателями, а стабильностью и верой сотрудников в свое дело.

2. На основании рассмотренных определений культуры выделены следующие компоненты культуры: базовые представления, ценности, ритуалы, артефакты и символы, мифы. Уровень развития корпоративной культуры зависит от степени разделяемости ее основных компонентов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

2. На формирование корпоративной культуры в организации влияет культура общества, внутри которого существует каждая организация. Также важны вопросы внешней адаптации и внутренней интеграции в организации. Ключевой фигурой в процессе формирования и реализации корпоративной культуры выступает руководитель организации.

3. Корпоративная культура поддерживается подготовкой и обучением персонала, критериями мотивации, критериями кадровой работы. Формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки, систему ценностей и норм поведения, можно прогнозировать, планировать и

стимулировать желаемое поведение сотрудников.

4. Психологическое консультирование помогает подобрать адекватный социально-психологический инструментарий, позволяющий оценить и рационально использовать потенциал корпоративной культуры.

5. Обучающее групповое консультирование является оптимальным для формирования конкретных новых навыков и умений в определённом рабочем коллективе. Такой вариант работы и сопровождения многообразен и адаптивен, его можно использовать в разных условиях и изменять с учётом специфики задач, уникальности коллективов и организаций.

Дальнейшее исследование предполагает детальную проработку инструментов обучающего группового консультирования и определение их влияния на формирование корпоративной культуры организации.

## **Глава 2. Экспериментальная работа по формированию корпоративной культуры в процессе обучающего группового консультирования**

### **2.1. Методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента по изучению корпоративной культуры**

Констатирующий эксперимент по изучению корпоративной культуры организации был проведен на базе в/ч г. Красноярска.

Период проведения констатирующего эксперимента: с 1 по 30 августа 2019 г.

Учреждение военно-медицинской службы, в составе которой организована работа психофизиологической лаборатории, находится по адресу ул. К.Маркса, 102.

В своей работе психологическая служба ставит следующую цель: психологическое сопровождение служебной деятельности войсковой части.

Штатное расписание, кадровый состав, нормативные положения, регламентирующие организацию работы отдела, отчетная документация составляют сведения, относящиеся к государственной тайне.

В эксперименте приняло участие 50 сотрудников: мужчины в возрасте 22 - 42 лет со стажем службы от 3-х до 20-ти лет.

Формирование корпоративной культуры происходит посредством внешней адаптации и внутренней интеграции организации. Процесс внешней адаптации связан с поддержанием особой репутации организации как военной структуры и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений в работе между членами коллектива.

На основе анализа литературы были выделены следующие критерии и уровни развития корпоративной культуры.

Таблица 2. – Критерии и уровни развития корпоративной культуры

Критерии	Уровни развития корпоративной культуры			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
Роль руководителя (реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы)	Быстро и своевременно принимает решения в экстремальных ситуациях, является авторитетом в приверженности корпоративным предписаниям и традициям. Мотивирован на достижение успеха. Направлен на сотрудничество	Не всегда своевременно принимает ответственные решения. Игнорирует некоторые традиции и корпоративные мероприятия. Равнозначно мотивирован как на достижение успеха так и на избегание неудач.	Избегает, делегирует подчиненным принятие ответственных, сложных решений. Не поддерживает корпоративные традиции и предписания. Преобладает мотивация избегания неудач.	Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной.
Мотивационная направленность сотрудников	Высокая внутренняя мотивация, подкреплённая ценностными установками.	Присутствует внутренняя мотивация, однако значительно влияние оказывает внешнее стимулирование.	Референтно только внешнее материальное стимулирование.	«Якоря карьеры» Э. Шейна
Социально-психологический климат	Благоприятный.	Благоприятный, но неустойчивый	Неблагоприятный	«Социометрия» Дж. Морено. Методика оценки психологической атмосферы в кол-

				лективе А.Ф. Фидлера. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева
Традиции, ритуалы	Есть понимание соблюдения и преемственности истории, индивидуального опыта, достижений организации	Эпизодическое участие в традиционных мероприятиях	Нет понимания нормативного закрепления и распространения истории, индивидуального опыта, достижений организации	Ведомственная анкета
Условия принятия на службу, продвижения по службе и увольнения.	Строго соответствуют нормативным требованиям, система поощрений понятна сотрудникам	Условия соблюдаются не в полной мере. Комбинация моральных и материальных стимулов, принятых в организации применяется произвольно по решению руководителя	Условия соблюдаются эпизодически, система поощрений непонятна для сотрудников	Ведомственная анкета

Оценку сформированности и эффективности корпоративной культуры в организации можно исследовать двумя методами:

- 1) прямой оценке на основе тестирования и опросов;
- 2) косвенным методом, анализируя возможности и влияние каждого элемента системы на результаты.

В диагностический комплекс были включены следующие методики:

1. Опросные методы в виде ведомственных анкет, направленных на выявление личностного понимания сущности корпоративной культуры и отношения к ее элементам. Для того чтобы лучше проанализировать корпоративную культуру и понять проблемы, существующие в данной организации, было проведено анкетирование коллектива одного из отделов войсковой части.

2. Анализ документов – заключений по результатам исследования межличностных отношений и социально-психологического климата в коллективах с применением специальных ведомственных методик и опросников. В силу принадлежности указанных методик к сведениям, составляющим государственную тайну, в настоящей работе не представляется возможным их подробное описание. В обобщенном виде выносятся заключения в следующих формулировках: социально-психологический климат в подразделении благоприятный; в целом социально-психологический климат в подразделении благоприятный, но не лишен некоторых проблем; социально-психологический климат в подразделении неблагоприятный.

3. Тестовые методики. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной. Представляет собой два опросника, направленных на выявление степени выраженности установок, направленных на «альтруизм-эгоизм», «процесс-результат», «свободу-власть», «труд-деньги». Каждый опросник включает в себя 40 вопросов, которые предполагают отрицательные и утвердительные ответы «да-нет». На основании результатов

использования методик можно выявить несколько групп испытуемых: 1. Группа высокомотивированных испытуемых с гармоничными ориентациями. Все ориентации выражены сильно и в равной степени. 2. Группа низкомотивированных испытуемых, у которых все ориентации выражены чрезвычайно слабо. 3. Группа с дисгармоничными ориентациями, у которых некоторые ориентации выражены чрезвычайно слабо.

Методика диагностики межличностных и межгрупповых отношений («Социометрия») Дж. Морено. Общая схема действий при социометрическом исследовании заключается в следующем. Ставится задача исследования, выбираются объекты измерения. Затем формулируются основные гипотезы и положения, касающиеся возможных критериев опроса членов группы. Когда вопросы или критерии социометрии выбраны они заносятся на специальную карточку. Например, «в случае реформирования отдела, кого бы Вы хотели видеть в новом коллективе?», «в случае реформирования отдела, кого бы Вы не хотели видеть в новом коллективе?». Каждый член группы обязан отвечать на них, выбирая тех или иных членов группы в зависимости от большей или меньшей склонности, предпочтительности их по сравнению с другими, симпатий или антипатий, доверия или недоверия.

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе А.Ф. Фидлера. В бланке методики представлены 10 шкал с противоположными по смыслу парами слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположена отметка отвечающего, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего.

Критерии оценки благоприятности психологической атмосферы в группе:

Высокий уровень, если испытуемый набрал в пределах от 10 до 40 баллов;

Средний уровень, если испытуемый набрал в пределах от 40 до 60

баллов;

Низкий уровень, если испытуемый набрал в пределах от 60 до 80 баллов.

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева). Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующие деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Респондент выбирает одно утверждение, которое по его мнению в наибольшей степени соответствует определенному руководителю. По результатам интерпретации можно сделать вывод о преобладании директивного, попустительского или коллегиального стиля руководства.

Методика изучения мотивации профессиональной карьеры Э. Шейна. Методика представляет собой опросник, направленный на диагностику ценностной составляющей профессиональной деятельности. Разработана Э.Шейном, на русский язык перевод и адаптация осуществлены В.Э. Винокуровой и В.А. Чикер. Другое название методики – «Якоря карьеры». Опросник включает в себя 41 утверждение, степень своего согласия с каждым из которых респондент должен оценить по 10-балльной шкале: с 1 по 21 пункты включительно от «совершенно неважно» до «исключительно важно», с 22 по 41 пункты от «совершенно не согласен» до «полностью согласен».

Пункты группируются в 8 шкал, представляющих собой 8 непересекающихся карьерных ценностных ориентаций (тех самых «якорей карьеры»).

Полученные данные подлежали математической обработке с помощью пакета статистических программы SPSS (версия 13).

Ниже мы представляем обсуждение полученных результатов.

### **Анализ результатов констатирующего эксперимента**

Результаты применения опросных методов представлены графически ниже в виде рисунков.

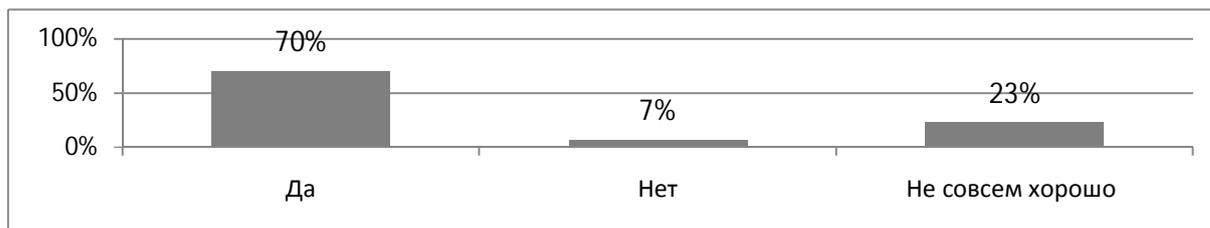


Рис. 1. Структура ответов на вопрос «Знаете ли Вы историю своей организации?» (в %)

На вопрос «Знаете ли Вы историю своей организации?» Из 50 опрошенных сотрудников 70% ответили «да», а 23% – недостаточно хорошо. Это хороший результат, очень радует то, что сотрудникам интересна история создания и развития их организации и им не безразлично то место, где они работают.

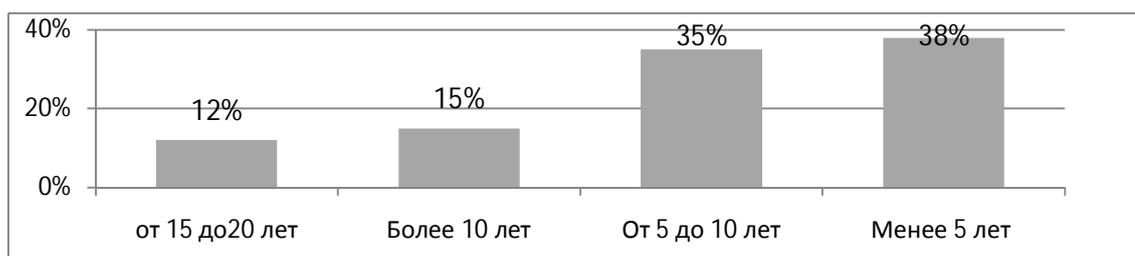


Рис. 2. Структура ответов на вопрос «Сколько времени Вы работаете в данной организации?» (в %)

Из 50 опрошенных 12% работают от 15 до 20 лет, более 10 лет – 15%, а 35% – от 5 до 10 лет, 38% опрошенных работают менее 5 лет, это говорит о том, что коллектив еще достаточно «молодой».



Рис. 3. Структура ответов на вопрос «Для Вас корпоративная культура?» (в %)

Мнение сотрудников относительно самого понятия «корпоративная культура» разделились. Для одних это совместный отдых с руководством (9%), для других – социальная помощь в компании (26%), для третьих – наличие знаков компании (18%) и комплекс традиций и обрядов (24%), командный дух (23%) .

Необходимо отметить, что одним из важных аспектов для сотрудников является социальная помощь.

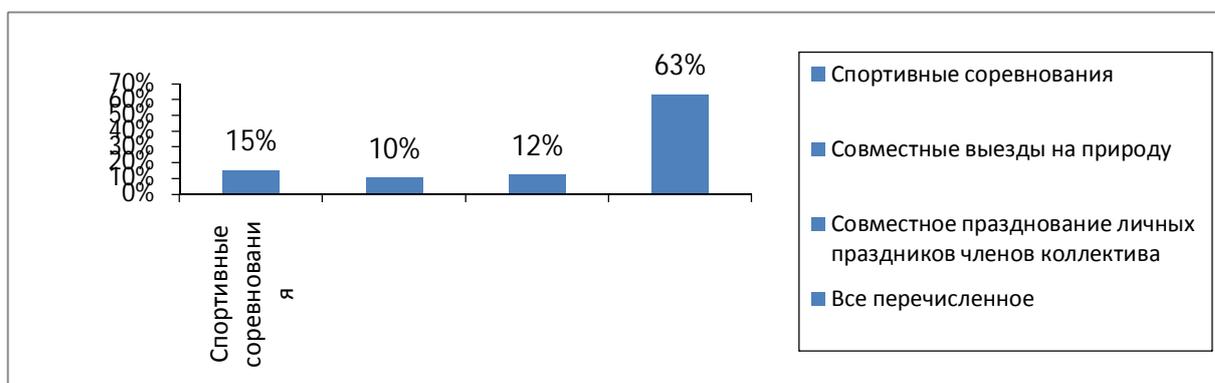


Рис. 4. Структура ответов на вопрос: «Какого рода меры по совместному отдыху, проводимых в Вашей организации, по Вашему мнению, положительно влияют на корпоративную культуру?» (в %)

В общем досуге коллектива в/ч имеют место спортивные соревнования – 15%, выезды на природу – 10%. Это говорит о том, что сотрудники поддерживают здоровый образ жизни. Также существуют личные праздники

работников, такие как: дни рождения, получение очередного звания и прочее – 12%. Подавляющее большинство в/с считают, что все перечисленные виды досуга положительно влияют на корпоративную культуру в организации – 63%, ведь такого рода мероприятия положительно влияют на эффективность деятельности.

Досуг позволяет работникам организации отдохнуть и хорошо провести время, несмотря на то, что они находятся на работе.

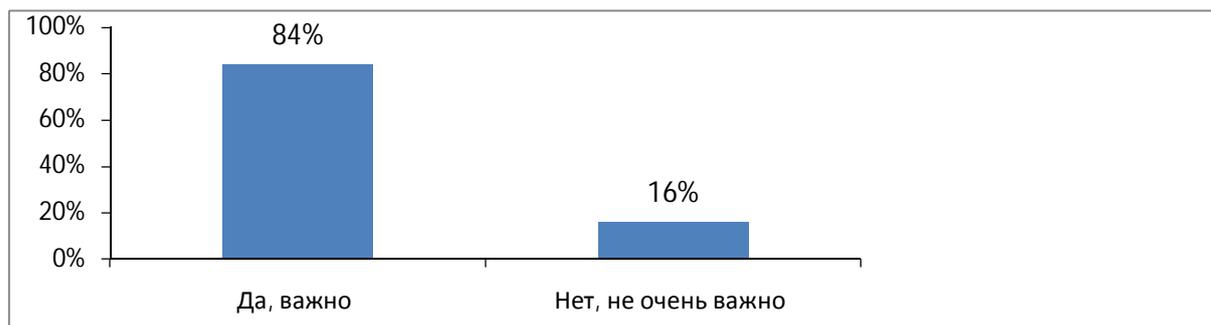


Рис. 5. Структура ответов на вопрос: «Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?», в %

Как видно из полученных ответов, большинству участников анкетирования очень важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом и только 16% это не очень важно. Данные ответы свидетельствуют о том, что сотрудникам для эффективной работы необходимо находиться в условиях положительного морально-психологического климата.

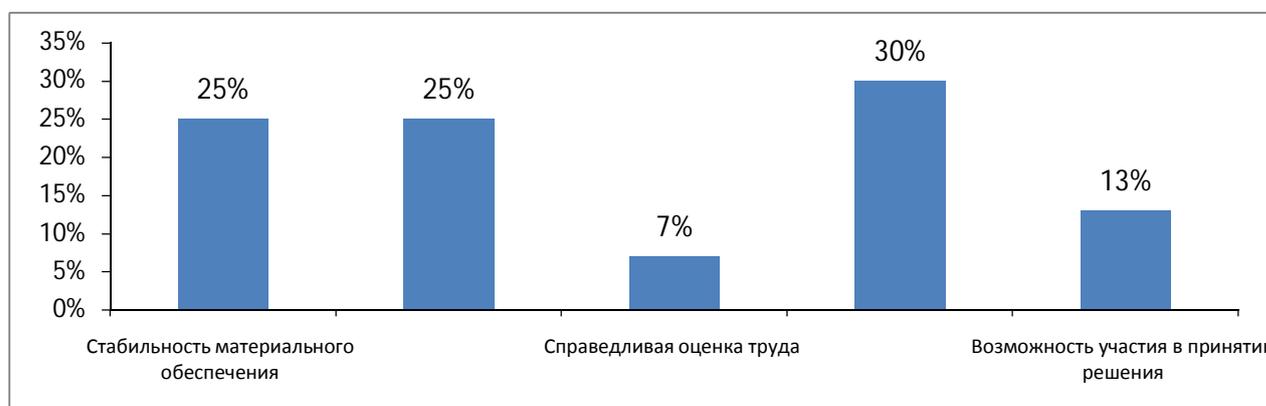


Рис. 6. Структура ответов на вопрос: «Какие из перечисленных ценностей в

Вашей организации являются основными?» (в %)

Основной ценностью сотрудников в/ч является перспектива карьерного роста, об этом свидетельствует 30% ответов, а также стабильность материального обеспечения – 25%. Справедливость оценки труда – 7%, возможность участия в принятии решений отметили лишь – 13%. И для 25% важна интересная работа. Полученные ответы представлены на рисунке.

