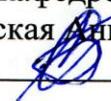


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой: к.э.н., доцент
Балановская Анна Вячеславовна



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«Влияние корпоративной культуры на формирование благоприятного
социально – психологического климата коллектива»

Выполнил (а):
Карелина Ольга Владимировна,
группа УП-41



Научный руководитель:
к.т.н., доцент
Никитина Татьяна Владимировна



Самара
2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы формирования корпоративной культуры в современной организации и роль социально-психологического климата при ее формировании.....	6
1.1. Основные понятия корпоративной культуры	6
1.2. Социально – психологический климат как ключевой элемент корпоративной культуры	18
2. Исследование и анализ состояния корпоративной культуры на предприятии «Радар ммс»	30
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия АО «НПП «Радар ммс». Паспорт персонала.....	30
2.2. Исследование корпоративной культуры на предприятии «Радар ммс»	47
3. Исследование социально – психологического климата на предприятии «Радар ммс». Анализ результатов.....	52
3.1. Исследование и анализ мотивационного профиля коллектива предприятия	52
3.2. Анализ результатов исследования социально-психологического климата на предприятии «Радар ммс»	56
Заключение.....	64
Список литературы	67
Приложение	
Приложение 1. Опросник Камерона и Куина	
Приложение 2. Тест Герцберга.	
Приложение 3. Бланк заполнения «Экспресс – методика определения социально – психологического климата».	
Приложение 4. Анкета эмоционального выгорания.	

Введение

Трудовой коллектив — это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

В процессе формирования общества, человек был поставлен в объективные условия выживания, которые побуждали его к труду. Труд являлся одним из главных условий обмена веществ между природой и человеком [25].

История развития человечества говорит о том, что именно трудовая деятельность оказала определяющее влияние на его физическое формирование и умственное развитие, благодаря труду человек выделялся из мира животных. Работая сообща людям удавалась решать сложные физические и умственные задачи, благодаря чему трудовой процесс становился продуктивным и плодотворным.

В 18 веке активно открывались фабрики и заводы. Этот исторический факт, положил начало развитию производственных навыков человека и модернизации трудового коллектива. Рабочий коллектив стал базой любого производства товаров и услуг.

На сегодняшний день коллективный труд продолжает являться основой жизнедеятельности и совершенствования человека. Современный мир требует от общества огромных усилий к формированию земной цивилизации. Путь к решению этой задачи лежит через два основных взаимосвязанных фактора трудовой деятельности человека – это физический и умственный труд.

В структуре современной организации ведущую роль занимает коллектив предприятия. В трудовом коллективе, людей объединяют общие цели и задачи, выполняемые на благо компании. Корпоративная культура является сильным стратегическим инструментом для организации. Высокий уровень корпоративной культуры позволяет руководству результативно (действенно) ориентировать персонал на достижение цели компании [18].

Важную роль в формировании сплоченного и замотивированного коллектива играет благоприятный социально - психологический климат на предприятии, он оказывает большое влияние на производительность труда, а также позволяет персоналу компании работать в комфортной трудовой обстановке.

Цель исследования: выявление взаимосвязи корпоративной культуры и благоприятного социально – психологического климата на предприятии «Радар ммс».

Для достижения данной цели требуется выполнение следующих задач:

- Изучить структуру корпоративной культуры и социально – психологического климата коллектива предприятия «Радар ммс»;
- Составить паспорт персонала;
- Определить действующий на предприятии тип корпоративной культуры;
- Исследовать мотивационный профиль коллектива организации;
- Диагностировать уровень социально – психологического климата на предприятии;
- Провести исследование на выявление эффекта эмоционального выгорания;
- Провести анализ полученных результатов.

Объект работы - персонал предприятия АО «Радар ммс».

Предмет исследования – взаимосвязь корпоративной культуры и благоприятного социально – психологического климата.

Для исследования типа корпоративной культуры в выпускной квалификационной работе будут использованы научные труды ученых психологов К. Камерона и Р. Куинна.

Для диагностики мотивационного профиля был выбран тест известного психолога социальной сферы Ф. Герцберга.

Для определения уровня социально – психологического климата будут использованы опросники, составленные социальными психологами О. С. Михалюком и А. Ю. Шалыто, а исследование состояния эмоционального выгорания в структуре коллектива будет проведено с помощью диагностического материала составленным американскими психологами К. Маслачом и С. Джексоном.

Выпускная квалификационная работа включает в себя:

- теоретическую часть исследуемого компонента;
- краткую характеристику исследуемого предприятия;
- исследование;
- анализ полученных результатов;
- выводы по проведенной диагностике.

1. Теоретические основы формирования корпоративной культуры в современной организации и роль социально-психологического климата при ее формировании

1.1. Основные понятия корпоративной культуры

Культура (от лат. *Cultura* – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание). У этого латинского слова существует множество значений, но в основном, под понятием культура принято понимать человеческую деятельность в самых разных проявлениях, в том числе способы выражения и самореализации. Она является исторически определенным уровнем развития человечества, творческого уровня общества и способностей человека [28].

Культуру принято понимать в широком и узких смыслах. Широкий смысл понятия включает в себя труд человека в разных его проявлениях.

В более узком смысле культура является определенной сферой и проводником духовной жизни общества. К духовной культуре относят искусство, религию, язык, письменность, политику, право и мораль.

Чаще всего понятие культура используется именно в узком смысле, то есть, для обозначения духовной сферы, набор этических норм и правил, обычаев и традиций. Но если рассматривать именно культуру организации, то здесь будут задействованы традиции, обычаи, правила и нормы, которые могут оказать влияние на работоспособность и поведение сотрудника, а также на статус самой организации.

Сам термин «корпоративная культура» впервые был применен в 19 веке немецким фельдмаршалом Гельмутом фон Мольтке: так германский генерал-фельдмаршал охарактеризовал взаимоотношения, сложившиеся в армейской среде. Позднее, уже в 30-е годы 19 века, благодаря трудам американского психолога и социолога Джорджа Элтона Мэйо, термин «человеческие отношения» приобрел и научное обоснование. В 1927—1932 годы Мэйо провел ряд экспериментов, которые позволили эмпирически выявить высокую

значимость социально – психологических факторов, нежели физиологических условий труда.

Понятие корпоративной культуры не имеет единой трактовки, поэтому в тематической литературе существует огромное количество определений, но в большинстве подходов используют именно это:

«Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей и 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.»

В последнее время руководство крупных организаций не только изменило отношение к корпоративной культуре, но и осознали, то какую важную роль она играет в жизни успешной и современной корпорации. Мощная организационная культура способна усилить конкурентоспособность, повысить уровень эффективности предприятия и уменьшить срок адаптационного периода. Она рассматривается как сильный стратегический инструмент, который способен ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, воодушевлять сотрудников на проявление инициативы, воспитывать в них преданность организации, сформировать позитивное межличностное общение в коллективе [19].

Также правильно организованная корпоративная культура, в какой-то мере, облегчает задачу руководящего звена. При высоком уровне организационной культуры персонал все меньше нуждается в наставлениях, подробном разьяснении цели и задачи, таким образом трудовой коллектив предприятия проявляет некую самостоятельность и осуществляет самоконтроль.

Мировая бизнес практика показывает, что без фундаментальных изменений организационной культуры, почти невозможно достигнуть процесса улучшения показателей продуктивности предприятия. Даже если в организации имеются средства и техника, а стратегия изменений внедрялась с динамичной

энергией, многие усилия по улучшению организационных показателей продуктивности терпели неудачу именно по той причине, что фундаментальная культура организации оставалась прежней. Иначе говоря, не претерпевали изменений ценности, способы мышления, стили управления, парадигмы и подходы к решению проблем.

Взаимосвязь высокого качества продукта и корпоративной культуры лишней раз можно подчеркнуть, рассмотрев методику Total Quality Management.

Метод управления качеством, называемый Total Quality Management (TQM) или «Всеобщее управление качеством», давно и широко используется в ряде промышленно – развитых стран для непрерывного совершенствования качества продуктов и услуг.