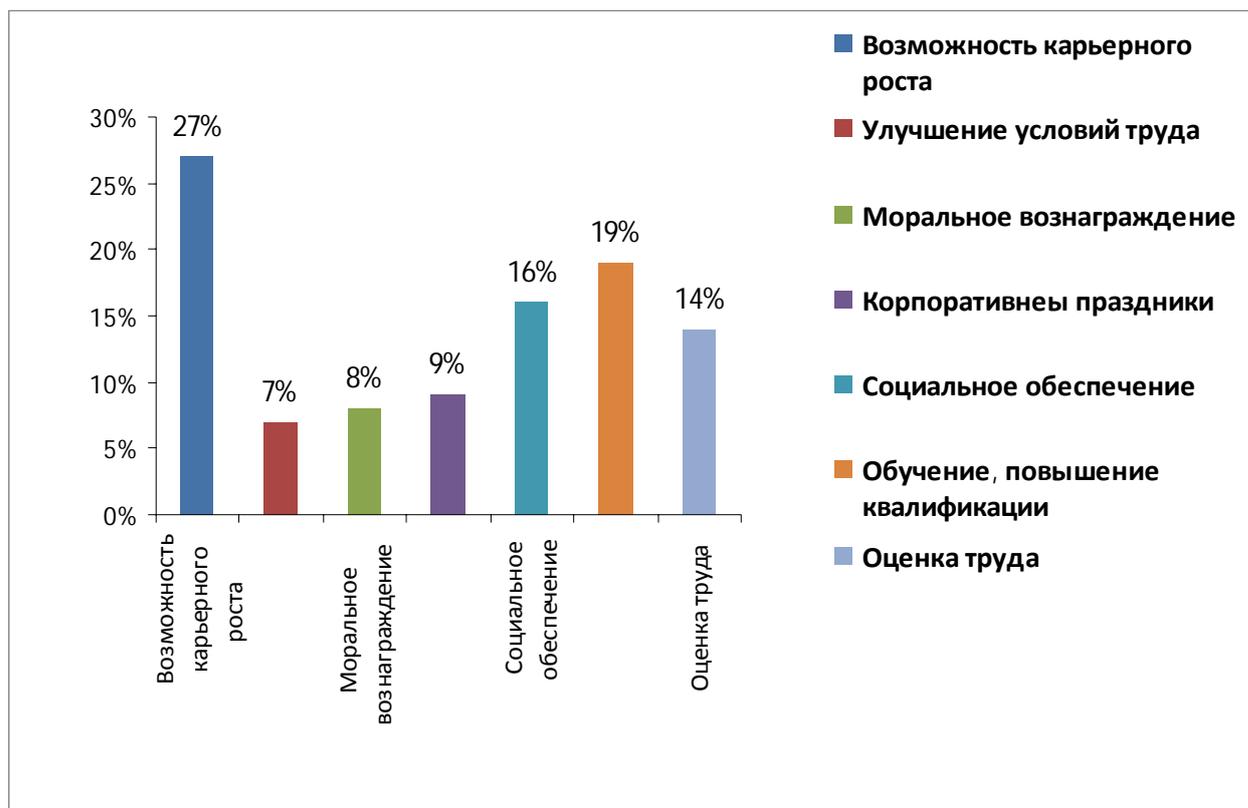


Рис. 7. Структура ответов на вопрос: «Наиболее значимые формы нематериального стимулирования?» (в %)

Из рисунка видно, что наиболее значимыми формами нематериального стимулирования является возможность карьерного роста – 27%, а также возможность обучения и повышения квалификации – 19%. Всего из полученных данных можно сделать вывод, что в организации существует достаточное количество форм нематериального стимулирования для каждого работника, что положительно влияет на результат труда, и является

дополнительным инструментом корпоративной культуры.

На вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом существующей в Вашей компании корпоративной культурой?» 68% сотрудников ответили, что их полностью устраивает существующая корпоративная культура и 32% полагают, что нет предела для совершенствования.

Соответственно, возникла необходимость выявления степени удовлетворенности теми или иными составляющими корпоративной культуры компании. Поэтому респондентам была предоставлена еще одна анкета. Данная анкета была направлена на выявление удовлетворенности сотрудников существующей корпоративной культурой. Каждое из приведенных вопросов предусматривало ответ в виде шкалы от 0 до 10.

Чем выше средний балл среди всех сотрудников, тем выше удовлетворенность данным элементом. Ниже приведены средние баллы ответов, полученные в результате анкетирования.

Таблица 3. - Средние баллы, полученные в результате анкетирования сотрудников в/ч

<b>п/п</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Средний балл</b>
1	Атмосфера (климат), сложившейся в коллективе	7,4
2	Политика организации и руководства	8,3
3	Стиль руководства	8,1
4	Содержанием работы	7,8
5	Возможности профессионального роста	9,2
6	Атмосфера теплоты и поддержки	6,6
7	Организация досуга	9,6
8	Нематериальные средства мотивации	8,7

Таким образом, по результатам проведенного анкетирования было выявлено, что суммарная степень удовлетворенности политикой организации

и руководства, стилем руководства выше среднего, что является хорошим результатом. Меньше довольны сотрудники атмосферой теплоты и доверия, однако, это связано с тем, что служащие - мужчины, для которых жаловаться и наоборот поддерживать друг друга несвойственно, в противовес этой составляющей, в общем климатом, который сложился в организации, сотрудники довольны. Самые высокие баллы сотрудники отдали организации досуга, а также возможности профессионального роста и нематериальным средствам мотивации.

Следовательно, руководству в/ч необходимо уделить внимание социально-психологическому климату в коллективе. Хотя руководство утверждает, что поддерживается дух коллективизма, атмосфера открытости и свободы общения, однако в результате проведения исследования с использованием анкетирования, было обнаружено, что это лишь формально, на самом деле результаты анкетирования показали неудовлетворенность сотрудников климатом в коллективе, а климат в коллективе является важнейшей характеристикой корпоративной культуры. Все остальные факторы успеха корпоративной культуры находятся на достаточно высоком уровне.

**Анализ** заключений по результатам исследования межличностных отношений и социально-психологического климата в коллективах с применение специальных ведомственных методик и опросников представлен графически на рисунке 8.

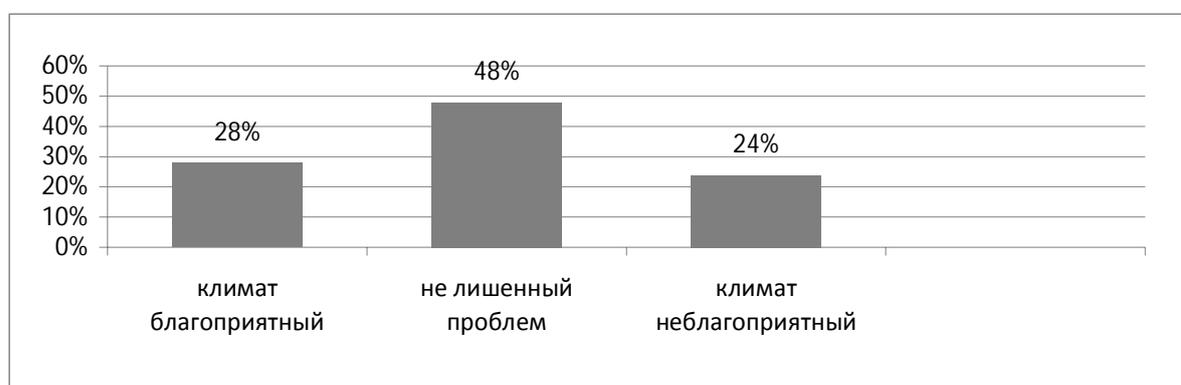


Рис. 8. Уровень оценки социально-психологического климата в коллективе (в

%)

Большинство членов коллектива оценивают климат как в целом благоприятный, но не лишенный проблем (48 %), что в сочетании с достаточно высоким процентом (24%) неблагоприятных оценок может свидетельствовать о достаточно неустойчивом и нестабильном психологическом климате в коллективе.

Результаты диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере (О.Ф.Потемкиной).

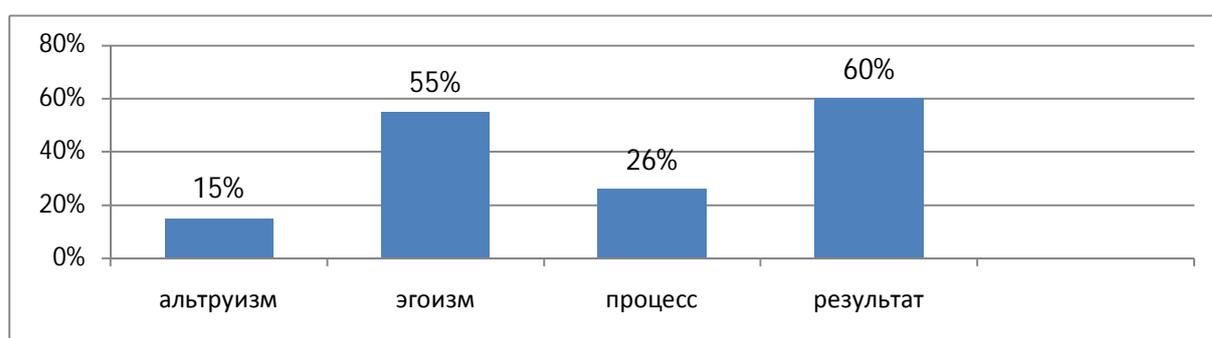


Рис. 9. Проявление социально-психологических установок «эгоизм-альтруизм», «процесс-результат» у респондентов (в %)

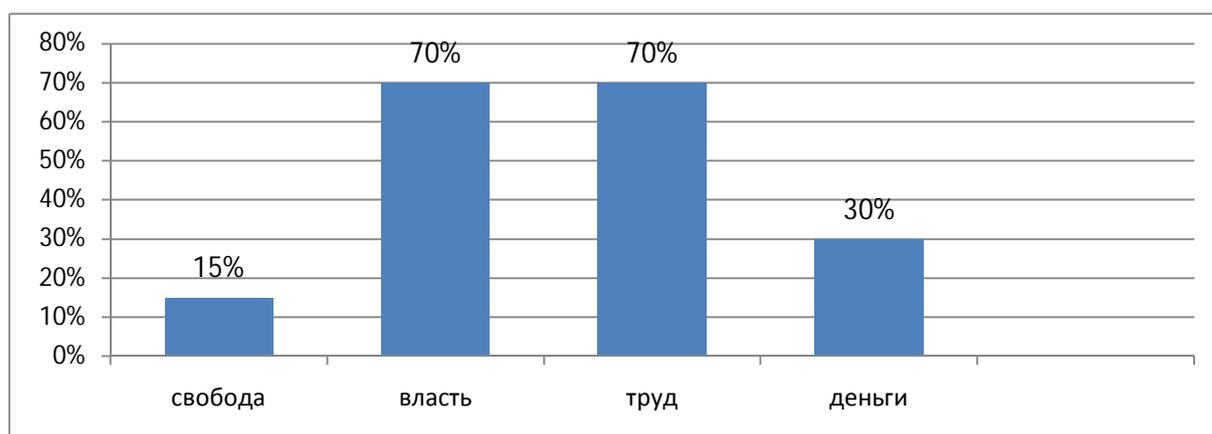


Рис. 10. Проявление социально-психологической установки «свобода-власть», «труд-деньги» у респондентов (в %)

Сотрудники, ориентирующиеся на результат, одни из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете,

помехам, неудачам. Вместе с тем обращает на себя внимание высокий процент респондентов с чрезмерно выраженным эгоизмом (55 %). Известная доля «разумного эгоизма» не может навредить человеку. Однако высокая эгоцентрическая направленность в сочетании с амбициозностью могут способствовать высоким личным результатам, но осложнять групповую работу. Тогда как для военнослужащих командная работа является основой профессиональной деятельности. Данные результаты могут быть характерны для молодых сотрудников, доля которых достаточно высока (38 %). Люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т.д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия. Для людей с ориентацией на власть ведущей ценностью является влияние на других, на общество. Обращает на себя внимание низкая ориентация на свободу, что может препятствовать дальнейшей профессиональной реализации. Для военнослужащих в целом не характерна ведущая ориентацией на деньги, стремление к увеличению своего благосостояния.

Результаты «Социометрии» Дж. Морено представлены на следующем графическом рисунке.

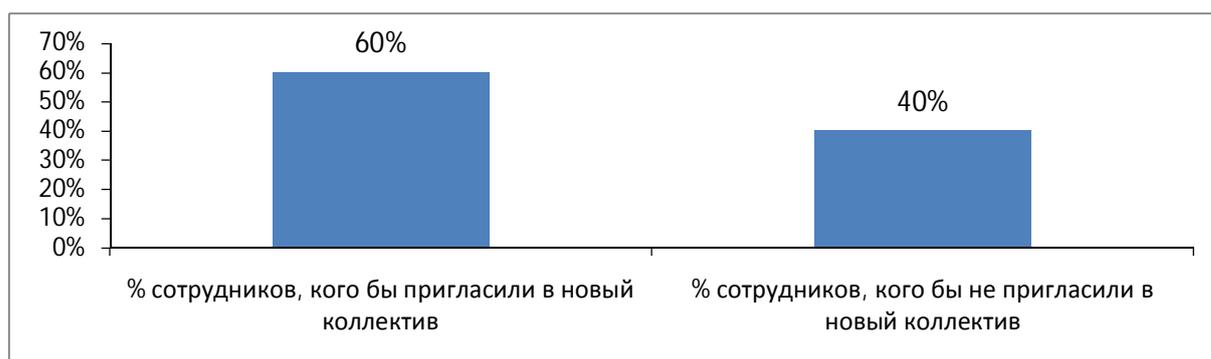


Рис. 11. Показатели диагностики межличностных отношений, (в %)

Достаточно неблагоприятный показатель: 40%, практически половина коллектива, хотели бы видеть в своем окружении других сотрудников.

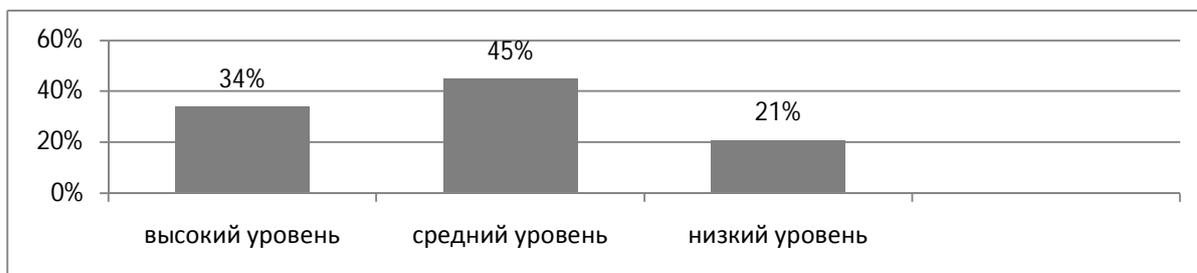


Рис. 12. Распределение оценок сотрудниками психологического климата по методике изучения А.Ф. Фидлера (доля в %)

Максимальное количество баллов, свидетельствующее о неблагоприятности климата в коллективе, сотрудники обнаружили по шкалам: непродуктивность, несогласованность, недоброжелательность. Полученные результаты методики у сотрудников коллектива свидетельствуют среднем уровне в отношении благоприятности, возможно неустойчивом психологическом климате, который не всегда в полной мере обеспечивает улучшение межличностного взаимодействия, повышает уровень удовлетворенности выполняемой деятельностью и повышает производительность труда.