Специфика всеобщего управления качеством состоит в том, что если раньше на предприятиях принимались компромиссные решения по таким параметрам, как объем выпускаемой продукции, сроки поставки, затраты и качество, то теперь на первый план выдвигается качество продукции, и вся работа предприятия подчиняется этой цели [22].

TQM трактуется как подход к руководству предприятием, нацеленным на качество, основанный на участии всех его членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и получения выгоды для членов предприятия и общества [23].

Научные доказательства этого обстоятельства были представлены Кимом С. Камероном и его коллегами (K. S. Cameron, & A. K. Mishra, 1991; K. S. Cameron, 1992; K. S. Cameron, 1995).

Они провели эмпирическое исследование более ста организаций, включившихся в и сокращавших размеры, выполняя стратегическую программу повышения эффективности.

Результаты оказались однозначными. Успешная реализация программ TQM и сокращения численности персонала, так же как результирующая эффективность показателей деятельности организаций, находятся в прямой

зависимости от включения стратегий совершенствования в общую стратегию изменения культуры. Предпринятые попытки реализовать TQM и сократить численность независимо от изменения культуры оказались безуспешными. В тех случаях, когда цель изменений организации явно ставилась таким образом, что реализация стимулов TQM и/или сокращения численности заключалась в рамках общего изменения культуры, усилия приводили к успеху. Организационная эффективность возрастала. Однако ключом к победе было культурное изменение [6].

К сожалению, при внедрении инноваций в организацию, часто возникает непонимание и скептическое отношение со стороны персонала. Такие действия могут привести к утрате доверия и снижению положительного уровня социально-психологического климата в коллективе. Исследования Камерона и Куинна показывают, что организации, не попытавшиеся прибегнуть к научно обоснованной стратегии изменений, могут гораздо сильнее снизить эффективность функционирования организации. Изменение корпоративной культуры — ключ к успешной реализации главных стратегий совершенствования деятельности предприятия и к адаптации в достаточно динамичной и беспокойной окружающей среде, перед необходимостью которой оказываются все современные структуры.

Компонентами корпоративной культуры является:

- Деловая этика общения сотрудников на предприятии
- Четкое представление персонала о целях и задачах деятельности организации
- Схема поведения коллектива в различных ситуациях;
- Стиль управления организацией;
- Система коммуникации компании;
- Методы решения конфликтных ситуаций;
- Символика, бренд, логотип организации;

- Негласные и регламентированные правила организации, традиции и обычаи;
- Разработанная система ценностей [11] (рис. 1)

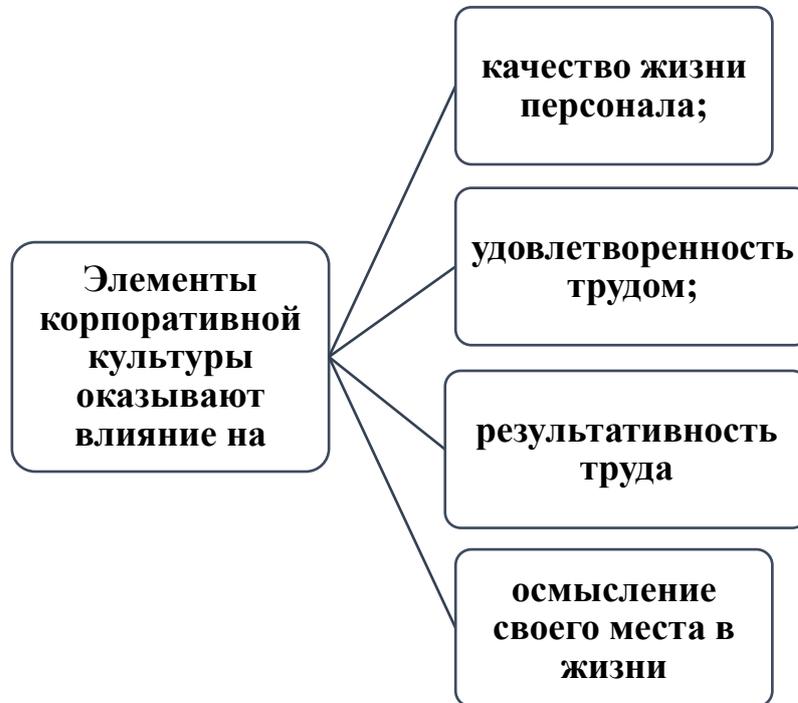


Рисунок – 1 Влияние корпоративной культуры

Задачи корпоративной культуры:

- Развитие, перспективный рост и обучение сотрудников;
- Укрепление командного духа;
- Формирование внешнего и внутреннего позитивного имиджа организации;
- Устранение конфликтных ситуаций;
- Определение ценностей организации;
- Обозначение роли сотрудника в жизни предприятия
- Баланс вида коммуникации.

Целью корпоративной культуры любой организации является выведение ценностной сферы руководства и сотрудников компании на осознанный уровень.

Элементом высокой конкурентоспособности является имидж организации, для его формирования также необходим высокий уровень корпоративной культуры. Имидж организации, в свою очередь реализует индивидуальную атмосферу на предприятии, благодаря которой и рождается отношение между организацией и персоналом [13].

Имидж организации делится на два уровня - внешний и внутренний (Рис.2):

Составляющие внешнего уровня:

1. Бизнес имидж - устойчивая позиция на рынке, высокая конкурентоспособность и доверие потребителя (клиента);
2. Социальный имидж - показатель роли организации в политической, социальной и культурной среде;
3. Имидж продукции - четкое представление функциональной значения организации;
4. Зрительный имидж организации - бренд или логотип организации, фирменный стиль.

Элементы внутреннего уровня:

1. Руководство организации - ценностные ориентации и стиль управления;
2. Портрет персонала организации - социальные и физические показатели, культура и профессиональные навыки;
3. Корпоративная культура компании - благоприятный социально-психологический климат [4].

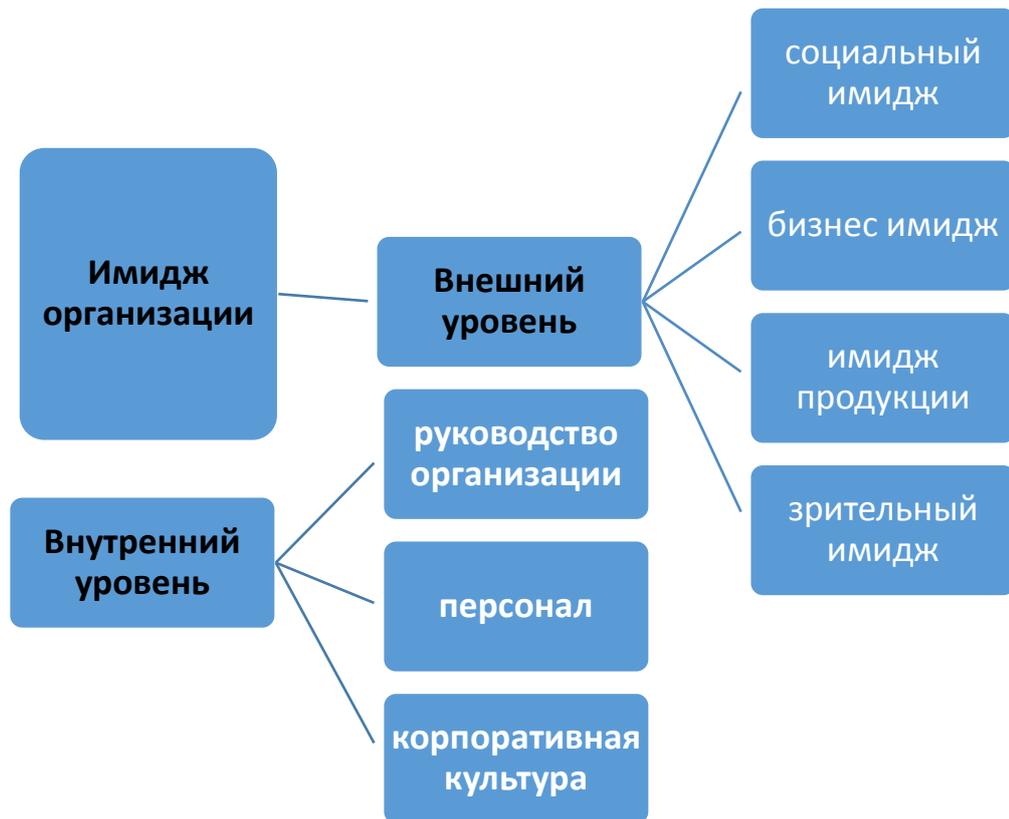


Рисунок - 2 Структура имиджа организации

Типы корпоративной культуры:

1. Сильная корпоративная культура. Такой культуре свойственно наличие небольшого количества ценностей и норм. Организация в которой преобладает данная культура, стремится сохранить демонстрационное единство и нежелание видеть недостатки. Такая культура с одной стороны объединяет, но с другой оказывает давление на персонал, за счет чего страдает мотивация.

2. Слабая корпоративная культура, практически не включает в себя набор ценностей и норм. Все компоненты организации имеют свои, иногда противостоящие другим ценности и нормы, которые могут поддаться внешнему и внутреннему влиянию и могут измениться под этим воздействием. Данная корпоративная культура разделяет сотрудников компании, противопоставляет их друг другу, замедляет процесс управления, что приводит к снижению эффективной функциональности организации.

Корпоративная культура организации может быть позитивной или же негативной.

Культуру организации можно считать позитивной, если она способна эффективно решать проблемы, возникающие на предприятии, а также оказывать положительное влияние на производительность труда.

Негативная культура – способствует сопротивлению персонала, а также может вызвать затруднения на пути к эффективному развитию принятия решений. В такой культуре преобладает равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм и антипатия [5].

Для того, чтобы понять и выявить какой тип культуры является основным на производстве, применяют научную диагностику оценки организационной культуры (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI), разработанную Кимом С. Камероном и Робертом Э. Куинном. Методика предназначена для анализа и изменения организационной культуры OCAI. В основе концепции исследования К. Камерона и Р. Куинна лежит теоретическая модель культуры организации, получившая название "Рамочная конструкция конкурирующих ценностей" [6].

Виды корпоративных культур:

— Иерархическая культура. Критерием эффективности данной культуры является рентабельность, своевременность, плавное функционирование и предсказуемость. Доминирует представление, того что путь к успеху лежит через контроль, который способствует рентабельности. Предприятию необходимо исключать потери, снижать издержки. Организация характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры - это хорошие координаторы и организаторы. Организацию объединяет формальные правила и официальная политика.

— Рыночная культура: главный критерий-это достижение поставленной цели. Компания должна быть первой в жесткой конкурентной борьбе, направленность производства заключается в максимизации прибыли. В данной культуре определяется тип организации, который функционирует как

рынок, то есть эта культура ориентируется на свои внутренние и внешние задачи.

Лидеры в большинстве случаев являются строгими, четкими и конкурентоспособными. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Руководство организации, к которой относится данная культура, полагает, что конкуренция может создать стимул к достижению наиболее высокого уровня продуктивности, а, следовательно, и более высокого уровня эффективности.

— Клановая культура: основным критерием эффективности является сплоченность компании, высокий уровень морали и удовлетворенности наемных работников условиями труда, развитие человеческих ресурсов и работа в команде. Это способствует доверию и обязательности, что может повысить эффективность компании.

Организацию, в которой сформирован данный тип культуры, можно характеризовать как большую и крепкую семью. В трудовом коллективе действуют не строгие правила к выполнению, а преобладает командная работа.

— Адхократическая культура: наиболее высоко ценятся инновации, творческий подход к решению проблемы, динамичность и продвижение на новых рынках. Руководство такой корпорации полагает, что новаторство и новые идеи формируют новый рынок и влекут за собой и новые положительные возможности для развития организации. В такой культуре персонал проявляет индивидуальность и не боится рисковать. Основная цель – быть готовым к изменениям [6] (рис. 3).

Данные типы культур скорее можно отнести к теоретическим научным моделям поведения персонала, на практике встречающиеся достаточно редко.

В действительности в большинстве организаций эти модели могут комбинироваться и проявляться в разных процентных соотношениях, соответственно, одна из культур может показать доминирующий тип.



Рисунок - 3 Типы культур

В качестве примера для иллюстрации эффективности изменения корпоративной культуры можно привести историю крупного автомобильного сборочного завода General Motor.

Компания General Motor начала свою деятельность в 1950-е гг., получившую название стратегии штатов солнечного пояса. Данная стратегия подразумевала возведение заводов в южных и западных штатах США. Предприятия были слабо охвачены профсоюзными движениями, поскольку там действовали законы о праве на труд.

Объединенный профсоюз рабочих-автомобилестроителей (UAW) увидел в этом стремление вывести из-под своего влияния часть компании. Стратегия интерпретировалась как желание «оставить UAW в верхних штатах Среднего Запада и переехать на Запад, чтобы не иметь с ним дела». Однако заводы не только остались под опекой UAW, но и оказались самыми враждебными, буквально заряженными на конфликт трудовыми коллективами во всей корпорации GM. Одним из этих заводов и был завод, построенный в Фримонте, штат Калифорния. Завод включал в себя большой производственный комплекс, площадь крытых цехов которого измерялась несколькими миллионами квадратных футов.

К 1982 г. Производство стало работать на губительно низком уровне. Для иллюстрации: средний показатель прогулов составлял 20% в год. Каждый год наемными работниками завода подавалось около пяти тысяч жалоб. При пяти тысячах рабочих это составляло по жалобе в год на человека, или официальную подачу двадцати одной жалобы каждый рабочий день. Более двух тысяч из них не могло быть удовлетворено.

Примерно четыре раза в год на предприятии возникала стихийная забастовка, люди просто покидали рабочие места. Затраты на сборку одного автомобиля составляли на 30% больше, чем у японских конкурентов, тенденция динамики затрат была негативной, ежемесячный аудит качества определял заводу место на нижней черте показателей по корпорации в целом, производительность труда тоже была самой низкой в компании. Удовлетворенность покупателей автомобилем «Chevrolet Nova» была ниже любых допустимых уровней.

Затевалось множество программ улучшения ситуации:

- кружки качества;
- стимулы связей с наемными работниками;
- статистический контроль процессов;
- системы новых стимулов;
- жесткий контроль;
- снижение численности персонала.

Ни одна из этих программ не давала положительной динамики. Качество, производительность труда и уровни удовлетворения потребителя оставались ужасающими. Низкое качество продукции отрицательно сказалось на репутации корпорации в целом и всех ее подразделений (т. е. Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Chevrolet и СМС). В конце 1982 г. было принято решение о закрытии завода.

Далее компания решает пойти на контакт со своим сильнейшим конкурентом — компанией Toyota с предложением совместно создать дизайн и

организовать производство легкового автомобиля. Производственная система Toyota, на тот момент считалась лучшей в мире.

GM выдвинуло следующие условия трудового договора, в создающемся совместном предприятии никто не будет иметь полной свободы найма рабочей силы. В первую очередь должны быть наняты рабочие, объединенные в профсоюз UAW, а их возврат на завод необходимо оформлять с учетом трудового стажа. Самые пожилые и наиболее несговорчивые наемные работники. Из-за сокращения тарифных ставок, всем сотрудникам позволили иметь личные визитки и назначать себе в них любые звания.

В таблице 1 представлены данные о производственных показателях прежнего завода GM во Фримонте и завода NUMMI по истечении одного года его работы, т. е. на конец 1986 г объемы продаж продукции завода NUMMI имели позитивные тенденции, показатели качества автомобилей и удовлетворенность покупателей стали наивысшими в компании. (Табл.2)

Таблица 1 - Завод GM во Фримонте 1982г.

Число наемных работников	5000
Прогулы	20%
Количество неудовлетворенных жалоб	2000
Количество ежегодно подаваемых жалоб	5000
Количество стихийных забастовок	3-4

Таблица 2 "Завод GMNUMMI" 1986г.

Число наемных работников	2500
Прогулы	2%
Количество неудовлетворенных жалоб	0
Количество ежегодно подаваемых жалоб	2
Количество стихийных забастовок	0

Данный пример лишний раз доказывает, что, если изменение не составляет единое целое с другими типами стимулов к переменам, например, TQM, уменьшение размеров, реинжиниринг, успех маловероятен. Это подтверждает теорию того, что без изменения организационной культуры добиться положительных показателей деятельности предприятия, практически невозможно [6].