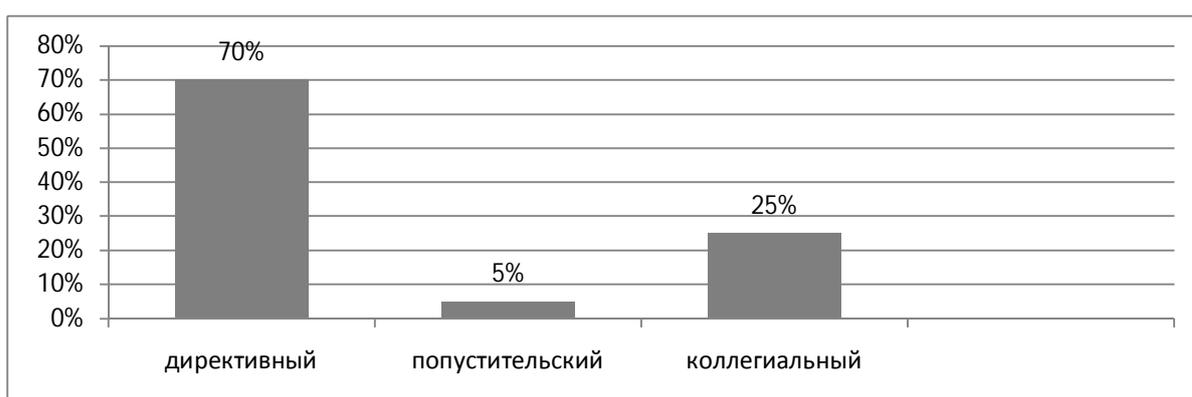


Рис. 13. Общая оценка стиля руководства коллективом (в %)

Согласно интерпретации методики мы можем говорить о том, что в коллективе, по мнению сотрудников преобладает директивный стиль руководства, характеризующийся полным контролем руководителя,

лишением возможности принятия решения методом обсуждения, решения принимаются единолично

Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна выявила следующее. По каждой карьерной ориентации подсчитывалось количество баллов. В результате ранжирования полученных данных карьерные ориентации сотрудников распределились следующим образом: служение (1), интеграция стилей жизни (2), менеджмент (3), профессиональная компетентность (4), стабильность места работы (5), вызов (6), автономия (7), предпринимательство (8), стабильность места жительства (9). Кроме того, среди определенных 9 ценностных ориентаций в карьере мы отметили неоднородность ведущих ориентаций у каждого респондента. Такая неоднородность профессиональных ценностных ориентаций позволяет сделать существенный вывод о группе респондентов в целом: военнотружущим присуще служение как общая идея военной службы, но стремление к профессиональному развитию часто конкурирует со стремлением к управленческим функциям, стабильностью места работы.

В целом, обобщая результаты диагностики можно сделать следующие выводы.

Таблица 4. – Итоговый уровень развития корпоративной культуры

<b>Уровень развития компонентов корпоративной культуры</b>	<b>Показатели, в %</b>
Общий показатель	
Низкий	10,0
Средний	54,0
Высокий	36,0
Условия работы	
Низкий	8,0

Средний	36,0
Высокий	56,0
Социально-психологический климат	
Низкий	21,0
Средний	45,0
Высокий	34,0
Управление, роль руководителя	
Низкий	5,0
Средний	70,0
Высокий	25,0
Мотивация	
Низкий	4,0
Средний	64,0
Высокий	32,0
Традиции, ритуалы	
Низкий	12,0
Средний	56,0
Высокий	32,0

Таким образом, можно говорить о том, что корпоративная культура развита на среднем уровне. Необходимо в процессе обучающего консультирования уделить внимание особенностям социально-психологического климата в коллективе, отношению к стилю и методам руководства (выяснить насколько объективно стиль руководства отрицательно сказывается на жизни коллектива или возможны субъективные оценки сотрудниками в связи с недопониманием стратегических задач руководства), мотивации сотрудников

## **2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента по реализации обучающего группового консультирования в целях**

## **формирования корпоративной культуры**

Формирующий эксперимент по реализации обучающего группового консультирования в целях формирования корпоративной культуры был проведен на базе в/ч.

Период проведения формирующего эксперимента с 1 по 20 октября 2019 г.

Выборка исследования составила – 50 человек.

Испытуемые были разделены на две группы: контрольная и экспериментальная, по 25 человек в каждой группе.

С испытуемыми из экспериментальной группы было проведено обучающее групповое консультирование в целях формирования корпоративной культуры.

**Цель** формирующего эксперимента заключалась в разработке и апробации программы группового консультирования в целях формирования корпоративной культуры в в/ч. Тем самым формирующий эксперимент должен был осуществить миссию своеобразного фактора дальнейшего наращивания потенциала корпоративной культуры в в/ч, а затем – средств совершенствования деятельности организации в целом.

Для достижения поставленной цели были определены **задачи** формирующего эксперимента:

1. Разработать программу группового консультирования.
2. Определить особенности экспериментального внедрения программы группового консультирования.
3. Выявить эффективность внедрения программы группового консультирования, то есть, провести диагностику.

Для выполнения первой задачи формирующего этапа исследования была разработана программа группового консультирования.

Основным методом психологической подготовки испытуемых к развитию корпоративной культуры было избрано групповое

консультирование, поскольку, как показал анализ работы специалистов в области организационной и экономической психологии [12; 19; 28], групповое консультирование имеет ряд преимуществ по сравнению с другими формами:

- активность группы;
- синтезирование нового знания, информации, формирует эмоциональное отношение к ней; повышение уровня мотивации к усвоению знаний и навыков;
- формирует способность группы к коллективному мышлению и принятию решений;
- способствует практической проверке и закреплению полученных знаний.

Групповое консультирование дает участникам возможность не только услышать мнение других членов коллектива или посмотреть на таблицы и схемы, но и практически применить полученные знания, превратив их в умения. Поэтому групповое консультирование все шире применяется в современных компаниях, особенно для формирования и развития корпоративной культуры.

Здесь первой обязательным и неременным условием является социальная и организационно-психологическая требование к консультированию – спланированное и целенаправленное проведение. Иными словами, речь идет о взвешенном, научно-обоснованном программном обеспечении работы. Такую программу разработали и внедрили в ходе формирующего эксперимента.

Теоретико-методологической основой программы группового консультирования стали работы известных российских и зарубежных ученых в области организационной и экономической психологии, а также специалистов по тренинговой работе. В частности, значительную роль на формирующем этапе исследования сыграла концепция психологического обеспечения деятельности организаций, разработанная в лаборатории

организационной психологии Института психологии имени Л.С. Выготского, которая предполагает учет психологических особенностей развития корпоративной культуры коммерческих организаций.

В нашем случае также непосредственной платформой, на которой базировалась программа группового консультирования, стала теоретическая модель корпоративной культуры, сущность и структура которой представлены и обоснованы в первой главе диссертационного исследования.

**Цель консультирования:** психологическая подготовка сотрудников организации к участию в процессе формирования и развития корпоративной культуры.

**Задачи:**

1. Усвоение сотрудниками знаний о содержании, структуре функции корпоративной культуры организации.
2. Выявление психологических особенностей корпоративной культуры и факторов, влияющих на ее формирование.
3. Формирование у служащих умений и навыков развития корпоративной культуры.

В своей структуре программа группового консультирования состояла из трех сессий (сессия «Корпоративная культура как важный фактор обеспечения стратегической эффективности и развития организации»; сессия «Взаимодействие внутри коллектива»; сессия «Развитие корпоративной культуры»), каждая из которых, в свою очередь, содержала вступительную и заключительную части и по два модуля. Кроме того программа предусматривала самостоятельную работу в виде выполнения заданий в мини-группах.

Следует отметить, что эта структура отражает логику и историю становления организационно-культурного феномена организации.

Таблица 5. – Структура сессий группового консультирования

Структурная часть	Модуль	Кол-во часов
-------------------	--------	--------------

Корпоративная культура как важный фактор обеспечения стратегической эффективности и развития организации	Вступительная часть	8
	Модуль 1: «Корпоративная культура, составляющая стратегического развития фирмы».	
	Модуль 2: «Типы и виды корпоративной культуры. Корпоративная культура, как один из видов организационной культуры фирмы».	
	Подведение итогов	
Взаимодействие внутри коллектива	Вступительное слово	8
	Модуль 3: «Особенности выстраивания взаимодействия внутри коллектива»	
	Модуль 4: «Факторы формирования корпоративной культуры в в/ч»	
	Подведение итогов	
Развитие корпоративной культуры	Вступительное слово	8
	Модуль 5: «Направления и пути развития корпоративной культуры в в/ч»	
	Модуль 6: «Инновационный менеджмент как важный фактор развития эффективной корпоративной культуры»	
	Подведение итогов	
Работа в мини-группах		8
Всего		32

В каждой структурном составляющем модуле рассматриваются элементы организационной (корпоративной) культуры и функций, которые эти элементы выполняют: ценностно-мировоззренческие и нормативные, поведенческие. Вместе с тем, основное внимание уделяется развитию процесса взаимодействия, как сердцевине корпоративной культуры организации.

Каждая сессия рассчитана на один рабочий день один раз в неделю. В основу разработанной программы положены основные принципы психологического консультирования, выделенные нами на основе анализа литературы В.В. Спасенникова, А.В. Квернадзе и В.В. Середневой [38].

Добровольность. Участники группового консультирования и ее ведущий участвуют в работе группы сознательно и по собственной воле. Но чаще проблемы, связанные с соблюдением этого принципа, возникают у участников: руководство организации заставляет их прийти на консультирование (часто в свободное время) и получать такие умения, которые кажутся руководителю полезными. Понятно, что в таких случаях не только нарушается принцип добровольности, но и эффективность консультирования становится недопустимо низкой. Поэтому, составляя соглашения с заказчиками, следует учесть практические способы реализации указанного принципа.

Равноправность. Все участники группового консультирования имеют одинаковые права и обязанности. Проблемы с соблюдением этого принципа возникают, когда участники имеют разный профессиональный статус и переносят эту систему отношений в рамки консультирования. В группах личностного роста также возникает неформальная структура, которая нарушает начальное равноправие. Профилактикой подобных проблем может стать подбор однородной группы и рефлексия того, как распределение ролей влияет на равноправие.

Отдельная проблема – неравноправность участников при работе в системе «аквариум»: часть группы активно участвует в работе группы, часть – занимает позицию наблюдателя. Важно, чтобы выбор собственной позиции был сознательным и добровольным.

Активность отличает групповое консультирование от других форм работы, в частности, лекции. Консультант должен создавать соответствующие условия для проявления активности группы, а участники прикладывать собственные усилия на получение практического,

эмоционально-чувственного опыта. Активность группы зависит от факторов: уровня заинтересованности проблемой, уровня осведомленности, опыта работы, отношений в группе и между группой и ведущим. Активность группы имеет естественные колебания в течение дня.

Вместе с тем активность – относительно самостоятельный организационно-психологический феномен. Выделяют три типа активности в зависимости от степени самостоятельности: репродуктивную (непосредственное воспроизведение материала консультирования); поисковую, как преобразовательное воспроизводства, стимулирует собственную познавательную активность; творческая активность, предполагает выявление новых сторон консультирования.

Принцип активности основывается на определенной закономерности об усвоении человеком 10% информации, воспринимаемой на слух, 50% информации, воспринятой зрением, и 90% информации, получаемой во время самостоятельной деятельности.

Активность – норма поведения в групповом консультировании. Речь идет о реальном включении в интенсивное групповое взаимодействие каждого члена группы. Использование этого принципа позволяет осуществлять развитие компетентности в общении в консультировании не путем непосредственного воздействия психолога и участников, а созданием условий для самосовершенствования средств организации коммуникативного взаимодействия.

Конфиденциальность того, что происходит в группе. Это важный принцип психологического консультирования группы, который является необходимым условием создания атмосферы психологической безопасности и самораскрытия. Все, что происходит во время занятий, а не выносится за пределы группы. Участники не боятся, что содержание их общения может стать общеизвестным.

Конфиденциальность в данном случае – феномен, который следует рассматривать в пределах соотношения индивидуального и коллективного.

Все положительное, что достигается в корпоративной культуре индивидуумом, должно быть обезличенно, в обобщенном виде проявляться в коллективном, синтезируясь в новое, конструктивное, что фактически составляет одно из условий развития корпоративной культуры. В этом специфика конфиденциальности, которую следует учитывать при изучении корпоративной культуры и ее психокоррекции.

Принцип обсуждения событий только в рамках группового консультирования («здесь и сейчас») и персонификация высказываний. Для участников группового консультирования нередко характерна тенденция к отклонению от основной темы, склонность к общим разговорам, соображениям, далеким от содержания группового консультирования. Этот принцип ориентирует участников группового консультирования на то, чтобы предметом их анализа постоянно были процессы, которые происходят в группе в конкретный момент.

Принцип акцентирования глубокой рефлексии участников, учит участников концентрировать внимание на себе, своих мыслях, чувствах, развивает навыки самоанализа.

Принцип персонификации высказываний. Его суть заключается в том, что участники группового консультирования должны быть сосредоточены на процессах самопознания, на самоанализе и рефлексии. Даже оценка поведения должна осуществляться через высказывания собственных чувств и переживаний. Отказ от безличных речевых форм помогает людям в повседневном общении скрывать собственную позицию и избегать ответственности. Если в других отраслях психологии это можно расценивать как отказ от самоответственности, то в исследовании корпоративной культуры такие категоричные выводы делать вряд ли, поскольку наоборот, такая ситуация может свидетельствовать о том, что лицо реально отражает точку зрения определенной группы, которая ориентируется на свою субкультуру, уже сложилась.

С другой стороны высказывания индивида «Я думаю ...» могут

бессознательно олицетворять мнение определенной группы коллектива, сообщества. Запрещается использовать высказывания типа: «Большинство моих друзей считает ...», «Мы думаем ...», «У нас мнение другая ...» и т.д., которыми переводится ответственность за чувства и мысли конкретного человека в аморфное «мы», и тем самым делают ее обезличенной. Все высказывания должны строиться с использованием личных местоимений единственного числа: «Я думаю ...», «Я убежден ...», «Я чувствую ...», «Мне приятно ...» и т.д.

Принцип акцентуации речи чувств. Согласно этому принципу эмоциональная сторона общения должна быть хорошо и полно выраженной участниками группового консультирования; им рекомендуется акцентировать внимание на состояниях и проявлениях (своих собственных и партнеров) и при воспроизведении обратной связи, если возможно, использовать язык, который отражает это состояние. Примером этого может служить такая констатация: «Твоя манера разговора на повышенных тонах раздражает меня». Более опосредованную форму речи чувств образует речь образов, ассоциаций и метафор, используемых в групповом консультировании как на вербальном, так и на невербальном уровнях. Опосредованная речь, как правило, менее травмирует и менее жесткой, что существенно, если нужно сообщить не очень приятную информацию.

Отказ от непосредственных оценок человека. Нужно заменять их описанием собственных эмоциональных состояний, поскольку вероятность неприятия отрицательной обратной связи возрастает тогда, когда последняя имеет сугубо оценочный характер. Не желательно использовать высказывания: «Ты мне не нравишься», или «Мне не нравится твое поведение» и т.д. Известно, что негативная информация активизирует защитные механизмы личности.

Принцип доверительного общения один из фундаментальных элементов группового консультирования. Развитие доверительного климата - сложный процесс. Самый первый шаг к практическому созданию климата

доверия: принять единую форму обращения на «ты», которая психологически уравнивает всех членов группы и вносит в отношения некоторый элемент интимности и доверительности между членами группы и руководителем. Каждый реализует тот уровень открытости, к которому он готов, в зависимости от своих особенностей и общего уровня доверительности в группе.

Для оценки потребности и общей мотивации участников экспериментальной группы к участию в групповом консультировании» были заданы вопросы: «Есть ли у Вас потребность в групповом консультировании?», «Почему я решил принять участие в групповом консультировании?».

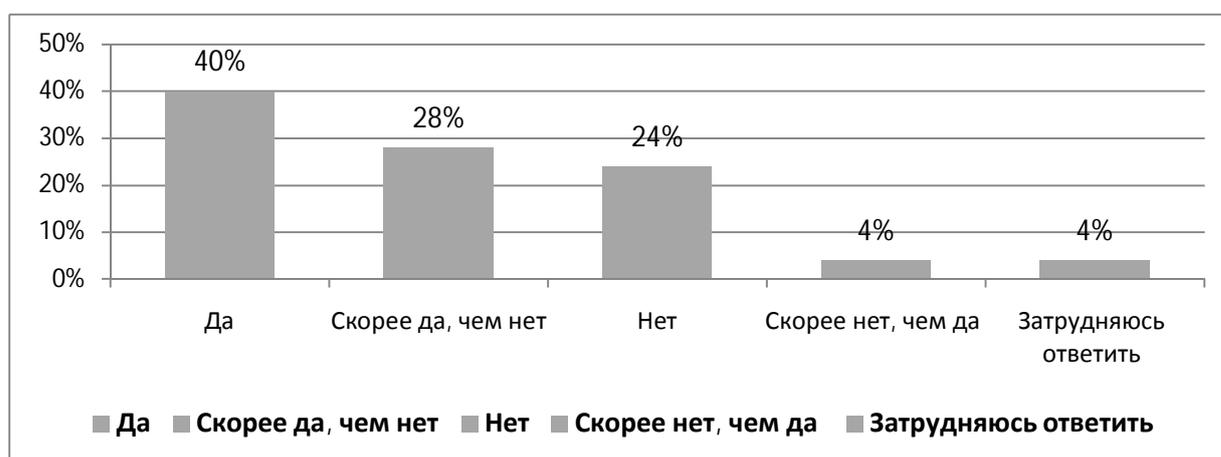


Рис. 14. Наличие потребности участников экспериментальной группы в групповом консультировании (в% от общего числа опрошенных)

Результаты опроса участников экспериментальной группы показали, что 40% сотрудников четко осознают такую потребность, а еще 28% имеют такую потребность чуть менее осознанную в групповом консультировании (рис. 3.5). То есть, можно говорить о том, что почти две трети опрошенных нуждаются в групповом консультировании.