1.2. Социально – психологический климат как ключевой элемент корпоративной культуры

В 19 веке производство было подвергнуто некоему преобразованию и трансформации. Научно-техническая революция внесла большой вклад в развитие самого процесса - автоматизации труда. Автоматизация труда человека позволила производству резко повысить производительность, а, следовательно, и прибыль для крупных фабрик и компаний. В современном

мире сохраняется та же тенденция к оптимизации производства. Снижая потребность в физическом труде, производство и бизнес требуют от человека все больше умственных навыков, интеллектуальных ресурсов.

Основную часть своей трудовой жизни человек проводит в рабочем коллективе.

В психологической энциклопедии коллектив — это группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития [7].

По другому определению коллектив – это общность людей, в основе жизнедеятельности которой лежит ценностно-ориентационное единство его членов, причем основные ценностные ориентации являются общественно-значимыми [9].

А.С. Макаренко под коллективом понимал объединение людей для достижения общих целей в общем труде - объединение, отличающееся определенной системой полномочий и ответственности, определенным соотношением и взаимозависимостью отдельных своих частей. Он подчеркивал, что коллектив - часть советского общества: “через коллектив каждый его член входит в общество” [34].

В отечественной и зарубежной социально – психологической литературе говорится о самых различных определениях малой группы. Так, Д. Картрайт, А. Зингер, Т. Ньюком указывают следующие критерии определения и выделения малой группы:

1. Частота и продолжительность взаимодействия между индивидами в группе;
2. Число составляющих ее членов.

Психолог Ш. Бюлер, отнес к характерным особенностям малой группы такие компоненты как:

- взаимоотношения;
- взаимовлияния членов группы;
- определенность ролей, которые исполняют отдельные индивиды;

- обособление лидеров, влияющих на остальных;
- общность целей, деятельности и организации;
- наличие у членов группы чувства «мы», единства группы;
- сплоченность.

Г. Дикарс понимает под группой «психологически единую социальную ячейку, члены которой целенаправленно связаны друг с другом и зависят друг от друга» [12].

К. Шериф считает, что группа – это социальный союз, наделенный такими свойствами, которые могут быть измерены и которые имеют значение для поведения ее членов. К ним относятся: структура и организация, система норм, регулирующих поведение членов группы, их отношение друг к другу и к другим группам и их членам [3].

Тезисно можно сказать, что все данные определения коллектива связывает один основной фактор — это взаимодействие членов коллектива, все остальное является примыкающим.

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, их порядочности и уважении друг к другу.

Психологи выявили два основных этапа коллективообразования:

- На первом этапе образования основную роль играет эмоциональный фактор. В этот момент происходит динамичный процесс формирования психологической позиции, интеграция коллектива.

- На втором этапе все большую значимость приобретают когнитивные процессы. В этот период каждая личность выступает не только как объект эмоционального общения, но и как обладатель некоторых личностных особенностей, социальных норм и установок. Именно на этом

этапе происходит возникновение общих взглядов, ценностных ориентаций и норм [12].

Другой стороной, характеризующей формирование социально-психологического климата коллектива, являются “климатические возмущения”.

“Климатические возмущения” - это естественные колебания эмоционального состояния в коллективе, периодически возникающие подъемы и спады настроения у большинства его членов, которые могут происходить как в течение одного дня, так и на протяжении более длительного периода. Они связаны с изменением условий взаимодействия внутри группы или изменением окружающей среды. Термин “климатические возмущения” несет в себе как негативную, так и позитивную окраску, поскольку эти возмущения могут мешать, а могут и благоприятствовать жизнедеятельности коллектива [35].

Именно в трудовом коллективе сотрудник получает положительный или же отрицательный психологический настрой, который в дальнейшем может оказать значительное влияние на результат его работы [14].

Социально-психологический климат коллектива как раз и есть то понятие, которое включает в себя состояние группового сознания в условиях производства.

Например, в Японии в 1998 году было проведено общенациональное исследование, по результатам подтвердили научный факт, что для большинства сотрудников организаций наиболее важными принципами, определяющими работоспособность, оказались положительные отношения с коллегами и руководством, комфортная дружеская атмосфера в коллективе.

Когда респондентам предложили сменить свою организацию, на более высоко оплачиваемую, при условии, что на новом месте работы взаимоотношения с коллегами в коллективе будут более напряженными и конфликтными, согласие поменять место работы дали лишь 14% опрошенных.

Климат трудового коллектива формируется за счет следующих факторов:

1. Внешние факторы: это социально-экономические и политические условия жизни коллектива. Общее состояния общества в государстве. (Рис.4)

Однако, взаимосвязь общественных отношений и психологических свойств личности, а также взаимоотношений в коллективе, нельзя назвать прямой. Косвенно на нее может оказать влияние множество факторов и условий. Также эти элементы могут иметь и отрицательную сторону, которая способствует разрушению трудового коллектива [8].



Рисунок - 4 Среда прямого воздействия

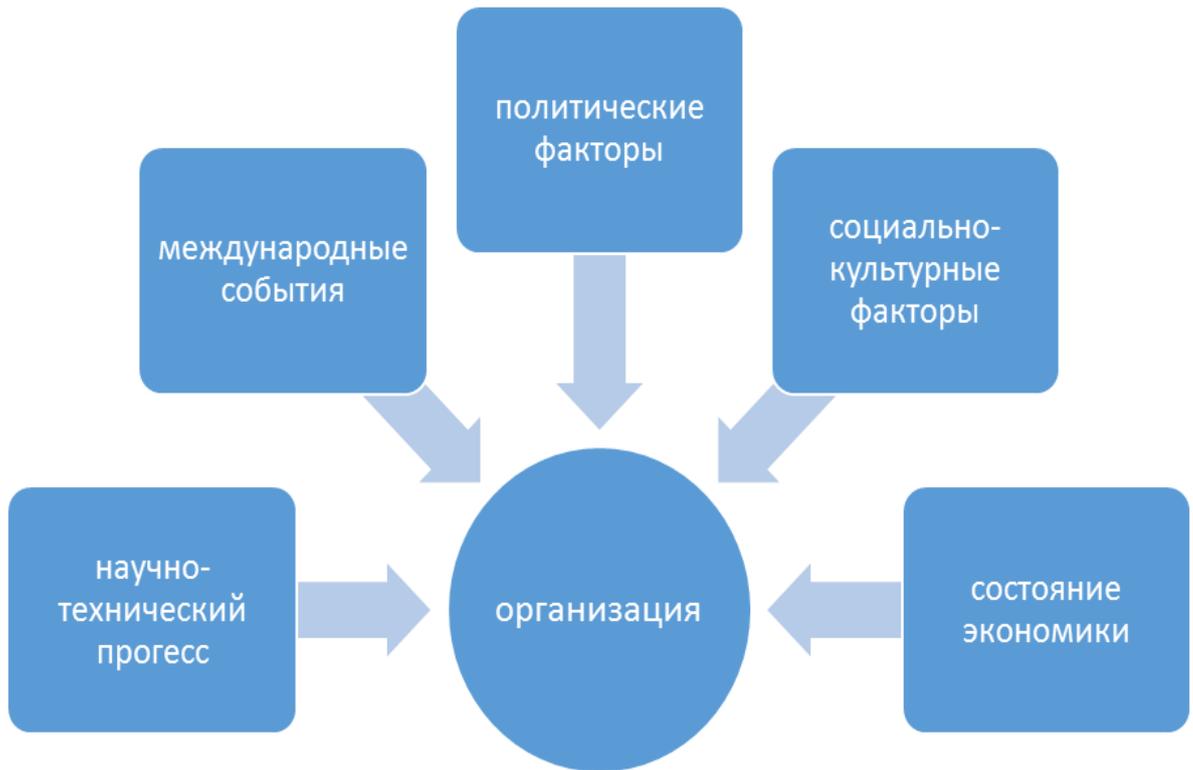


Рисунок 5 – Среда косвенного воздействия

1. Другую группу факторов, под влиянием которых формируется климат трудового коллектива, составляют внутренние элементы. Условно их можно разделить на внепроизводственные и производственные [16]. (Рис.5)

Внепроизводственные факторы – это

- материальные условия жизни работников (денежный доход и жилищные условия);
- социальное окружение по месту жительства (общественная атмосфера микрорайонов)
- близость магазинов и служб сервиса;
- работа транспорта (быстрота движения, удобный график работы, культура обслуживания)
- обеспечение детскими учреждениями

Производственные факторы включают в себя элементы, характеризующиеся взаимодействием личности, коллектива, с одной стороны, и физической среды, с другой [27]. (Рис.6)



Рисунок 6 – Формирование социально-психологического климата.