Вместе с тем, четверть служащих имеют слабо выраженную потребность в групповом консультировании или вообще ее не имеют. Итак, можно сделать вывод, что для психолога стоит задача не только реализовать

потребности участников, но и активизировать такую потребность у тех участников, которые ее не имеют.

Что касается конкретных мотивов к участию в групповом консультировании, то результаты опроса показывают, что 60% сотрудников из экспериментальной группы свое участие в групповом консультировании мотивируют высоким уровнем заинтересованности проблемой корпоративной культуры. Например, участники давали такие ответы: «считаю, что развитие корпоративной культуры в/ч занимает ключевую позицию в обеспечении эффективной деятельности»; «Интересуют взаимосвязь гармонизации интересов руководителей и подчиненных в организации»; «Участие в групповом консультировании расширит мое представление об особенностях стратегических целей организации» и т.д.

Более того, 20% опрошенных указали на необходимость в профессиональном и личностном развитии, а 15% отметили социально-коммуникационную потребность (налаживание отношений, улучшение коммуникаций и т.п.), как на ведущие мотивы участия в групповом консультировании. Также, можно говорить о том, что для обеспечения высокой эффективности группового консультирования должны способствовать удовлетворению не только потребностей, касающиеся содержания заявленной проблемы, а и ряда других социально-психологических потребностей личности.

Анализ ожиданий участников экспериментальной группы проводился с помощью так вопросов: «Какие знания я хочу получить на групповом консультировании?» и «Какими конкретными навыками и умениями я хочу овладеть?». Указанные вопросы были открытыми, поэтому участники имели возможность свободно выразить свое мнение относительно их ожиданий. Полученные ответы были проанализированы с помощью контент-анализа, что позволило получить следующие результаты.

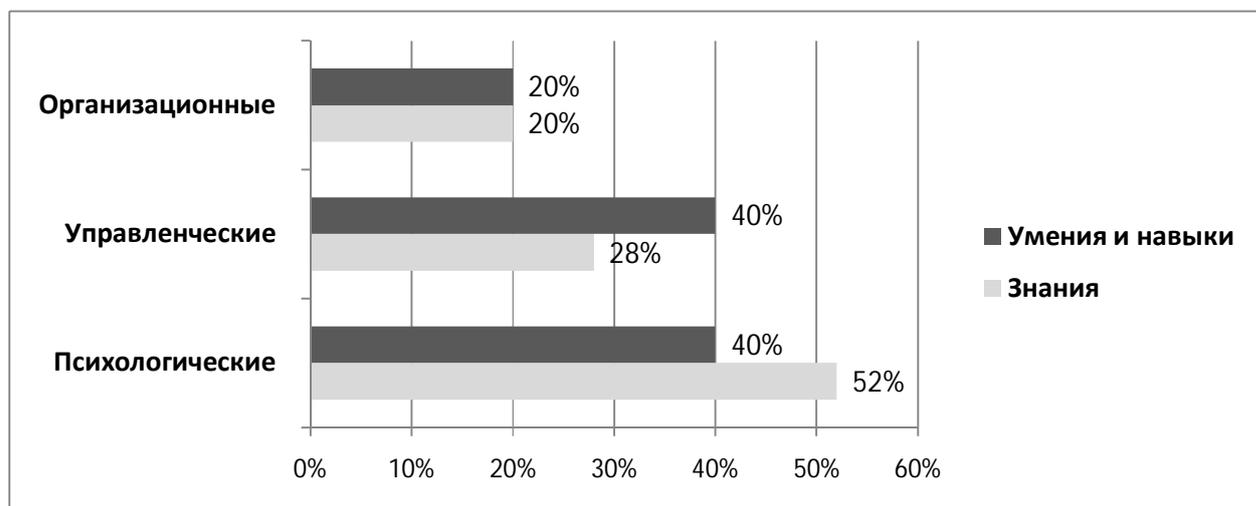


Рис. 15. Основные группы знаний и практических навыков, которыми хотели бы овладеть участники группового консультирования (в % от общего числа опрошенных)

Указанные респондентами знания и навыки, которыми они хотели бы овладеть во время группового консультирования, были разделены нами на 3 группы (психологические, управленческие и организационные). Больше половины участников (52%) интересуется получение психологических знаний, значительно меньшая часть опрошенных ожидает получить управленческие и организационные знания (28% и 20% соответственно). Относительно практических умений и навыков, то половина участников, хотела бы получить управленческие умения и навыки (40%). То есть возникают обязательные задачи по усилению понимания значимости психологических факторов в деятельности организации.

Форма организации мероприятия представляет собой 3 сессии каждая из которых, в свою очередь, содержала вступительную и заключительную части и по два модуля. Кроме того программа предусматривала самостоятельную работу в виде выполнения заданий в мини-группах.

Первая сессия – знакомство и уточнение правил работы в группе.

Первая групповая работа –упражнение на сплочение, дополненное упражнением на снятие напряжения.

Первый модуль (групповая работа) – «мозговой штурм», «структура корпоративной культуры», генерация идей, понимания понятия корпоративной культуры.

Второй модуль (групповая работа) – представление группе справочного материала, далее самостоятельная работа в 4 рабочих группах для обмена информацией.

Вторая сессия – обсуждение предложенных вариантов, перераспределение сгенерированных решений по тематике соответствующим членам коллектива.

Первый модуль (групповая работа) – уточнение понятий, распределение зон ответственности (своей роли в коллективе, оценка своих чувств (доверие, взаимовыручка) в коллективе), принятие компонентов корпоративной культуры.

Второй модуль (работа в мини-группах) – активная обработка справочного материала, обмен знаниями, ответы на вопросы, корпоративные метафоры.

Третья сессия – обобщение полученных знаний, рефлексия в общей группе.

Первый модуль – упражнение «Психологический портрет нашей организации», работа с миссиями и ценностями организации.

Второй модуль – усвоение нового опыта и обсуждение различных вариантов действий в новых условиях. Упражнение с мячом – формирование новых взаимоотношений.

Особенностью групповой работы в контексте формирующего эксперимента было то, что все участники хорошо знакомы между собой, а так же то, что в рабочем коллективе они занимают разные позиции с точки зрения формальной иерархии. Именно поэтому для этапа знакомства было выбрано упражнение «В людях я ценю...»?

В классическом психологическом тренинге такой вариант знакомства позволяет быстро конкретизировать тематику обсуждения и уточнить личное

отношение каждого участника к обществу. При выполнении упражнения каждый участник группы называет своё имя и после этого продолжает фразу. Произнесение своего имени в начале фразы акцентирует внимание участника на том, что именно он считает так. Возникает ситуация ответственности за свои слова, когда сложнее сказать откровенную глупость или отделаться неуместной шуткой. Высказывания участников дают нам материал для анализа личностных мотивов и позволяют выбрать комфортные коммуникативные модели, сгруппировать участников по данному признаку и поставить задачи, адекватные их восприятию. Данная разминка особенно хороша в группах, где присутствует напряжение, так как честные ответы участников могут катализировать конфликт и быстрее проработать его.

В рамках эксперимента во время проведения данной разминки чётко обозначились симпатии и антипатии, обозначились три основные позиции участников: две по возрасту (противопоставление молодых и более возрастных сотрудников) и одна достаточно малоактивная смешанная по возрасту группа. Таким образом, были приняты критерии для формирования рабочих групп для дальнейшей работы.

Выработка общего понимания сущности корпоративной культуры прошла в формате коллективной дискуссии.

В формате общего обсуждения были выделены два приоритета работы по формированию корпоративной культуры: изменение содержания и способов организации процесса наставничества и изменение формы взаимодействия в коллективе.

В рамках итоговой групповой работы и обсуждения были распределены роли и задачи каждого участника эксперимента. Участники поделились своими впечатлениями от проведённой работы, собственными выводами и умозаключениями.

Психологическое сопровождение в качестве эксперимента обнаруживает очевидную положительную динамику: рост активности коллектива, снятие эмоционального напряжения, генерацию новых решений

актуальных проблем.

### **2.3. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение**

После проведения формирующего эксперимента была определена эффективность проведения обучающего группового консультирования в целях формирования корпоративной культуры в в/ч.

С этой целью был проведен контрольный срез по тем же методикам, что применялись в ходе констатирующего эксперимента, для выявления статистически значимой динамики между результатами первого и второго срезов в контрольной и экспериментальной группах был использован G-критерий знаков, основанный на подсчете числа положительных и отрицательных разниц в одной выборке между повторными измерениями.

К дополнительным критериям, относятся показатели оценки эффективности участников группового консультирования, которые измерялись с помощью анкеты:

- 1) оценка потребности и общей мотивации участников экспериментальной группы к участию в групповом консультировании;
- 2) анализ ожиданий участников экспериментальной группы;
- 3) оправдание ожиданий участников экспериментальной группы;
- 4) оценка участниками экспериментальной группы эффективности группового консультирования (по содержанию, по форме и методами работы и общая оценка).

Проанализируем более подробно полученные результаты обобщающих данных экспериментального внедрения группового консультирования в целях формирования корпоративной культуры по основным критериям. Сначала, проанализируем полученные результаты по уровню развития корпоративной культуры. В табл. 5. данные свидетельствуют о том, что в экспериментальной группе в результате формирующего эксперимента зафиксированы статистически значимые различия ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ) между

результатами первого и второго срезов. В частности, изменения произошли по таким компонентам корпоративной культуры, как «коммуникации» и «мотивация и мораль». Следует отметить, что по общему показателю уровня развития корпоративной культуры и по компоненту «работа» отмечаются также определенные положительные изменения, но на уровне тенденции.

Таблица 6. – Анализ уровня развития компонентов корпоративной культуры в в/ч после формирующего эксперимента в контрольной и экспериментальной группах (в % от общего числа опрошенных)

<b>Уровень развития компонентов корпоративной культуры</b>	<b>Контрольная группа</b>	<b>Экспериментальная группа</b>
<b>Общий показатель</b>		
Низкий	50,0	5,8,0
Средний	271,0	32,6
Высокий	197,0	61,6
<b>Условия работы</b>		
Низкий	8,0	8,0
Средний	36,0	36,0
Высокий	56,0	56,0
<b>Социально-психологический климат</b>		
Низкий	21,0	11,0*
Средний	45,0	30,0*
Высокий	34,0	59,0*
<b>Управление, роль руководителя</b>		
Низкий	5,0	5,0
Средний	70,0	40,0

Высокий	25,0	55,0
Мотивация		
Низкий	4,0	0,0**
Средний	64,0	32,0**
Высокий	32,0	68,00**
Традиции, ритуалы		
Низкий	12,0	5,0
Средний	56,0	25,0
Высокий	32,0	70,0

\*  $p < 0,05$ ;

\*\*  $p < 0,01$

Следовательно, можно говорить о том, что проведение группового консультирования способствовало повышению уровня оценки корпоративной культуры, в частности по таким «более психологическими» составляющими, как «социально-психологический климат» и «мотивация», также изменилась оценка роли руководителя.

Так, по данным метода «Социометрия» Дж. Морено снизилось число нежелательных, неприемлемых для общения сотрудников. Данная динамика является следствием повышения доверия, сотрудничества, сплоченности для решения общих задач и достижения единых целей.

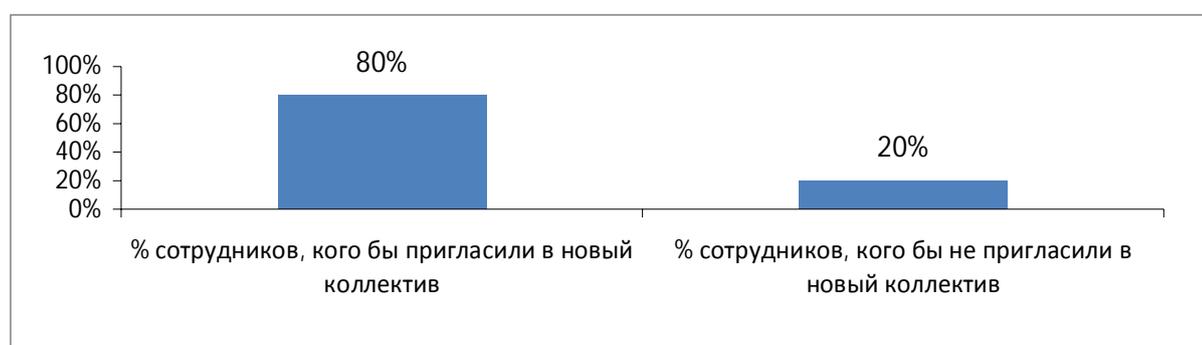


Рис. 16. Показатели диагностики межличностных отношений (в %) после проведения формирующего эксперимента

Представленное ниже распределение оценок психологического климата по методике А.Ф. Филдера отражает ожидание большинством личностей (59 %) позитивного отношения со стороны группы. Отмечается высокая степень взаимного влияния членов группы друг на друга, авторитетность группы в целом для ее членов высокая. С ответственно высока степень принятия личностью норм и стандартов группы.

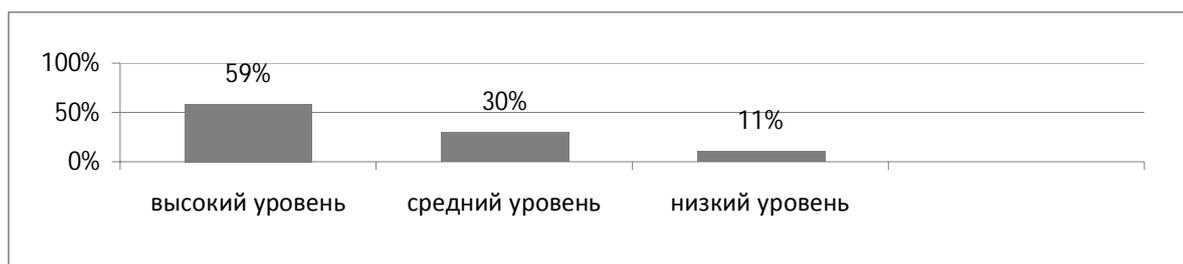


Рис. 17. Распределение оценок сотрудниками психологического климата по методике изучения А.Ф. Филдера (доля в %) после проведения формирующего эксперимента

По результатам методики оценки социально-психологических установок О.Ф.Потемкиной значимые изменения прослеживаются в установках «альтруизм-эгоизм», «свобода-власть». При сохраняющейся ориентации на результат, что соответствует служебным задачам, представляются сбалансированности амбициозных, эгоцентрических отношений и открытости, вниманию к интересам, потребностям других членов коллектива. Членами группы признается значимость единодушия для преодоления общих проблем. Декларируемое ранее многими сотрудниками ограничение личной свободы общественными требованиями сменяется признанием у 40 % личной ответственности за свои реализацию своих профессиональных потребностей, самореализации в регламентированных условиях. Сотрудники признают, что требования воинской службы жесткие и стабильные, но вместе с тем имеют возможности для самовыражения и

развития в профессиональном плане, для достижения которых нужна разумная личная инициатива, предприимчивость, продуктивная коммуникация с коллегами и руководством.

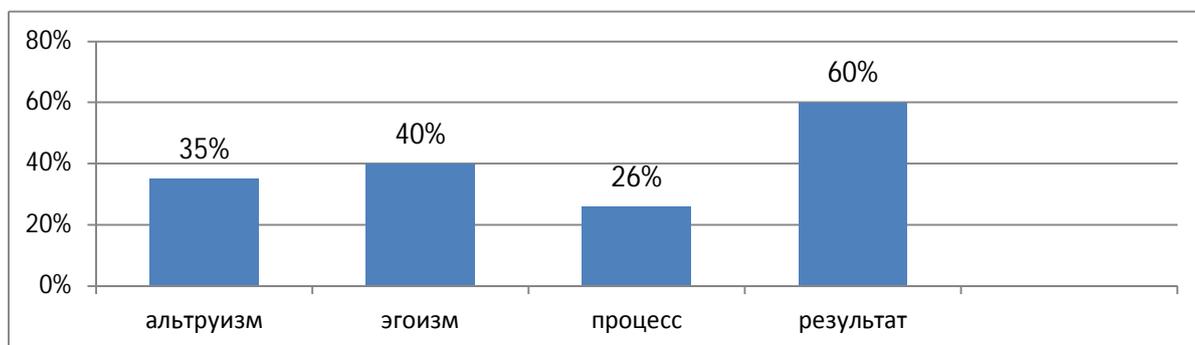


Рис. 18. Проявление социально-психологических установок «эгоизм-альтруизм», «процесс-результат» у респондентов (в %) после проведения формирующего эксперимента

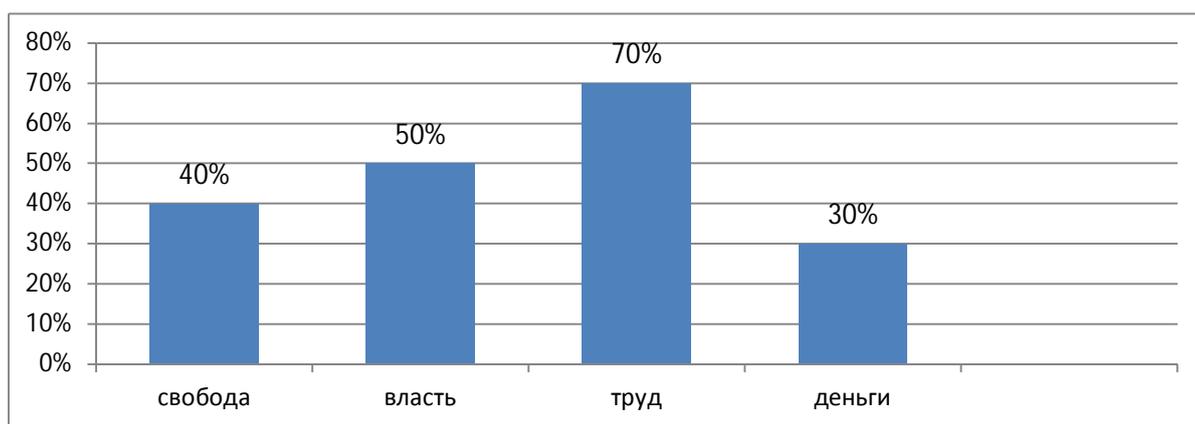


Рис. 19. Проявление социально-психологической установки «свобода-власть», «труд-деньги» у респондентов (в %)

Согласно интерпретации методики оценки стиля руководства трудовым коллективом после проведения группового консультирования у сотрудников изменилось отношение к управленческим мерам, предпринимаемым руководством. Все сотрудники осознают необходимость единоначалия в военном коллективе, вместе с тем в ходе групповых дискуссий было выявлено моменты, когда сами сотрудники вносили рациональные предложения, которые находили поддержку у руководства.

Большинство участников группы признали наиболее эффективным для военной организации смешанный стиль руководства – авторитарно-коллегиальный.

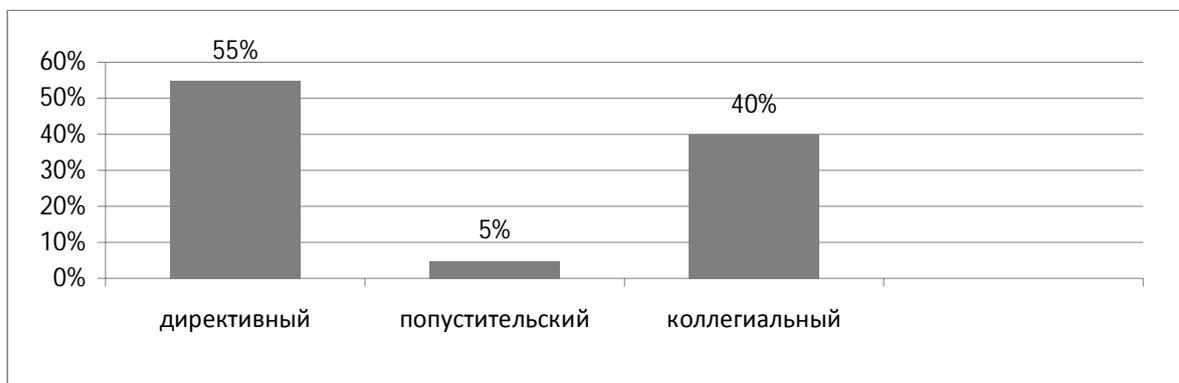


Рис. 20. Общая оценка стиля руководства коллективом (в %)

Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна выявила следующие изменения: главным остается идея служения, главным базисом которого является профессиональная компетентность. В результате ранжирования полученных данных карьерные ориентации сотрудников распределились следующим образом: служение (1), профессиональная компетентность (2), интеграция стилей жизни (3), менеджмент (4), стабильность места работы (5), вызов (6), автономия (7), предпринимательство (8), стабильность места жительства (9).

Таким образом, суммируя полученные результаты формирующего эксперимента по основным критериям, можно утверждать, что отчетливо наблюдаются существенные изменения в корпоративной культуре экспериментальной группы психологических составляющих: повысился уровень развития компонентов «социально-психологический климат» и «мотивация», изменилось отношение к стилю руководства коллективом. То есть можно вполне утверждать, что формирующий эксперимент способствовал удовлетворению оперативных потребностей организации в компетенциях определенного уровня на основе гармонизации интересов.

Результаты опроса относительно оправдания ожиданий участников экспериментальной группы показывают, что те ожидания, которые

участники экспериментальной группы имели в начале группового консультирования, в целом оправдались. Так, полученные данные свидетельствуют о том, что только в 8% участников экспериментальной группы ожидания «оправдались частично» и еще в 8% опрошенных их ожидания «почти оправдались частично». Остальные участники экспериментальной группы (84%) указали на то, что их ожидания «оправдались полностью».

Участники экспериментальной группы в целом положительно оценили эффективность группового консультирования, как по содержанию, так и по форме работы (среднее значение по выборке в целом от 4,56 до 4,9 баллов, из 5 возможных баллов). Следует отметить, что опрос проводился анонимно, что свидетельствует о достаточной объективности полученных результатов. Проведение группового консультирования помогло работникам организации (по мнению самих участников): создать позитивное отношение к новым требованиям руководства в современных условиях; улучшить уровне лояльности к развитию корпоративной культуры в в/ч; усовершенствовать личные качества участников, которые помогут повысить уровень эффективности труда в условиях изменений; осознать влияние значение корпоративной культуры на эффективность и качество трудового процесса; сформировать необходимый уровень знаний, умений и навыков обеспечения формирования корпоративной культуры организации; овладеть умениями анализа факторов, которые формируют корпоративную культуру. Большинство из опрошенных выразили желание продолжать работу по психологическому обеспечению деятельности в/ч. Также, в целом результаты формирующего эксперимента подтвердили эффективность группового консультирования и доказали возможность его использования для формирования корпоративной культуры.



## Выводы по Главе II

Во второй главе дипломной работы исследовались главные проблемы формирования корпоративной культуры в в/ч.

Невозможно получить полное представление о корпоративной культуре организации, оценив ее с помощью одного метода, так как каждая методика описывает ее с определенных сторон, поэтому для анализа и оценки корпоративной культуры в в/ч были использованы следующие методы: метод опроса, в данном случае – анкетирование (ведомственные анкеты), анализ документов (заключений по результатам исследования межличностных отношений с применением ведомственных методик), методика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере (О.Ф. Потемкиной), «Социометрия» Дж. Морено, методика оценки психологической атмосферы А.Ф. Фидлера, «Якоря карьеры» Э.Шейна, методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова, А.А. Журавлева.

Сделав анализ корпоративной культуры по нескольким методами, перешли к выявлению ее эффективности, а также выяснения необходимости ее совершенствования. Для того чтобы лучше проанализировать корпоративную культуру и понять проблемы, существующие в компании, было проведено анкетирование среди сотрудников в/ч, которое показало, что руководству в/ч необходимо уделить большее внимание социально-психологическому климату в коллективе, мотивации сотрудников.

Формирование корпоративной культуры в в/ч целесообразно осуществлять с помощью группового консультирования.

В своей структуре программа группового консультирования состояла из трех сессий (сессия «Корпоративная культура как важный фактор обеспечения стратегической эффективности и развития организации»; сессия «Взаимодействие внутри коллектива»; сессия «Развитие корпоративной культуры»), каждая из которых, в свою очередь, содержала

вступительную и заключительную части и по два модуля. Кроме того программа предусматривала самостоятельную работу в виде выполнения заданий в мини-группах.

Групповое консультирование также включало такие активные методы и формы: мини-лекции заполнения рабочих листов; «Мозговые штурмы», групповые дискуссии и дискуссии с «открытым концом», анализ ситуаций; выполнения проектов, психологические практикумы и др.;

Анализ диагностических результатов до и после формирующего эксперимента по основным показателям развития корпоративной культуры показал наличие статистически значимых различий между первым и вторым срезами в экспериментальной группе, которые проявились в следующем: уровень развития корпоративной культуры по компонентам «социально-психологический климат» и «мотивация».

Анализ дополнительных критериев оценки эффективности группового консультирования (оценка потребности и общей мотивации участников экспериментальной группы к участию в групповом консультировании, анализ ожиданий участников экспериментальной группы; оправдания ожиданий участников экспериментальной группы, оценка участниками экспериментальной группы эффективности группового консультирования (по содержанию, по форме и методам работы, и общую оценку) показал также положительный результат внедрения группового консультирования для формирования корпоративной культуры.

Статистическая проверка различий с достоверностью 99% подтверждает гипотезу диссертационного исследования.

В ходе диссертационного исследования для подтверждения гипотезы были решены следующие задачи:

1. Анализ психолого-педагогических материалов: монографий, статей и учебных пособий по заявленной проблематике.
2. Изучить актуальный уровень сформированности корпоративной культуры в организации.

3. Охарактеризовать возможности обучающего группового консультирования, определить целесообразность и специфику применения при формировании корпоративной культуры.
4. Разработать и реализовать сессии обучающего группового консультирования в организации.
5. Анализ результатов формирующего эксперимента (проследить изменения в уровнях сформированности корпоративной культуры до и после консультативной работы).
6. Обобщение результатов исследования.

Проделанная работа по изучению корпоративной культуры в организации, по выработке мер сопровождения формирования корпоративной культуры, диагностики текущих дефицитов и эффективности их устранения позволяет судить о важности корпоративного единства для коллектива, о положительном влиянии психологического сопровождения на межличностные отношения. Поддержка корпоративных устоев способствует непрерывному укреплению эмоциональных связей, межличностных отношений, повышению уровня лояльности к организации, повышению общего уровня продуктивности сотрудников организации, а так же позволяет реализовывать главную цель, служение в интересах государства, значительно более эффективно.

## Заключение

Корпоративной культуре отводится значимая роль в управлении организационным поведением сотрудников, соответственно, повышении успешности коллектива в организации. Корпоративная культура фактически включена в стратегию жизнедеятельности организации, обладает целостной системой конкретных ценностей, норм и установок, использование которых формирует вариативность действий и реагирования, определяющие поведение сотрудников, участвует в важной функции наставничества.

Для реализации потенциала корпоративной культуры как стратегического инструмента организации, способного мобилизовать коллектив на эффективное достижение групповых и организационных целей, она должна быть согласована с общей целью данного учреждения, а высшее руководство должно формировать и культивировать такую систему ценностей и норм, которые прямо или косвенно способствуют достижению стратегических задач организации. Составляющие ее элементы должны быть значимыми (включать в себя то, к чему стоит стремиться и не противоречить целям общества); достижимыми (они не должны быть нереалистичными); уместными (иметь четкое и прямое отношение к тому, чем занимается персонал); согласованными (со всеми исполнителями); служить целям организации, а также иметь обратную связь при использовании персоналом этих элементов в своем поведении посредством оценочной реакции на него руководителей.

В современных условиях, когда происходят значительные изменения в системе управления, структуре, используемых технологиях и оборудовании, а также в определяемых руководством целях и задачах организаций, важным является созвучие данных изменений с существующим в организации проявлениями корпоративной культуры. Это относится, прежде всего, к установившимся личностным и групповым взаимодействиям, принятым ценностям, нормам и правилам, совокупность которых определяет

сплоченность и эффективность взаимодействия и деятельности групп и организации в целом. В характерных для любой военной организации условиях соблюдения принципа единоначалия, наличия строгой должностной иерархии и необходимости поддержания стабильной управляемости в данных учреждениях, в них наиболее часто формируется корпоративная культура, в которой воплощаются ценности, нормы, правила, представления и стиль поведения их руководителя.

Результаты нашего исследования показали, что процесс формирования корпоративной культуры в организации может быть организован достаточно простым образом, при этом давая высокую эффективность. При полном отсутствии дополнительного финансирования, а так же при небольших временных затратах результативность процесса оказывается достаточно высокой. В ходе диссертационного исследования были использованы лишь некоторые инструменты организационного консультирования. Результаты исследования позволяют сделать вывод о повышении уровня сформированности корпоративной культуры при введении в процесс психологического сопровождения служебной деятельности обучающего группового консультирования.

Анализ работы позволяет оценить ее теоретическую и практическую значимость.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для глубокого изучения возможностей инструментов психологического консультирования в качестве средств формирования корпоративной культуры в организации.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученный теоретический и практический материал может быть использован в работе специалистов, занимающимися вопросами психологического сопровождения служебной деятельности в воинских коллективах при формировании корпоративной культуры.

### Список используемых источников

1. Азизов Э.К.; Копосова А.А.; Федоров, О.Г.; Шпынев, А.К. Условия и факторы, влияющие на профессиональное становление и развитие специалистов социальной сферы // Социальные отношения. 2015.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 2009.
3. Анисимов Д.П. Организационная культура. Белгород, 2008, 168 с.
4. Ахмадова Ю.А. Организационная культура. Москва: Либерей-Бибинформ, 2008, 135 с.
5. Антопольская Т.А. Организационная культура. Курск: Изд-во Курского гос. ун-та, 2007, 227 с.
6. Борисова С.Г. Модель управления корпоративной культурой как ключевым маркетинговым активом компании корпоративные ценности и организационная культура // Менеджмент сегодня, 2013. № 4. С. 236-244.
7. Бородин С.И., Богуславский П.Д. Функции и типы корпоративной культуры // Современные научные исследования и инновации, 2014. № 1.
8. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009.
9. Бир С. Наука управления (перев. с англ.). М.: Энергия, 2001. 112 с.
10. Васильева Е.И., Кузина Л.В., Левашова Т.А., Шакирова Э.Ф. Критерии и показатели оценки качества оказания социальных услуг в отделениях территориального центра социального обслуживания // Социальные отношения. 2016. № 4 (19). С. 100-106.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 2009, 416 с.
12. Галактионов С.Е. Методы измерения силы организационной культуры предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 1 (30). С. 66-70.
13. Герасимова Н.А.; Рыкалина Е.В.; Федоров О.Г. Система

- взаимодействия учреждения дополнительного образования в процессе реализации своих функций по предоставлению образовательных услуг: принципы посредничества и методика их реализации // Социальные отношения. 2016. № 1 (16). С. 161-171.
14. Горелов В.И. Системное моделирование в социально-экономической сфере: монография / под общ. ред. профессора В.И. Горелова; Российская международная академия туризма. М.: Логос, 2013, 156 с.
15. Горина Е.Е. Коммуникационная активность в системе профессиональных качеств современного работника // Современные научные исследования. 2018. № 1 (24).
16. Горожанкина Л.Б., Колесникова-Черноризкая Е.В. Телесно-ориентированный подход в терапии как дополнительный способ помощи в практике психологов и врачей // Интернаука: научный журнал. № 39 (121). М.: Изд. «Интернаука», 2019.
17. Горожанкина Л.Б., Сафонова М.В. Особенности развития корпоративной культуры современной организации (на примере войсковой части) // Интернаука: научный журнал. № 46(128). М.: Изд. «Интернаука», 2019.
18. Грошев И.В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. М.; Воронеж, 2014.
19. Грушенко В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В. И. Грушенко. М.: ИНФРА-М, 2014, 288 с.
20. Гулей И.А., Шавырина И.В. Клиентоориентированный подход в развитии организационной культуры вуза // Социальногуманитарные знания. 2015. № 8. С. 257-262.
21. Данилов П. Место и роль организационной культуры // <http://www.emsi.ru>
22. Демченко Е. В. О сущности понятия «корпоративная культура» // Молодой ученый. 2018. №13. С. 227-229.

23. Долгая А.А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 1 (30). С. 19-22.
24. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер, пер. с англ. О. Чернявской. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012, 240 с.
25. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000, 272 с.
26. Евсеев В.О. Деловые игры по формированию экономических компетенций (+CD-ROM) / В.О. Евсеев. М.: Инфа-М, 2016.
27. Зайцев Л.Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2018.
28. Зайцева, Т.В. Теория психологического тренинга: психологический тренинг как инструментальное действие / Т.В. Зайцева. СПб.: Речь, 2002.
29. Занковский А.Н. Организационная культура // <http://www.socioego.ru/teoriya/>
30. Зиновьева Ю.Н. Генезис экономической мысли по вопросам формирования командообразования // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6.
31. Игошина И.А. Организационное поведение / И.А. Игошина. М.: ИНФРА-М, 2016.
32. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф ; пер. с англ. Е. Колотвиной. СПб.: Питер, 2013, 192 с.
33. Ицхак К. Адизес Управление жизненным циклом корпорации. М.: Наука, 2008.
34. Исаенко В.П., Селезнева Е.Н. Социальное проектирование инновационных программ эстетического воспитания // Управление мегаполисом. 2015. № 1. С. 59-68.
35. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной

- культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2009, 320 с.
36. Калекина А.В. Место и роль корпоративной культуры в формировании профессиональной культуры субъекта труда в России // Омский научный вестник. 2015. № 3 (98). С. 122-125.
37. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений: Монография. Ростов-на-Дону. 2013, 139 с.
38. Карнеги Д. Мотивационные теории / Д. Карнеги. М.: Наука, 2013, 105 с.
39. Квачко А.В. Значение корпоративной культуры на примере группы компаний // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3.
40. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. № 12. С. 32 - 43.
41. Кипнис М.Ш. Большая книга лучших игр и упражнений для любого тренинга. М.: Изд-во АСТ, 2019, 640 с.
42. Коваленко Б.Б., Семенченко Т.В. Феномен корпоративной культуры: диагностика состояния и методы изменения // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 1. С. 97-103.
43. Козлов В.В. Корпоративная культура. Учебно – практическое пособие. М.: Альфа-Пресс, 2009, 304 с.
44. Козырь Н.С., Мальков А.А. Основные компоненты корпоративной культуры // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7.
45. Кондранова А. М., Куимова М. В. О роли корпоративной культуры // Молодой ученый. 2015. №9. С. 632-633.
46. Кори, Д. Теория и практика группового консультирования / Д. Кори; пер. с англ. Е. Рачковой. М.: Изд-во Эксмо, 2003. 640 с.