Факторы субъект-субъективные включают в себя взаимодействие личности и социальной среды: взаимоотношения «по вертикали» (между подчиненным и руководителем) и взаимоотношения «по горизонтали» (между подчиненным и подчиненным, между руководителем и руководителем одного ранга). (Рис.7)

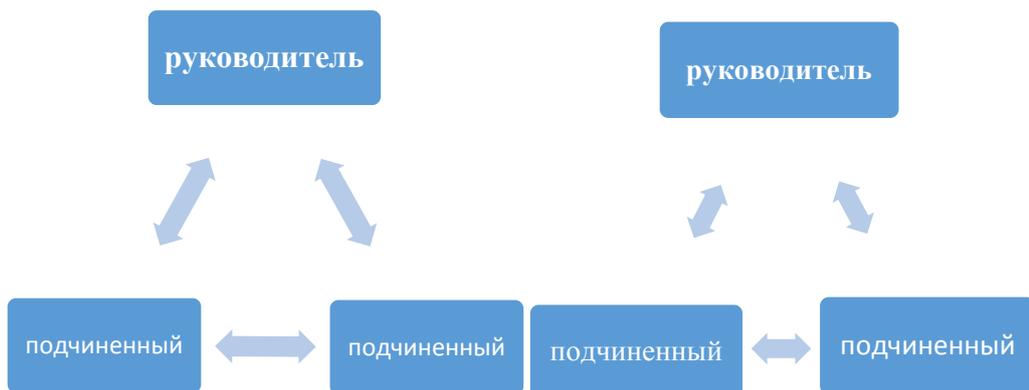


Рисунок 7 - Взаимодействие личности в коллективе

Психологическое состояние сотрудника в коллективе формируется благодаря процессу взаимодействия.

Виды взаимодействия:

1. личность + личность;
2. личность + коллектив;
3. личность + физическая среда;
4. группа + группа [24].

Американские психологи Р. Блейком и Д. Мутон структурировали типы взаимодействия сотрудников в организации:

1. Невмешательство. У данного типа преобладает низкий уровень опеки руководителя над организацией и персоналом. Руководитель предпочитает основной объем задач выполнять самостоятельно. Важным аспектом является сохранение руководящей должности.

2. Теплая компания. Преобладает высокая степень заботы друг о друге, стремление к формированию дружеской атмосферы и комфортного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при таком типе взаимодействия достигнуты конкретные и высокие результаты.

3. Задача. Руководитель полностью погружен в процесс производства, за счет чего человеческий фактор отодвигается на второй план.

4. Золотая середина. Управляющее звено в трудовом процессе стремится к оптимальному сочетанию интересов предприятия и интересов коллектива.

5. Команда. Данный тип является наиболее предпочтительным для рабочего коллектива. Руководитель пытается максимально учесть интересы организации и интересы персонала. [1] (Рис.8)



Рисунок 8 - Классификация типов взаимодействия

Таким образом, психологический климат можно назвать целостной характеристикой коллектива, в которой отражаются множество факторов его жизнедеятельности. Но также производственная практика показывает, что на одно и то же качество психологического климата может оказать влияние совершенно различные факторы, поэтому для руководства организации становится важным выяснение данных причин с целью, оценки роли каждой из них и поиска целенаправленного изменения их влияния как на личность, так и на коллектив предприятия [32].

Многолетние исследования и наблюдения позволили ученым определить 6 групп факторов, которые определяют картину социально-психологического климата на предприятии, а также уровень работоспособности сотрудников и коллектива в целом.

1. Служебно-функциональный фактор:

— оснащенное рабочее место, наличие оборудования необходимого для трудовой деятельности;

- высокий уровень безопасности;
- высокая степень организованности труда, а именно порядок режима труда и отдыха;
- четкое распределение функционала между членами трудового коллектива. Разъяснение сотрудникам их прав и обязанностей в трудовой деятельности, а также пояснение функциональной структуры их деятельности и ответственности;
- ответственный подход руководства к вопросу формирования трудового процесса для сотрудников.

2. Экономические факторы:

- порядок оплаты труда;
- определенные границы окладов, соответствующие трудовым затратам сотрудника;
- отдельные материальные вознаграждения (льгота, надбавка, премия).

3. Организаторские факторы.

- стиль и метод управления коллективом и организацией;
- взаимоотношения между руководством и рабочим коллективом;
- уровень единства управленческого аппарата;
- преемственность в оценке и поиске способов влияния на персонал;
- социальная граница между управляющим и рабочим классом;
- этика деловой связи между руководящим и производственным звеном.

4. Психологические факторы:

- взаимоотношения сотрудников между собой;
- уровень социально-психологического соответствия;
- уровень предрасположенности к конфликтам;
- уровень коммуникативности подразделений;
- взаимоотношения рабочего коллектива и руководителя;

- общественное мнение, в негласные правила, нормы и традиции поведения;

- форма восприятия и анализ сотрудников между собой.

5. Профессионально-квалификационные факторы:

- квалификационный и численный состав персонала;

- организация адаптационного периода;

- перспектива профессионального усовершенствования;

- возможность карьерного роста;

- оправданный поиск и подбор сотрудников.

6. Правовые факторы

- Грамотно составленные и непротиворечащие друг другу правовые акты, регулирующие трудовую деятельность персонала;

- Юридическое соответствие правовых актов требованиям современной трудовой деятельности;

- Наличие должностных инструкций, разъясняющих права, обязанности и ответственность сотрудника перед организацией;

- Формат и содержание правовых актов [26].

При социально-психологической совместимости в коллективе, организация получает максимально положительный результат от трудового процесса, также при этом происходят минимальные психологические затраты применительно у персонала [30].

Грамотному руководителю организации следует понимать, что цель не всегда оправдывает средства. Если результат был получен за счет больших затрат психической и иной энергии персонала, то в дальнейшей данный факт может пагубно сказаться на перспективе развития организации. Это связано с тем, что в трудящемся коллективе существует психологическая несовместимость, которая может в конечном итоге привести либо к конфликту в структуре самого коллектива, либо отрицательно сказаться на

функционировании предприятия, т.е результат деятельности данной трудовой группы непредсказуем.

Психологическая несовместимость сопровождается следующими признаками:

1. разногласия во взгляде на ценностные установки организации;
2. отсутствие товарищеского общения между сотрудниками;
3. отсутствие способности согласования своих действий в условиях критической ситуации;
4. несинхронный двигательный и умственный процессы, которые могут препятствовать коллективной деятельности [17].

Конечно же невозможно добиться абсолютной совместимости сотрудников на предприятии. Чем тяжелее условия, в которых работает коллектив, тем вероятнее факт проявления разногласий ее членов. Высокий уровень совместимости можно достичь, уделяя повышенное внимание осознанным усилиям, направленным на достижение и поддержание благоприятной социально-психологической атмосфере. Инструментом к достижению данной цели как раз и является корпоративная культура.

Взаимосвязь благоприятного уровня социально – психологического климата и корпоративной культуры очевидна, соответственно если руководство организации будет стараться внедрять и прививать в персонал организационную культуру, благоприятный социально – психологический климат будет находится на должном уровне.

2. Исследование и анализ состояния корпоративной культуры на предприятии «Радар ммс»

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия АО «НПП «Радар ммс». Паспорт персонала.

АО «Научно-производственное предприятие «Радар ммс» является одним из мировых лидеров в области создания радиоэлектронных систем и комплексов специального и гражданского назначения, точного приборостроения, специального программного обеспечения. (Рис.9)



Рисунок-9 Логотип предприятия

Предприятие, основанное в 1950 году, уже более 60 лет успешно работает в сфере оборонной промышленности, неизменно повышая качество и конкурентоспособность своей продукции, которая пользуется огромным спросом не только в России, но и за рубежом (рис. 10).