47. Кочетова Ю.Е. Роль корпоративной культуры в формировании общеорганизационных компетенций работников // Социальные науки: SocialEconomic Sciences. 2016. Т. 1. № 2-1 (12). С. 9-17
48. Корогодина В.И., Соснин Э.А., Пойзнер Б.Н. Рабочая книга по социальному конструированию (Междисциплинарный проект). Ч.1. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2000, 152 с.
49. Лукичева Л. И. Управление организацией: учебное пособие для студентов вузов / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина. 6-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2013, 355 с.
50. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014, 248 с.
51. Матяш, Н.В. Методы активного социально-психологического обучения : учебное пособие / Н. В. Матяш, Т. А. Павлова. М. : Академия, 2007, 90 с.
52. Михельсон-Ткач В.Л., Склад Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №1. С. 71–77.
53. Морозова Н.С., Макарова А.С. Анализ корпоративной культуры зарубежных и российских компаний // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2016. Выпуск 1. С. 67–71.
54. Морозова Н.С., Макарова А.С. Инструменты формирования корпоративной культуры на крупных предприятиях // труды Международной научной конференции, г. Москва, 24–25 апреля, 2015 г. М.: РосНОУ, 2015. С. 225–229.
55. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н.Н. Комарова // Человек и труд. 2013. №10. С.7-16.
56. Мугалова Ж.А. Корпоративная культура организации в условиях меняющегося общества // Экономика и экономические науки. 2015. № 3. С.86.

- 57.Невис Э. Организационное консультирование. Гештальт-подход. СПб.: "Издательство пирожкова". Серия "Новый импульс". 2002.
- 58.Никуленко Т.Г. Организационное поведение / Т.Г. Никуленко. М.: Феникс, 2016.
- 59.Павловская С.Н. Социально-педагогическое исследование корпоративной культуры и механизмов ее формирования в организациях социально-культурной сферы // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 11 (33). С. 325-329.
- 60.Первакова Е.Е., Методы формирования эффективной корпоративной культуры. Из опыта российских компаний // Экономика и управление, 2014, с. 91.
- 61.Персикова Т.Н., Межкультурная коммуникация и корпоративная культура
- 62.Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология
- 63.Райгородский Д.Я. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика взрослых. Самара: Изд. Дом «Бахрах-М». 2015, 704 с.
- 64.Резникова О.С., Завацкая В.В. Управление персоналом за счет «лидерского подхода» // Гуманитарные научные исследования. 2017. 3. с. 19-28.
- 65.Резникова О.С., Черемисина С.Г., Данилина Е.И. Управление персоналом. — Симферополь: ДиАйПи. 2017, 145 с.
- 66.Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика/ З. П. Румянцева. М.: ИНФРА-М, 2013, 304 с.
- 67.Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления, №6, 2009
68. Ситников Д.К. Понятие корпоративной культуры Вооруженных сил Российской Федерации и современные подходы к ее изучению // Армия и общество. 2011. № 2 (26).

69. Спасенников В.В., Квернадзе А.В., Середнева В.В. Экономико-психологические особенности формирования корпоративной культуры и оценки ее влияния на эффективность деятельности организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. №
70. Спивак В.А., Корпоративная культура
71. Спивак В.А., Организационное поведение и управление персоналом
72. Спивак В.А., Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие
73. <http://tricon.vvsu.ru/newcatalog/getfile.php?file=150146D.pdf> Тихомирова О. Г. Менеджмент организации: история, теория и практика: / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - М.: ИНФРА-М, 2014, 256 с.
74. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Менеджмент-консалтинг/ учебно-методический комплекс. М.: Изд.центр ЕАОИ. 2009, 271 с.
75. Тюрикова М.М. Разработка методики оценки и формирования организационной культуры коммерческого предприятия: дис. кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2008
76. Федоров О.Г. Инновации и социальные риски современности: Монография. Москва: МГППУ, 2015, 169 с.
77. Фопель К. "Психологические группы", М.: Генезис, 2000.
78. Хайруллина Н.Г., Устинова О.В., Гарабажий В.А. Особенности процесса формирования корпоративной идентичности персонала // Управление мегаполисом. 2015. № 1. С. 69-75.
79. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // "Проблемы теории и практики управления". 2007. № 4.
80. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур [Электронный ресурс] // Язык, коммуникация и социальная среда. 2014. No. 12. URL: <http://lse2010.narod.ru/older-files/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
81. Шишлова Е.Э. Развитие организации. Социально-психологический

- аспект / Е.Э. Шишлова. М.: Проспект, 2016.
82. <http://tricon.vvsu.ru/newcatalog/getfile.php?file=153577D.pdf> Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. 6-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2013, 407 с.
83. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007, 336 с.
84. Шпак Л.Л. Типы организаций и организационная культура. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2008, 67 с.
85. Шубина И.И. Организационная культура. Москва: Акад. упр. МВД России, 2008
86. Щербинина Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2.
87. Чаплина А.Н. Культура организации: Учебное пособие. - Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 2006.
88. Яковлева К.О. Корпоративная культура как инструмент управления // Публицистика, 2013. №5
89. Jaques E. The changing culture of a factory. N. Y., 1952. P. 251.
90. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Boston, 1981.
91. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28, no. 3. P. 28.
92. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Francisco, 1985.
93. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. 1982. Nov. Dec.
94. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, 1986.
95. Sathe V. Culture and related corporate realities. Pittsburgh, 1985.
96. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London, 1974.

## Приложение А

Таблица 1 – Результаты по методике Э. Шейна «Якоря карьеры» до проведения формирующего эксперимента

№	Пр.к	Мен.	Нез.	Стаб. раб.	Стаб. м/ж	Служ.	Выз.	Инт. ст/ж	Пред.
1.	6	7	2	3	1	10	5	3	4
2.	5	8	1	5	2	8	3	6	1
3.	7	5	4	6	2	9	1	5	2
4.	5	6	4	5	3	7	5	3	3
5.	5	7	4	5	2	9	5	2	3
6.	6	6	5	4	1	8	4	3	2
7.	4	8	5	6	1	8	6	3	2
8.	3	8	5	3	2	10	4	2	1
9.	7	8	6	3	3	9	3	2	1
10.	7	8	4	5	2	10	3	4	1
11.	6	7	4	4	4	9	2	3	4
12.	7	9	3	3	2	9	4	4	3
13.	5	5	4	4	2	10	4	2	2
14.	6	6	5	3	1	8	3	1	5
15.	7	5	3	4	2	9	1	2	6
16.	7	4	4	2	3	9	2	3	4
17.	8	7	6	2	2	10	5	2	3
18.	4	7	4	3	4	10	3	3	2
19.	2	7	5	2	5	9	4	4	2
20.	5	6	5	3	3	6	3	2	3
21.	6	8	6	3	3	8	6	2	4
22.	6	4	8	5	3	9	5	3	3
23.	7	4	5	6	2	10	4	4	2
24.	7	3	6	4	5	10	2	2	1

25.	8	5	6	6	6	9	3	3	2
26.	9	5	6	6	3	10	2	4	1
27.	4	6	7	7	3	10	2	3	3
28.	5	5	6	4	2	9	1	2	3
29.	5	6	7	4	2	8	4	3	4
30.	5	4	7	6	2	7	5	2	2
31.	6	7	4	5	1	7	3	3	2
32.	7	2	4	6	2	9	3	1	1
33.	4	8	3	7	4	8	3	2	1
34.	6	8	4	3	3	9	33	4	4
35.	7	9	3	3	4	10	64	2	3
36.	9	10	5	2	2	10	72	3	2
37.	5	4	2	4	3	9	45	2	1
38.	6	6	6	5	2	5	53	3	2
39.	8	6	8	5	3	10	4	4	2
40.	9	5	3	4	2	10	1	2	5
41.	5	7	3	3	1	9	3	3	3
42.	5	7	5	6	2	8	3	5	6
43.	6	7	7	8	2	10	2	3	4
44.	5	8	2	3	3	9	3	3	4
45.	5	9	2	5	1	9	2	6	2
46.	6	3	4	2	2	8	4	3	1
47.	7	4	4	1	3	8	3	3	1
48.	7	4	3	5	3	9	5	2	2
49.	7	5	6	5	2	10	2	1	3
50.	8	6	2	4	4	10	3	3	4

Пр.к. – профессиональная компетентность.

Мен. – менеджмент.

Нез. – независимость.

Стаб.раб – стабильность места работы.

Стаб.м/ж - стабильность места жительства.

Служ. – служение.

Выз. – вызов.

Инт. ст/ж – интеграция стилей жизни.

Пред. – предпринимательство.

Таблица 2. – Индивидуальные баллы респондентов по методике А.Ф. Фидлера до формирующего эксперимента

№	Кол-во баллов	№	Кол-во баллов
1.	61	26.	62
2.	64	27.	15
3.	55	28.	42
4.	42	29.	58
5.	65	30.	33
6.	23	31.	47
7.	48	32.	59
8.	54	33.	14
9.	10	34.	58
10.	34	35.	20
11.	57	36.	56
12.	42	37.	51
13.	77	38.	79
14.	46	39.	40
15.	17	40.	37
16.	27	41.	43
17.	46	42.	43
18.	40	43.	54
19.	42	44.	51
20.	57	45.	10
21.	50	46.	68
22.	57	47.	79
23.	39	48.	55
24.	43	49.	60
25.	44	50.	63

Высокий уровень: от 10 до 40 баллов;

Средний уровень: от 40 до 60 баллов;

Низкий уровень: от 60 до 80 баллов

Структурная часть: «Корпоративная культура как важный фактор обеспечения стратегической эффективности и развития организации».

Дата проведения: 2-3 октября 2019 г.

Группа – 25 человек.

Запрос группы: формирование корпоративной культуры, сплоченности коллектива.

Общая продолжительность – 8 ч.

Блоки работы	Формы работы	Время	Примечания
<i>День первый.</i>		4 ч.	
<b>Модуль 1: «Корпоративная культура, составляющая стратегического развития фирмы».</b>			
<u>Введение</u>	Приветствие, представление психолога, цели и задачи группового консультирования.  Запрос группы: формирование корпоративной культуры, сплоченности коллектива.	10 мин.	<u>Принципы работы группы:</u> - Активность. Разделение ответственности, результат зависит от вас самих, мы - организуем ситуацию. - Конфиденциальность. Не разглашение информации об участниках. - Здесь и теперь, говорим о чувствах в настоящем времени, обсуждаем ситуацию в конкретной ситуации; - Конструктивная обратная связь (с позитивным намерением) - Дисциплина (мобильники, опоздания и т.д.)

<p><u>Принятие правил работы в группе</u></p>	<p>Психолог объясняет участникам, что для того, чтобы каждому в группе было удобно и комфортно, нужно соблюдать определенные правила. Участники вместе с психологом вырабатывают правила взаимодействия в группе. Психолог читает правило, объясняет его содержание, узнает у каждого согласен ли он с ним.</p> <p>Действующими в группе есть правила, которые приняты всеми участниками. «Правила» записываются на большом бумаге и находятся на видном для всех месте.</p> <p>Обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Согласны ли вы с таким правилам?</li> <li>- Какое правило следует внести еще?</li> </ul>	<p>20 мин.</p>	<p>Правила работы в группе</p> <p>Быть положительными - быть положительными в выражениях и отношении к другим, стремиться к конструктивному решению всех вопросов.</p> <p>Не критиковать - наша встреча - это диалог. Каждая точка зрения - это личное реалия, она базируется на собственном опыте. Точка зрения другого человека - это то, что видит, слышит и чувствует другой человек. Некоторым может не нравиться эта позиция, потому что люди часто думают, что понимать позицию означает разделять ее. Но понимание важно само по себе.</p> <p>Критиковать означает ставить свою точку зрения выше другой.</p> <p>Говорить коротко, по порядку ... - заботиться о возможности сказать, а также о возможности услышать.</p> <p>Персонификация - говорить от своего имени. Осознание своей позиции.</p> <p>Добровольность - участвовать в тренинге по желанию, осознать, что выбор был сделан в момент решение пройти тренинг. На тренинге есть свои правила работы. Это правила, по которым работают все те, кто в свое время решили</p>
---	---	----------------	--

			<p>участвовать в нем.</p> <p>Конфиденциальность - личная информация не обсуждается и не выносится за круг занятия. В то же время люди должны быть сознательными, что это правило личной безопасности. И они сами должны решать и понимать свою ответственность за тот объем информации, который выносят на всеобщее обозрение. Во время тренинга некоторые участники / участницы могут быть не в привычных для них ролях, поэтому все остальные должны быть лояльными к тому, что видят, и потом не обсуждать и не осуждать их за тренингом.</p>
<u>Разминка.</u>	<p>После вступительного слова психолога каждый участник по кругу называет свое имя и продолжает по своему усмотрению фразу: «В людях я ценю...».</p> <p>Произнесение своего имени в начале фразы акцентирует внимание на том, что это мнение конкретного ученика, что именно он так считает.</p> <p>Возникает ситуация ответственности за свои слова, когда сложнее сказать откровенную</p>	20 мин.	<p>Упражнение помогает ближе познакомиться, узнать скрытую, личную информацию друг о друге, задействует интуицию участников, помогает пересмотреть привычные стереотипы.</p>

	глупость или отделаться неуместной шуткой.		
<u>Расслабление.</u> <u>Упражнение</u> <u>«Радуга».</u>	<u>«Радуга».</u> Сесть удобно, представить себе легкую, воздушную радугу, прекрасную игру красок и себя в спокойном, приятном, расслабленном состоянии, отдыхающим. Обсуждение чувств.	20 мин.	Снятие напряжения, создание дружественной обстановки.
<u>Упражнение</u> <u>«Мозговой</u> <u>штурм».</u>	Содержание упражнения: участникам предлагается: - записать на листочках 3 слова, с которыми у них ассоциируется понятие «организационная культура»; - группой выбрать слова, которые совпали; - руководитель группы представляет знания группы по корпоративной культуре.	1 ч.	
<u>«Структура</u> <u>корпоративной</u> <u>культуры»</u>	Метод незавершенных предложений. Работа над этим задача предполагает создание мини-групп, каждый из которых предлагается продолжить предложение и дать определение одного из предложенных понять: «Корпоративная культура - это ...»; «Корпоративное поведение - это ...»;	1 ч.	

	<p>«Корпоративная культура военной организации - это ...»;</p> <p>презентация результатов работы в мини-группах и их межгрупповое обсуждение «Сущность Понятие «Корпоративная культура »;</p> <p>игра-зарядка «Кто я?»</p>		
<b>Второй день.</b>		<b>4 ч.</b>	
<p><b>Модуль 2: «Типы и виды корпоративной культуры. Корпоративная культура, как один из видов корпоративной культуры организации».</b></p>			
<p><u>Методика</u> <u>«Мозаика».</u></p>	<p>Содержание упражнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- участники получают карточки четырех цветов с цифрами (1, 2, 3, 4);</li> <li>- объединяются в группы по цифре, которая есть на карточке и на столе;</li> <li>- каждая группа получает дидактический материал, в котором есть информация по различным аспектам, касающихся корпоративной культуры;</li> <li>- участники групп прорабатывают информацию так, чтобы можно было научить других (группам дается на обработку статья «О сущности понятия</li> </ul>	<p>1 ч. 30 мин.</p>	<p>Вопросы для групп:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рассказать об основных принципах формирования корпоративной культуры.</li> <li>- Рассказать об особенностях формирования благоприятного психологического климата в коллективе.</li> <li>- Коротко классифицировать типы корпоративной культуры.</li> </ul>

	<p>«корпоративная культура»);</p> <p>- после обработки информации нужно вернуться в свои группы и провести взаимообучение по номерам от 1 до 4.</p> <p>Каждая группа по очереди представляет свои знания, отвечая на вопрос из листов, лежащих на столе.</p>		
<p><u>Определение типа корпоративной культуры в отделах в/ч</u></p>	<p>Каждого участника попросили пройти тест на определение типа корпоративной культуры. Участники выбирали для каждого утверждения один из четырех вариантов продолжения, которое, с его точки зрения, является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»).</p>	<p>2 ч.</p>	<p>Тест определения типа корпоративной культуры позволяет оценить идеологию управления и организации социально-экономической системы, действующей в организации.</p> <p>Идеология управления проявляется в миссии и целях организации. Она оказывает существенное влияние на отношение сотрудников к организации и организации к своему персоналу (условия труда, социальные гарантии и др.), на основные принципы деятельности сотрудников и организации в целом, на совокупность позиций организации относительно общества, деловых партнеров, потребителей и т. п., то есть на мировоззрение организации по отношению к внешней и внутренней среде.</p>

<u>Подведение итогов дня.</u>	Обсуждение: Что было интересным полезным?	30 мин.	
<b>Окончание первой структурной части:</b> «Корпоративная культура как важный фактор обеспечения стратегической эффективности и развития организации».		<b>Общее время – 8 ч.</b>	

Структурная часть: «Взаимодействие внутри коллектива».