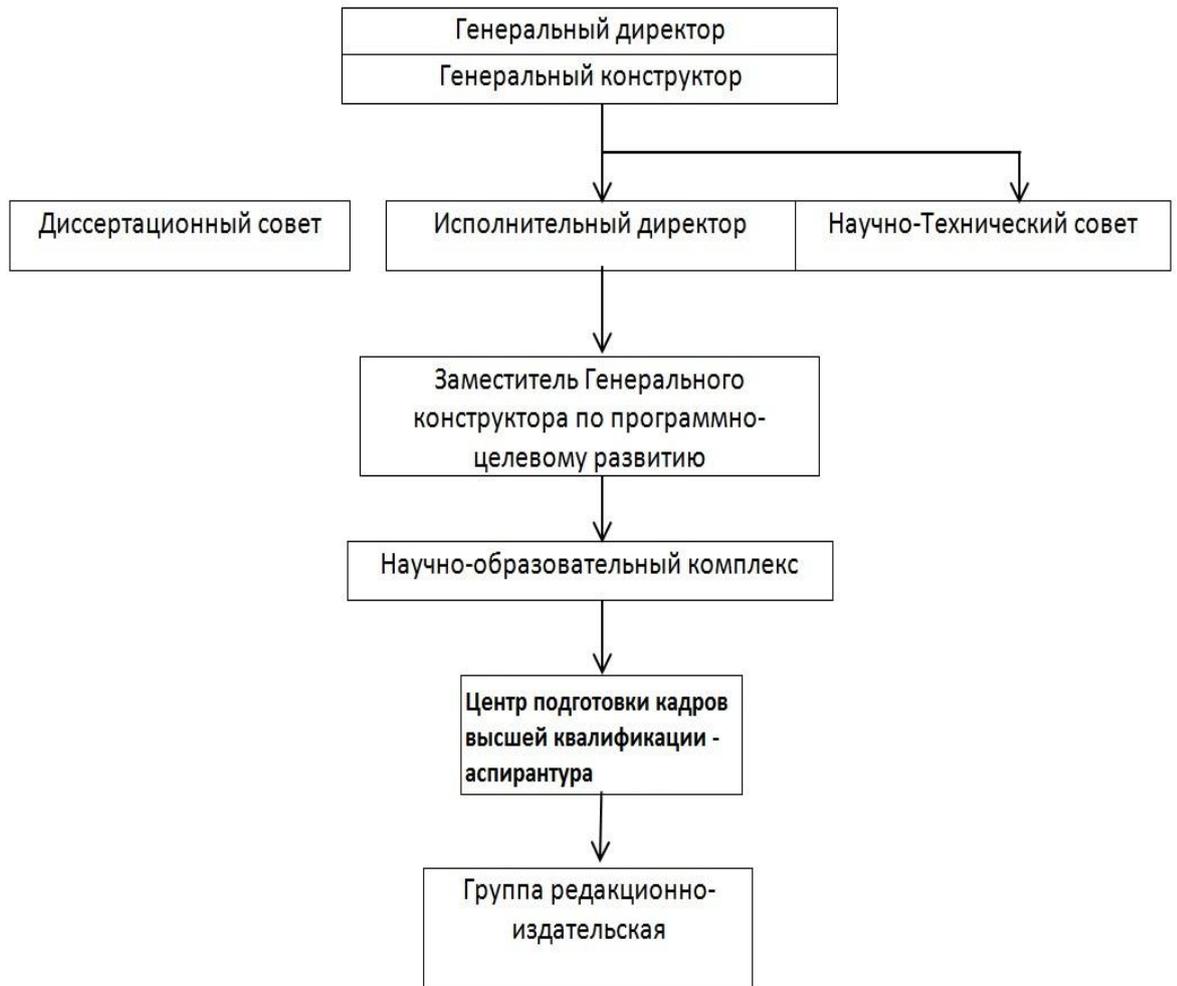


Рисунок 10 - Структура организации

За большой вклад в развитие радиоэлектронной промышленности, укрепление обороноспособности страны и достигнутые трудовые успехи АО «НПП «Радар ммс» удостоено Благодарности Президента Российской Федерации в 2010 и 2015 годах.

Предприятие осуществляет полный цикл научно-производственной деятельности: исследования, разработки, производство, испытания, сбыт, сопровождение в эксплуатации.

Производственные мощности АО «НПП «Радар ммс», обеспечивающие выпуск серийной продукции, позволяют осуществлять механические, слесарно-сборочные, монтажные, физико-химические, термические, гальванические, лакокрасочные, настроечные работы и испытания.

Продукция АО «Научно-производственного предприятия «Радар ммс»:

- поисково-прицельные комплексы авиационного базирования;
- радиолокационные системы малой дальности;
- сверхширокополосные радиолокационные системы;
- экранопланы и суда с динамическим принципом поддержания;
- беспилотные авиационные комплексы различного назначения;
- комплексы обработки геопространственных данных и подготовки полетных заданий;
- системы мониторинга земной поверхности и окружающей среды;
- системы метеообеспечения;
- магнитометрические системы;
- изделия микроэлектроники, микросистемотехники с использованием нанотехнологий;
- автомобильную электронику;
- системы самонаведения высокоточного оружия;
- интеллектуальные системы жизнеобеспечения;
- медицинскую технику и оборудование.

Предприятие располагает собственной испытательной базой: комплексом моделирования и испытаний, основными элементами которого являются летающие лаборатории на базе самолётов ИЛ-114, Л-39 и вертолёт «Ансат», экраноплан «Стриж», а также морской испытательный комплекс на базе катера «Буран», автоматизированный динамический моделирующий комплекс и мобильная экспериментальная лаборатория на базе автомобиля «Камаз», наземные испытательные стенды и комплекс полунатурного моделирования. Испытательная база полностью обеспечивает нужды предприятия при разработке, тестировании и выпуске продукции специального и гражданского назначения.

АО «НПП «Радар ммс» имеет огромный научный потенциал. Сегодня на предприятии работает более 2000 квалифицированных специалистов, среди которых Герой России, 3 Лауреата Государственной премии, 4 Лауреата

премии Ленинского комсомола, более 20 докторов наук и профессоров, около 60 кандидатов наук, доцентов. Свыше 180 сотрудников награждены орденами и медалями Российской Федерации. (См. рис. 12, рис. 13)

Также на предприятии функционирует ряд влиятельных в стране и за рубежом школ ученых и разработчиков.

Активная научно-техническая и маркетинговая политика компании, оптимальное сочетание работ в интересах военных и гражданских заказчиков, тесное сотрудничество с научно-образовательными учреждениями обеспечивают дальнейшее наращивание потенциала предприятия, его успешную деятельность на внутреннем и международном рынках.

Предприятие принимает участие в издании ряда научно-технических сборников, входящих в перечень ведущих научных журналов. Ученые «Радара ммс» активно работают в составе редакционных советов отраслевых и академических научных изданий. Готовится к выпуску научно-технический сборник, включающий в себя как результаты собственных разработок, так и материалы стратегических партнеров – ведущих научно-образовательных организаций Санкт-Петербурга.

АО «НПП «Радар ммс» — участник престижных международных конференций и симпозиумов, является учредителем ряда научных и инженерных объединений.

Предприятие «Радар ммс» поддерживает стратегическое партнерство с ведущими техническими и экономическими университетами Санкт-Петербурга, в Государственном Электротехническом университете («ЛЭТИ») и в Национальном исследовательском университете информационных технологий, механики и оптики образованы и успешно действуют базовые кафедры предприятия.

В АО «НПП «Радар ммс» ежегодно проходят производственные, технологические практики более двухсот студентов. Ведущие специалисты и ученые предприятия являются руководителями выпускных квалификационных работ бакалавров, специалистов и магистров.

На предприятии постоянно ведутся исследования и разработки, которые проводятся в тесном сотрудничестве с ведущими научно-образовательными учреждениями страны. Интеллектуальную собственность предприятия образуют более полутора сотен патентов и изобретений.