Дата проведения 8-9 октября 2019 г.

Группа – 25 человек.

Общая продолжительность – 8 ч.

Запрос группы: формирование корпоративной культуры, сплоченности коллектива.

Блоки работы	Формы работы	Время	Примечания
<i>Третий день.</i>		<b>4 ч.</b>	
<b>Модуль 3: «Особенности выстраивания взаимодействия внутри коллектива»</b>			
<u>Введение</u>	Приветствие. Запрос группы: формирование корпоративной культуры, сплоченности коллектива.  <u>Напоминание принципов работы группы.</u>	20 мин.	<u>Принципы работы группы:</u> - Активность. Разделение ответственности, результат зависит от вас самих, мы - организуем ситуацию. - Конфиденциальность. Не разглашение информации об участниках. - Здесь и теперь, говорим о чувствах в настоящем времени, обсуждаем

			<p>ситуацию в конкретной ситуации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конструктивная обратная связь (с позитивным намерением)</li> <li>- Дисциплина (мобильники, опоздания и т.д.).</li> </ul>
<p><u>Упражнение «Ветка с фруктами».</u></p>	<p>Содержание упражнения: каждый участник представить себя фруктом, который висит на одной ветке с другими фруктами (работники организации). После изображения ветвей продолжается обсуждение межличностных отношений участника группового консультирования с его коллегами.</p>	<p>30 мин.</p>	
<p><u>Упражнение «На протяжении фразу».</u></p>	<p>Содержание упражнения: участники продолжают фразу «На этом занятии я ... (осознала ..., узнала о том ...)».</p>	<p>1 ч.</p>	
<p><u>Повышение доверия</u></p>	<p>Участники делятся на команды по 5–6 человек. Каждый их группы должен отвернуться и упасть на руки</p>	<p>2 ч.</p>	<p>После проведения задания коллеги обсуждают наблюдения и стратегии выполнения заданий, оценивают свою и чужую</p>

	<p>коллегам. Правила:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• члены команды должны удерживать падающего человека;</li> <li>• при падении необходимо скрестить руки на груди, чтобы никого не ударить;</li> <li>• «принимать» коллегу следует не на ладони, а предплечья, держась за запястья друг друга сцепленными руками.</li> </ul> <p>Можно упасть с высоты (например, с подоконника) или просто откинуться назад. Упражнение вызывает множество эмоций и впечатлений, которыми по завершении игры делятся все участники.</p>		<p>работу в коллективе. Во время процесса каждый вправе отказаться от участия в игре, заявив об этом всей команде.</p>
<b><i>Четвертый день.</i></b>		<b>4 ч.</b>	
<b><i>Модуль 4: «Факторы формирования корпоративной культуры в отделах в/ч»</i></b>			
<u><i>«Характеристика типов корпоративной культуры»</i></u>	<p>творческое задание (работа в мини-группах):</p> <p>«Характеристика типов корпоративной культуры»;</p> <p>информационное сообщение «Сущность</p>	1 ч. 30 мин.	

	<p>основных компонентов корпоративной культуры: «работа », «коммуникации »,« управление »,« мотивация и мораль и «клановой», «адхократичной», «рыночной», «иерархической» корпоративной культуры »;</p> <p>упражнение «Кафе» (ознакомление с сущностью таких типов корпоративной культуры, как: культура «власти», культура «ролей», культура «задач», культура «личности»).</p>		
<p><u>«Какая у нас культура?»</u></p>	<p>Между членами группы распределяются составляющие корпоративной культуры (ритуалы, традиции, символика, коммуникации и т.д.) и участникам дается следующая инструкция: «Сейчас каждый из вас должен подробно описать существующие в организации формы реализации данного компонента корпоративной</p>	<p>1 ч.</p>	<p>После этой работы проводится обсуждение того, что являет собой корпоративная культура организации в целом. Обсуждать корпоративную культуру компании, выделяя в ней то, что безусловно хорошо и не требует никаких изменений, а что - требует корректировки.</p>

	<p>культуры. Например, каковы ритуалы в нашей компании? ...»</p> <p>Далее проводится мини-конференция на которой каждый участник представляет результаты своей работы.</p>		
<p><u>«Язык как зеркало организации»</u></p>	<p>Упражнение дает участникам возможность проанализировать важнейший элемент культуры своей организации – язык общения.</p> <p>Участникам была дана инструкция:</p> <p>«Каждый из вас должен составить список из 10-15 слов и выражений, характерных для языка общения в вашей организации»</p>	1 ч.	<p>Обсуждается роль языка как отражения организационной культуры. Анализируются характерные особенности языка, на котором общаются сотрудники между собой и с клиентами, выделяются и обсуждаются различия между «внутренней» и «внешней» речью, оценивается уровень лексики (строго официальный, разговорный, сниженный).</p>
<p><u>Подведение итогов дня.</u></p>	<p>Психолог благодарит участников за работу, поощряет сплоченность, отмечает наиболее удачные, на его взгляд, моменты. Участникам предлагается подумать над вопросами и при желании высказаться вслух:</p> <p>- Что было проще или сложнее всего и почему?</p>	30 мин.	<p>Такое мероприятие не только позволяет добиться поставленных целей по формированию корпоративной культуры в процессе обучающего группового консультирования, но и дает возможность сотрудникам организации проявить новые качества, выразить себя.</p>

	<p>- Что понравилось или не понравилось и почему?</p> <p>- Кому хочется сказать «спасибо» или, наоборот, выразить недовольство?</p> <p>- Какие эмоции сейчас преобладают?</p>		
<p><b>Окончание второй структурной части:</b> «Взаимодействие внутри коллектива»</p>		<p><b>Общее время – 8 ч.</b></p>	

Структурная часть: «Развитие корпоративной культуры».

Дата проведения 14-15 октября 2019 г.

Группа – 25 человек.

Общая продолжительность – 8 ч.

Запрос группы: формирование корпоративной культуры, сплоченности коллектива.

Блоки работы	Формы работы	Время	Примечания
<i>День пятый.</i>		<b>4 ч.</b>	
<b>Модуль 5: «Направления и пути развития корпоративной культуры в отделах в/ч.</b>			
<u>Введение</u>	Приветствие. Запрос группы: формирование корпоративной культуры, сплоченности коллектива.	30 мин.	<u>Принципы работы группы:</u> - Активность. Разделение ответственности, результат зависит от вас самих, мы - организуем ситуацию. - Конфиденциальность. Не разглашение информации об

	<p><u>Напоминание</u> <u>принципов работы</u> <u>группы.</u></p>		<p>участниках.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Здесь и теперь, говорим о чувствах в настоящем времени, обсуждаем ситуацию в конкретной ситуации;</li> <li>- Конструктивная обратная связь (с позитивным намерением)</li> <li>- Дисциплина (мобильники, опоздания и т.д.)</li> </ul>
<p><u>Упражнение</u> <u>«Психологический</u> <u>портрет нашей</u> <u>организации</u></p>	<p>Содержание упражнения: участникам было предложено объединиться в группы и создать психологический портрет своей организации.</p> <p>I группа - задачи: создать психологический портрет в/ч с высоким уровнем развития организационной культуры.</p> <p>II группа - задачи: создать психологический портрет в/ч с низким уровнем развития организационной культуры.</p>	<p>2 ч.</p>	<p>Создавая психологический портрет в/ч в зависимости от уровня развития организационной культуры нужно осветить следующие характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание культуры (цели и задачи деятельности в/ч);</li> <li>- проявления культуры (выбор методов коммуникации, межличностные отношения, отношения работников организации с руководящим составом, установление правил по уровню и характеру социальных отношений в соответствии с пола, возраста, уровень открытости, теплоты и т.д.);</li> <li>- интерпретация (ценности, принципы и приоритеты)</li> <li>- ядро организационной культуры.</li> </ul>

<p><u>Работа с миссией и ценностями организации.</u></p>	<p>Психолог предлагал каждому участнику выразить свое личное видение миссии в/ч, придумав какой-либо образ, сравнение или символ. Каждый участник предлагает свою метафору, после чего группа обсудила следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Есть ли во всех этих образах что-то общее?</li> <li>- Все ли образы вам понравились?</li> <li>- Почему возникли те или иные образы?</li> </ul> <p>Во второй части упражнения участники создавали метафоры, характеризующие идеальную миссию. Выслушав каждого, снова попытались найти общее во всех метафорах и сформулируйте цели, к достижению которых стремятся члены группы.</p>	<p>1 ч. 30 мин.</p>	<p>Выработка миссии и ценностей организации</p>
<p><i>День шестой.</i></p>		<p><b>4 ч.</b></p>	
<p><b>Модуль 6: «Инновационный менеджмент как важный фактор развития эффективной корпоративной культуры».</b></p>			

<p>Упражнение «Фабрика пожеланий»</p>	<p>Материалы: большие листы бумаги, фломастеры, флипчарт.</p> <p>Задания для выполнения:</p> <p>Описание задачи:</p> <p>1. Группы работают в условиях смоделированной ситуации изменений в организации.</p> <p>2. Групповая дискуссия в обсуждение результатов практического упражнения. В обсуждении было обращено внимание на следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каким образом изменения влияют на распределение обязанностей и ответственности и вашей группе?</li> <li>• Какие выводы можно сделать на счет того, как влияет изменение на работу групп?</li> <li>• Можно ли это сравнить с Вашим предыдущим опытом изменений на работе?</li> <li>• Какие формы поведения помогают адаптироваться к изменениям? Что</li> </ul>	<p>2 ч.</p>	<p>Инструкция для участников</p> <p>Ваша цель - спроектировать организацию, которая будет поставлять на рынок определенный продукт. Процесс изготовления будет состоять из пяти этапов:</p> <p>Этап 1. Планирование деятельности</p> <p>Этап 2. Первый заказ и изготовление</p> <p>Этап 3. Время на размышления</p> <p>Этап 4. Второе заказ и изготовление</p> <p>Этап 5. Оценка</p>
---	--	-------------	--

	мешает адаптироваться?		
Упражнения с мячом	<p>Задания для выполнения:</p> <p>Описание задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставить инструкцию к упражнению (инструкция к упражнению)</li> <li>2. Провести упражнение</li> </ol>	1 ч. 30 мин.	<p>Целью упражнения является помочь участникам понять важность командной работы и влияния различных изменений на эффективность работы команды и на ее окружение</p> <p>Процесс. Были выбраны 2 из участников, которые должны вышли из аудитории.</p>

	<p>3. Обсудить результаты проведенной упражнения. В обсуждении после упражнения стоит обратить внимание на следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как реагировали участники на изменения условий деятельности в процессе выполнения задач?</li> <li>• Какие были эмоции у тех, кто постоянно был включен в процесс выполнения задач, и у тех, кто приходил извне?</li> <li>• Какие ситуации в организации напоминает эта смоделирована ситуация?</li> <li>• Как люди реагируют на изменения?</li> <li>• Есть ли какие-то обязательные этапы реакции на изменения?</li> <li>• Всегда изменения в организациях идут планомерно?</li> <li>• Что происходит, когда изменения в организациях идут стихийно?</li> <li>• Какие проблемы</li> </ul>	<p>Двум участникам сказали , что они должны ждать инструкций. Остальные образуют круг, определяют того, кому будут бросать мячик, сначала называя имя. Все, кто находится в кругу, должны быть задействованы. Как только они установят какую-то последовательность (образец), бросается второй мяч такого же размера. После двух-трех успешных ходок по кругу, игроки остановились, им дали инструкции, те, кто сейчас присоединился также получали мяч. Участникам в коридоре сказали, что они очень важны для команды и их с нетерпением ждут в аудитории. Когда они зашли, им не дают никаких инструкций. Их прибытия и включение в группу вызвало хаос в модели бросков и выполнения задания часто прерывалось. После того, как первый прибывший влился в команду, был приглашен второй по такой же схеме. Результат был такой же. По мере того, как последовательность бросков возобновлялась заново, добавлялись сначала больше,</p>
--	--	--

	<p>возникают, когда изменения в организациях идут своим ходом?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• По какому алгоритму происходят изменения?</li> </ul>		<p>а затем меньше мячики, чтобы не было все однообразно. И, наконец, было отмечено успешное завершение задачи.</p>
<p><u>Подведение итогов дня.</u></p>	<p>Рефлексивный анализ: «Насколько групповое консультирование удовлетворило мои ожидания?»; «Какие формы работы мне больше всего понравились (или не понравились)?»; «Что нового я открыл в себе?».</p> <p>Пожелания участников: «Я желаю тебе ...», «Я надеюсь, что ...».</p>	<p>30 мин.</p>	<p>Групповое консультирование только позволило добиться поставленных целей по формированию корпоративной культуры в процессе обучающего группового консультирования, но и дало возможность сотрудникам организации проявить новые качества, выразить себя.</p>
<p><b>Окончание третьей структурной части:</b> «Развитие корпоративной культуры».</p>		<p><b>Общее время – 8 ч.</b></p>	

Текст статьи, использованной в качестве краткой справочной информации о понятии корпоративной культуры.

Корпоративная культура является важной составляющей успешного функционирования организации, позитивного отношения к работе и эффективности труда. Она оказывает влияние на отношение сотрудников к организации, результаты деятельности коллег. Корпоративная культура — это атмосфера жизнедеятельности работников организации, система формальных и неформальных правил, обычаев, традиций, ценностных

представлений и интересов. Корпоративная культура — это модель поведения, образ жизни, мышления, система норм и профессиональных ролей. Формирование корпоративных ценностей — это целенаправленный процесс введения, распространения и использования корпоративных ценностей, создание условий для развития традиции поведения в организации. Корпоративная культура основывается на следующих принципах: - комплексность развития организации (представление о назначении организации, ее деятельности и т. д.); - определение ценностей; - соблюдение традиций; - отрицание силового воздействия; - комплексная оценка воздействия культуры на функционирование организации. Первостепенную роль в становлении, развитии и функционировании корпоративной культуры играет руководитель организации, именно он формирует ее основные ценности. В целом, корпоративная культура направлена на развитие чувства: - гордости сотрудников за свою организацию; - причастности к деятельности организации; - полезности своей работы. Корпоративная культура ориентирована на обеспечение сплоченности, интеграции сотрудников, формирование кодекса поведения, развитие мотивации деятельности и ответственности за достижение поставленных целей. Многообразие существующих форм мотивации можно представить следующими группами: - косвенная мотивация (гибкий график работы, социальный пакет, предоставление отпуска и т. д.); - организационная мотивация (делегирование полномочий, расширение зоны ответственности, стиль поведения и общения и т. д.); - моральная мотивация (психологический климат в коллективе, карьерный рост, общественное признание заслуг, социальный статус и т. д.); - материальная мотивация (налоговые льготы, премии, надбавки и т. д.). Существует ряд мероприятий, адресованных на поддержание корпоративной культуры: - кадровая политика (критерии должностного роста, кадровых решений и т. д.); - введение системы поощрения и стимулирования; - введение системы наказания; - распространение корпоративной символики; - определение традиций

(правила внутреннего трудового распорядка, стиль общения с коллегами, введение дресс-кода и т. д.). Таким образом, корпоративная культура задает ценностные ориентиры, кадровую политику, деловую этику, формирует имидж организации. Корпоративная культура призвана сплачивать, создавать стимулы для мотивации деятельности, воодушевлять сотрудников, повышать инициативу и творчество коллектива, устранять негативные и увеличивать позитивные оценочные суждения, ориентировать на достижение общих целей и продвижение к успеху.

Текст статьи, который использовался в качестве дидактического материала в методике «Мозаика».