В 2012 году, на базе организации, был сформирован научно - Образовательный Комплекс. Сотрудники АО «Радар ммс» имеют возможность продолжить свое образование в аспирантуре по специальностям «Радиолокация и радионавигация» и «Системный анализ, управление и обработка информации». Лицензию на образовательную деятельность в сфере послевузовского профессионального образования предприятие получило в августе 2013 года. Также в АО «Радар ммс» с 2013 года действует специальный диссертационный совет, которому разрешен прием диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.

Социальная политика АО "НПП "Радар ммс" реализуется, в первую очередь, через эффективную внутреннюю кадровую политику, что способствует привлечению на предприятие высококвалифицированных специалистов. Большинство сотрудников проходят программы повышения квалификации на базе университетов - стратегических партнеров. Все работники обеспечены полным социальным пакетом.

АО «НПП «Радар ммс» выступает с предложениями о проведении ряда социально значимых инициатив. Одна из которых — проект строительства парка занимательной науки и техники «Радар XXI век» на территории, непосредственно прилегающей к предприятию. Проект парка по своей социальной значимости, новым технологиям развлечений, широте охвата различных возрастных групп населения не уступит знаменитым зарубежным аналогам. В его составе будет первая в мире детская монорельсовая дорога, рядом в лесопарке разместятся манеж и стадионы для занятий конными и техническими видами спорта.

Предприятие активно занимается благотворительностью: финансирует деятельность ряда детских спортивных учреждений, художественных

коллективов, оказывает разностороннюю помощь учебным заведениям. Компания учредила стипендии студентам ряда университетов и ежегодные премии для слушателей и сотрудников Военно-морской академии.

В 2015 году Компания перечислила ветеранам Обществ Группы около 340 млн. руб. на оказание материальной помощи к праздникам, по оплате санаторно-курортного лечения, для решения других жизненно важных вопросов.

В честь 70-летия Победы в Великой Отечественной войне для пенсионеров-ветеранов войны и труда во всех Обществах Группы проводились торжественные собрания, памятные встречи, концерты, а также от руководства организации была оказана материальная поддержка.

Компания уделяет приоритетное внимание реализации мероприятий по охране здоровья и личному страхованию персонала, направленных на повышение работоспособности и профессионального долголетия, профилактику заболеваемости и повышение качества жизни работников, пропаганду здорового образа жизни. Основными направлениями этой работы являются:

- организация медицинской помощи на производственных объектах и в вахтовых поселках Компании;
- добровольное медицинское страхование работников Компании, обеспечивающее их своевременным и высококачественным медицинским обслуживанием сверх программ обязательного медицинского страхования;
- обеспечение работников санаторно-курортным, реабилитационно-восстановительным лечением и оздоровлением;
- проведение профилактических мероприятий (вакцинация, диспансеризация) по предупреждению и снижению заболеваемости персонала;
- организация и проведение спортивно-оздоровительных мероприятий для сотрудников Компании;
- реализация программы развития культуры здорового образа жизни.

Предприятие активно реализует молодежную политику - работает «Совет молодых ученых и специалистов», который призван поддерживать молодежь, как высококвалифицированный кадровый резерв предприятия, развивать творческую активность, интеллектуальный потенциал, содействовать профессиональному росту.

Совет молодых ученых и специалистов начал действовать на предприятии с декабря 2012 года. Одним из основных направлений СМУС являются:

- Содействие молодым специалистам и ученым Предприятия в их творческом росте, пропаганде научных достижений;

- Исполнение роли представительного органа и защита прав молодых специалистов Предприятия;

- Выявление, анализ и поиск решения наиболее актуальных социально-бытовых и других проблем молодых специалистов и ученых Предприятия;

- Содействие в организации и выполнении комплексных научных исследований силами молодых специалистов Предприятия;

- Планирование и оказание необходимой помощи в организации конференций и научных командировок молодых специалистов;

- Содействие закреплению молодых специалистов на предприятии;

- Организация культурных и досуговых, спортивных мероприятий

Совет молодых ученых и специалистов Предприятия «Радар ммс» организует социологические исследования молодых специалистов организации с целью выявления возникших проблем и возможного направления их решения.

За время, прошедшее с момента создания Совета, удалось добиться значительных успехов в сфере социальной поддержки молодежи. На предприятии было разработано и внедрено Положение о дополнительных мерах социальной поддержки молодых специалистов, с помощью которого ежегодно реализуются выплаты тем, кто арендует жилье или выплачивает

ипотечные кредиты. Также Положение предусматривает предоставление единовременной материальной помощи и краткосрочных отпусков в особых случаях.

СМУС также активно принимает участие в организации спортивных и праздничных мероприятий, в частности, в поздравительных концертах, приуроченных к 23 февраля, 8 марта и Дню Победы. Ежегодно под этой эгидой Совета формируется команда, участвующая в Дне физкультурника Приморского района. Проводится конкурс «Звезда Радара», помогающий сотрудникам раскрыть творческий потенциал. СМУС также активно включен в подготовку новогодней праздничной программы.

Дважды в год для молодых специалистов организуются выездные сессии, в ходе которых проводятся круглые столы, семинары, творческие конкурсы и задания, имеющие отношение к проблематике и продукции предприятия.

Решаются и актуальные проблемы, которые возникают у молодых специалистов. Так, в 2014 году по многочисленным просьбам была построена велосипедная парковка. Уделяется большое внимание и тем сотрудникам, которые только приходят на предприятие. Совместно со Службой управления персоналом разработан «блокнот новичка» с полезной информацией, касающийся работы организации.

Предприятие ведет активную профориентационную деятельность среди учащихся школ и внешкольных учебных заведений. Одним из таких проектов, учрежденным АО «НПП «Радар ммс» и реализуемым совместно с Правительством Санкт-Петербурга и Санкт-Петербургским городским Дворцом творчества юных, является проведение ежегодной научно-практической конференции «Будущее сильной России — в высоких технологиях».

Задача конференции — активизировать научно-исследовательскую деятельность старшеклассников, ориентированных на деятельность в сфере науки; оказать помощь в выборе профессий для работы в высокотехнологичных отраслях промышленности.

В оргкомитет конференции входят академики РАН, руководители оборонных предприятий, НИИ, вузов, школ, учреждений детского творчества, общественных объединений и организаций. По распоряжению Губернатора Санкт-Петербурга конференция включена в перечень важнейших мероприятий Правительства города.

Паспорт персонала организации:

Общая численность сотрудников, состоящих в штате организации составляет – 2078 человек (данные на 01.05.2017 год) (рис. 11).