«Корпоративная культура» в последние годы все чаще используется в образовательных учреждениях. Это обусловлено тем, что в условиях рынка, когда значительная часть социальных и профессиональных объединений строит свою деятельность на основе корпоративных отношений, система образования обязана формировать у специалистов готовность к деятельности, направленной на достижение корпоративных целей, корпоративных интересов. Помимо этого, сами образовательные учреждения, получившие немалые права и относительную экономическую самостоятельность, являются субъектами конкуренции, т. е. вынуждены отстаивать свои собственные интересы на рынке образовательных услуг. Основоположником термина «корпоративная культура» является немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке. Он использовал его при оценке взаимоотношений между офицерами. Писанные и неписанные правила поведения сформировались внутри профессиональных сообществ в гильдиях еще в эпоху средневековья. Нарушив эти правила, их члены исключались из сообществ. Профессиональные корпорации уже тогда имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с цветом одежды, определенным покроем, различными деталями, тайной символикой, отличавшей

принадлежность к той или иной организации, поведением, по которым члены сообществ могли отличать своего от чужого [3]. Корпоративная культура как инструмент регулирования поведения сотрудников организации сформировалась в условиях особой социокультурной среды — многочисленного общества. Индустрия высоких технологий внесла новые характеристики как организаций, так и персонала: 1) направленность организаций не развивать собственный персонал, а «переманивать» «готовых» специалистов на конкретные должности предписываются современными темпами производства; 2) в условиях замещения бюрократических структур на более гибкие и менее иерархические проявляется новое понимание карьеры — межорганизационной. Корпоративная культура — это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Она включает в себя опыт, традиции, процессы коммуникации и принятия решений навыки, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура — это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя [5]. В отечественных и зарубежных источниках существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры». В таблице 1 представлены определения понятия «корпоративная культура», предлагаемые различными отечественными и

зарубежными авторами. Таблица 1 Автор Определение Т. Ю. Базаров – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях [4]. В. В. Томилов – совокупность мышления, определяющую внутреннюю жизнь организации; образ мышления, действия и существования». Также, по мнению данного ученого, корпоративную культуру можно рассматривать как «выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, оказывая на них свое влияние» [8]. В. А. Спивак – система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [7]. В. В. Козлов – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, индентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития [6]. П. Монтана, Б. Чарнов – совокупность ценностей, традиций, обычаев и значений, которые делают организацию уникальной – это характер организации, так как она воплощает в себе видение основателей организации [1]. К. Шольц – корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей

и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения [2]. Из определений, представленных в таблице 1, видно, что понятие «корпоративная культура» трактуется различными авторами неоднозначно. В результате складывается размытая и неопределенная картина, препятствующая четкому пониманию данного понятия. Несмотря на разнообразие версий, общим является то, что корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть использован для максимизации результативности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда. Чтобы определить наиболее важные характеристики корпоративной культуры и на этом основании сформулировать ее окончательное определение, нам представляется важным обратиться к рассмотрению ее функций и выявлению наиболее важных. В целом можно выделить следующие функции корпоративной культуры: Формирование позитивного имиджа организации. Корпоративная культура выражается через ценности, которые организация поддерживает не только внутри себя, но и снаружи. Поддержание ценностей, которые присущи только данной организации. Корпоративная культура через миссию, историю, традиции поддерживает свои ценности. Создание и поддержание у сотрудников чувства причастности к общему делу («сопричастность»), что придает определенный смысл их работе в образовательной организации. Воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение от нежелательных влияний. Это — охранная функция. Содействие социализации новых работников — адаптационная функция. Социализация работника во многом определяется тем, насколько успешно он «вливается» в существующую культуру, примет ли уже существующие ценности. Формирование и контроль форм поведения, характерных для данной организации — это регулирующая функция. Механизмы действия корпоративной культуры «отбраковывают» стили поведения, не отвечающие ее содержанию. Анализ научной литературы на

предмет и прикладных рекомендаций по развитию бизнеса в части содержания термина, можно сделать вывод, что основными чертами, присущие корпоративной культуре являются следующие компоненты: Психологическое поле компании, образ мышления; Набор приемов, правил, совокупность норм, убеждений, нравы, обычаи, ритуалы, мифы и т. д.; Сознание организации, организационная деятельность; Методы выполнения работы и взаимоотношения; Система действий; Решение проблем; Поведение людей, команды. Итак, исходя из показанной выше особой роли рассматриваемой функции, представляется возможным сформулировать следующее определение корпоративной культуры — это совокупность разделяемых трудовым коллективом ценностей, норм и традиций, формирующая у работников чувство сопричастности к организации.

## Приложение В

Таблица 1 - Результаты по методике Э. Шейна «Якоря карьеры» после проведения формирующего эксперимента

№	Пр.к	Мен.	Нез.	Стаб. раб.	Стаб. м/ж	Служ.	Выз.	Инт. Ст/ж	Пред.
1.	4	7	2	5	3	10	2	1	2
2.	6	10	4	6	4	9	1	2	3
3.	8	5	6	5	6	8	4	5	3
4.	9	5	6	6	5	9	5	5	3
5.	8	6	7	4	4	8	4	5	4
6.	10	8	3	4	5	8	3	6	5
7.	10	9	4	5	4	8	3	5	4
8.	9	6	4	5	4	10	3	5	4
9.	9	5	5	5	4	10	6	5	3
10.	8	5	2	6	9	10	6	4	6
11.	9	6	6	3	5	9	5	4	4
12.	8	8	3	2	5	9	7	3	5
13.	10	7	3	2	5	10	5	5	2
14.	10	7	5	2	3	10	4	5	2
15.	7	3	6	4	3	10	4	6	2
16.	6	8	4	3	2	10	4	7	1
17.	9	5	4	3	6	7	4	4	2
18.	9	6	7	8	7	8	4	4	3
19.	8	5	6	5	7	6	3	3	3
20.	8	7	5	5	4	10	6	3	4
21.	8	3	3	6	5	10	6	4	3
22.	10	4	9	2	6	9	7	4	3
23.	8	4	10	7	6	9	7	5	3
24.	10	5	3	3	3	9	8	5	2

25.	10	6	4	3	3	7	1	6	3
26.	10	8	5	4	4	6	4	5	1
27.	9	2	6	2	2	8	5	6	2
28.	8	1	5	6	2	10	5	5	2
29.	9	3	5	4	4	10	3	6	3
30.	10	3	5	6	5	10	3	7	4
31.	10	5	6	6	6	9	4	4	4
32.	9	9	7	6	5	10	4	3	5
33.	9	3	3	4	4	9	6	6	6
34.	7	2	2	3	4	9	7	5	6
35.	7	7	4	5	3	10	8	4	4
36.	7	5	1	5	3	10	9	7	4
37.	7	4	1	5	5	10	10	2	3
38.	9	4	3	4	5	7	2	1	2
39.	8	5	2	3	2	8	2	6	2
40.	10	6	6	1	8	8	3	5	1
41.	10	7	3	9	6	9	4	4	2
42.	10	3	4	4	6	10	4	5	3
43.	10	4	4	3	3	10	5	6	2
44.	9	5	9	4	2	10	5	7	1
45.	9	5	4	5	2	9	5	4	2
46.	7	3	10	6	1	10	73	5	3
47.	7	8	5	7	4	10	3	3	3
48.	7	6	5	8	5	8	3	5	2
49.	7	2	8	7	4	10	2	4	1
50.	8	8	3	3	4	7	3	6	2

Пр.к. – профессиональная компетентность.

Мен. – менеджмент.

Нез. – независимость.

Стаб.раб – стабильность места работы.

Стаб.м/ж - стабильность места жительства.

Служ. – служение.

Выз. – вызов.

Инт. ст/ж – интеграция стилей жизни.

Пред. – предпринимательство.

Таблица 2 – Индивидуальные баллы респондентов по методике А.Ф. Фидлера после формирующего эксперимента

№	Кол-во баллов	№	Кол-во баллов
1.	41	26.	30
2.	37	27.	39
3.	40	28.	41
4.	59	29.	43
5.	15	30.	27
6.	20	31.	52
7.	15	32.	44
8.	41	33.	18
9.	36	34.	24
10.	63	35.	34
11.	34	36.	29
12.	40	37.	31
13.	39	38.	80
14.	28	39.	68
15.	66	40.	15
16.	33	41.	20
17.	44	42.	62
18.	30	43.	35
19.	57	44.	56
20.	55	45.	57
21.	60	46.	77
22.	42	47.	32
23.	22	48.	24
24.	77	49.	39
25.	28	50.	47

Высокий уровень: от 10 до 40 баллов;

Средний уровень: от 40 до 60 баллов;

Низкий уровень: от 60 до 80 баллов.

## РЕЦЕНЗИЯ

на магистерскую диссертацию  
**ГОРОЖАНКИНОЙ ЛЮДМИЛЫ БОРИСОВНЫ**  
 «Обучающее групповое консультирование как средство формирования  
 корпоративной культуры в организации»  
 направление подготовки: 44.04.02. Психолого-педагогическое образование  
 направленность (профиль) образовательной программы: Мастерство  
 психологического консультирования

Рецензируемая работа посвящена актуальной проблеме развития корпоративной культуры организации. Корпоративная культура является одним из важнейших функциональных элементов эффективности любого бизнеса, производства или государственной организации. Л.Б. Горожанкина нашла свой аспект изучения проблемы, обратив внимание на корпоративную культуру воинской части. Решать ее автор предлагает с помощью обучающего группового консультирования.

Диссертация Людмилы Борисовны построена в классической логике психолого-педагогического исследования. Структура работы, названия глав и логика изложения отражают основные этапы исследования. Тема и содержание работы связаны с направлением и профилем образовательной программы.

Во введении обоснована актуальность работы, сформулированы цели и задачи, грамотно выделены объект и предмет исследования, представлен методический инструментарий, показаны новизна, практическая и теоретическая значимость.

Диссертация содержит теоретическую и экспериментальную части. Выводы, сделанные в теоретической части легли в основу опытно-экспериментальной работы. Методы, выбранные автором, адекватны поставленным задачам. Результаты, полученные в ходе констатирующего исследования, положены в основу отбора форм и методов работы с сотрудниками организации. Практическую значимость в прикладном психологическом и управленческом плане имеет предложенная программа группового обучающего консультирования, учитывающая специфику воинской части. Реализация консультативных встреч и анализ динамики изменений после проведенного эксперимента показали, что проведение групповых консультаций дало положительный результат.

В качестве вопросов для дискуссии хотелось бы уточнить следующее:

1. На какие именно элементы корпоративной культуры может в первую очередь повлиять применение группового психологического консультирования.
2. Как автор видит применение психологического консультирования в масштабе организации в целом, когда численность персонала в условиях большой численности персонала (с кем работать, в каком режиме, на какие темы, будет ли разница в тематике консультативной работы в зависимости от уровня иерархии персонала)?

В целом рецензируемая работа по своим формальным характеристикам: стилю, форме, логике изложения, используемым методам соответствует требованиям к магистерским диссертациям, выполнена на

высоком уровне, заслуживает отличной оценки, а ее автор – достоин присуждения квалификации магистра.

Кандидат психологических наук, доцент  
кафедры психологии КГПУ  
им. В.П. Астафьева



М.В. Горнякова

## Отзыв на выпускную квалификационную работу Горожанкиной Людмилы Борисовны

Ф.И.О. студента

по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, направленность (профиль) образовательной программы Мастерство психологического консультирования  
В процессе выполнения выпускной квалификационной работы студент(ка) освоил(а) следующие компетенции:

Формируемые Компетенции	Уровень сформированности		
	Продвинутый	Базовый	Пороговый
ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	+		
ОК-2 готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и профессионально-этическую ответственность за принятые решения	+		
ОК-3 готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	+		
ОПК-1 способностью выстраивать взаимодействие и образовательную деятельность участников образовательных отношений с учетом закономерностей психического развития обучающихся и зоны их ближайшего развития	+		
ОПК-2 способностью использовать научно-обоснованные методы и технологии в психолого-педагогической деятельности, владеть современными технологиями организации сбора, обработки данных и их интерпретации	+		
ОПК-3 умением организовывать межличностные контакты, общение	+		
ОПК-4 умением организовывать междисциплинарное и межведомственное взаимодействие специалистов для решения задач в области психолого-педагогической деятельности с целью формирования системы позитивных межличностных отношений, психологического климата и организационной культуры в организации, осуществляющей образовательную деятельность	+		
ОПК-5 способностью проектировать и осуществлять диагностическую работу, необходимую в профессиональной деятельности	+		
ОПК-6 владением современными технологиями проектирования и организации научного исследования в своей профессиональной деятельности на основе комплексного подхода к решению проблем профессиональной деятельности	+		
ОПК-7 способностью анализировать и прогнозировать риски образовательной среды, планировать комплексные мероприятия по их предупреждению и преодолению	+		
ОПК-8 способностью применять психолого-педагогические знания и знание нормативных правовых актов в процессе решения задач психолого-педагогического просвещения участников образовательных отношений	+		
ОПК-9 готовностью применять активные методы обучения в психолого-педагогическом образовании	+		
ОПК-10 готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном языке для решения задач профессиональной деятельности	+		
ОПК-11 готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	+		
ДПК-2 Способность консультировать администрацию, педагогов, преподавателей и других работников образовательных учреждений по взаимоотношениям в трудовом коллективе и другим профессиональным проблемам	+		
ДПК-3 Способность консультировать педагогов, преподавателей по вопросам разработки и реализации индивидуальных программ обучения для построения индивидуального образовательного маршрута обучающихся с особыми образовательными потребностями		+	
ДПК-4 Способность консультировать родителей (законных представителей) по проблемам взаимоотношений с обучающимися, их развития, профессионального самоопределения и другим вопросам	+		

ДПК-5 Способность консультировать обучающихся, находящихся в кризисном состоянии, по их психологическим проблемам	+		
ДПК-6 Способность консультировать персонал организаций и учреждений сферы образования по вопросам психологических аспектов выбора и сопровождения карьеры, отбора, подбора и расстановки кадров, аттестации, работы с кадровым резервом	+		
ДПК-7 Способность проводить консультирование по различным вопросам, связанным с оказанием помощи семье и детям	+		
ДПК-8 Способность консультировать администрацию образовательного учреждения, педагогов, преподавателей, родителей (законных представителей) по психологическим проблемам обучения, воспитания и развития обучающихся	+		
ДПК-9 Способность выполнять супервизию	+		
ДПК-10 Способность проводить экспертизу образовательной среды организации	+		
ДПК-11 умение организовать рефлексию профессионального опыта	+		
ДПК-12 способность консультировать обучающихся по проблемам самопознания, профессионального самоопределения, личностным проблемам, вопросам взаимоотношения в коллективе и другим вопросам	+		
ПК-1 способностью проводить диагностику психического развития обучающихся			
ПК-2 способностью проектировать профилактические и коррекционно-развивающие программы	+		
ПК-3 способностью проектировать стратегию индивидуальной и групповой коррекционно-развивающей работы с обучающимися на основе результатов диагностики психического развития обучающихся	+		
ПК-4 способностью конструктивно взаимодействовать со специалистами смежных областей по вопросам развития способностей обучающихся	+		
ПК-5 готовностью использовать инновационные обучающие технологии с учетом задач каждого возрастного этапа	+		
ПК-6 способностью разрабатывать рекомендации участникам образовательных отношений по вопросам развития и обучения обучающегося	+		
ПК-7 способностью проводить диагностику образовательной среды, определять причины нарушений в обучении, поведении и развитии обучающихся	+		
ПК-8 способностью оказывать психологическое содействие оптимизации образовательной деятельности	+		
ПК-9 способностью консультировать педагогических работников, обучающихся по вопросам оптимизации образовательной деятельности	+		
ПК-10 способностью определять проблемы и перспективы профессиональной ориентации и профессионального самоопределения подростков в системе общего и дополнительного образования	+		
ПК-11 способностью выстраивать систему дополнительного образования в той или иной конкретной организации как благоприятную среду для развития личности, способностей, интересов и склонностей каждого обучающегося	+		
ПК-12 способностью создавать систему проектно-исследовательской деятельности обучающихся как в групповом, так и индивидуальном варианте	+		
ПК-33 способностью проводить теоретический анализ психолого-педагогической литературы	+		
ПК-34 способностью выделять актуальные проблемы развития современной системы образования, обучения и развития обучающихся	+		
ПК-35 способностью критически оценивать адекватность методов решения исследуемой проблемы	+		
ПК-36 готовностью использовать современные научные методы для решения научных исследовательских проблем	+		
ПК-37 способностью разработать и представить обоснованный перспективный план научной исследовательской деятельности	+		
ПК-38 способностью организовать взаимодействие специалистов для достижения цели научного исследования	+		

ПК-39 способностью выстроить менеджмент социализации результатов научных исследований	+		
ПК-40 способностью представлять научному сообществу научные исследовательские достижения в виде научных статей, докладов, мультимедийных презентаций в соответствии с принятыми стандартами и форматами профессионального сообщества	+		
ПК-41 способностью выделять научную исследовательскую проблему в контексте реальной профессиональной деятельности и проектировать программы ее изучения	+		
способностью создавать систему проектно-исследовательской деятельности обучающихся как в групповом, так и индивидуальном варианте	+		

В процессе работы Горожанкиной Л.Б. продемонстрирован преимущественно продвинутый уровень сформированности проверяемых компетенций.

Студент при выполнении выпускной квалификационной работы проявил себя как исследователь, способный к анализу научной литературы, выделению исследовательской проблемы в профессиональной деятельности, тщательному планированию исследования, анализу и интерпретации данных, построению развивающих обучающих программ. Считаю важным итогом работы профессиональный и личностный рост автора.

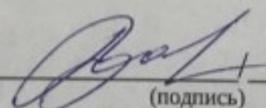
Содержание ВКР соответствует предъявляемым требованиям.  
соответствует /не соответствует

Структура ВКР соответствует предъявляемым требованиям.  
соответствует /не соответствует

Оформление ВКР соответствует предъявляемым требованиям.  
соответствует /не соответствует

Выпускная квалификационная работа рекомендуется к защите.

Научный руководитель

  
(подпись) М.В. Сафонова