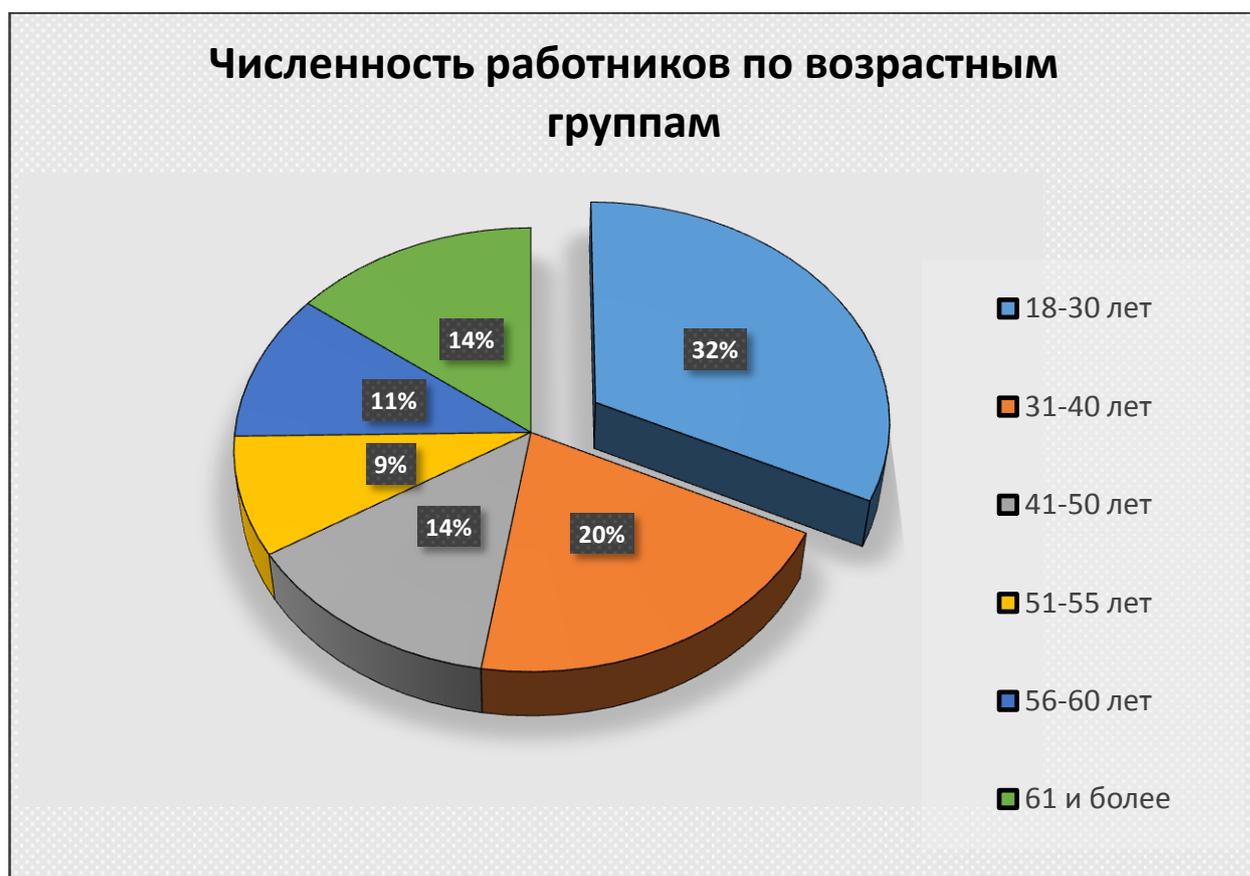


Рисунок 11 - Численность работников по возрастным группам.

На предприятии ведется активная политика в поддержку молодежи. Постепенно осуществляется обновление кадров и активное повышение квалификации молодых сотрудников.

Молодежная политика АО «НПП «Радар ммс» ориентирована на решение следующих ключевых задач:

— посредством научно образовательного комплекса предприятия «Радар ммс», обеспечивают формирование молодого внешнего кадрового резерва предприятия из числа лучших выпускников школ, мотивированных к получению качественного профессионального образования и трудоустройству в организацию;

— обеспечение притока в организацию необходимого количества перспективных молодых специалистов из числа лучших выпускников вузов с уровнем подготовки, соответствующим требованиям и стратегическим планам предприятия

— обеспечение эффективной работы молодых специалистов посредством ускорения их адаптации, развития профессионально-технических, корпоративных и управленческих компетенций, вовлечения молодых специалистов в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность;

— обеспечение поддержки государственной политики в сфере профессионального образования;

— обеспечение социальной и правовой поддержки молодых работников на основании действующего трудового законодательства и локальных нормативных актов, действующих на Предприятии.

Работа по формированию внешнего кадрового резерва продолжается в высших учебных заведениях. АО НПП «Радар ммс» сотрудничает на основе долгосрочных комплексных соглашений с 5 вузами Санкт-Петербурга.

Компания проводит системную работу со студентами вузов-партнеров и профильных вузов, обеспечивая привлечение, отбор и мотивацию лучших из них для трудоустройства на предприятии. Ежегодно предприятие принимает участие в профориентационных мероприятиях для студенческой молодежи. Наиболее эффективной формой привлечения студентов на практики и трудоустройство на предприятие являются участие в вузовских ярмарках вакансий.



Рисунок 12 - Уровень образования сотрудников

Свыше 150 студентов ежегодно проходят практики на предприятии «Радар ммс»

Треть студентов, прошедших практику, после окончания вузов трудоустраиваются в организацию с присвоением статуса молодого специалиста. За каждым из них закрепляется наставник из числа опытных работников.

Работа с молодыми специалистами – один из приоритетов кадровой культуры организации. Она включает в себя адаптацию на предприятии, вовлечение молодых специалистов в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность, обучение молодых специалистов с целью развития их профессионально-технических, корпоративных, управленческих компетенций, выявление и развитие молодых специалистов с лидерским потенциалом.

С целью максимального вовлечения молодых сотрудников в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность предприятие ежегодно проводит научно-технические конференции на базе

«Съезда Молодых Ученых и Специалистов». Лучшие проекты, представленные конференции, рекомендуются к внедрению.

Данная политика организации ярко отражена на возрастной диаграмме предприятия (см. рис. 11).

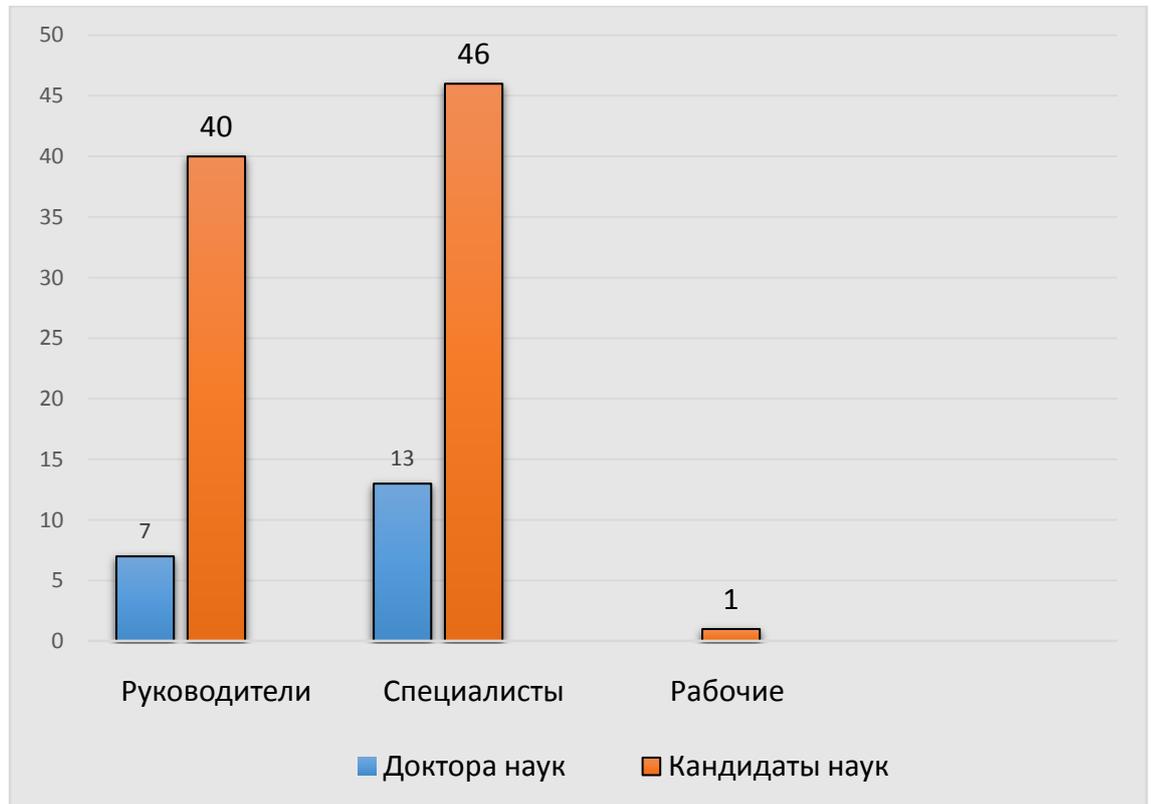


Рисунок 13 - Уровень наличия ученой степени персонала

Корпоративная культура является неотъемлемым компонентом успешной стратегии развития предприятия «Радар ммс», она базируется на главных ориентирах и ценностях, которых придерживается организация при взаимодействии с сотрудниками, партнерами и клиентами. Диаграмма стажа работы сотрудников в организации, демонстрирует установленные высокие условия и оплату труда на предприятии. (см. рис. 14)

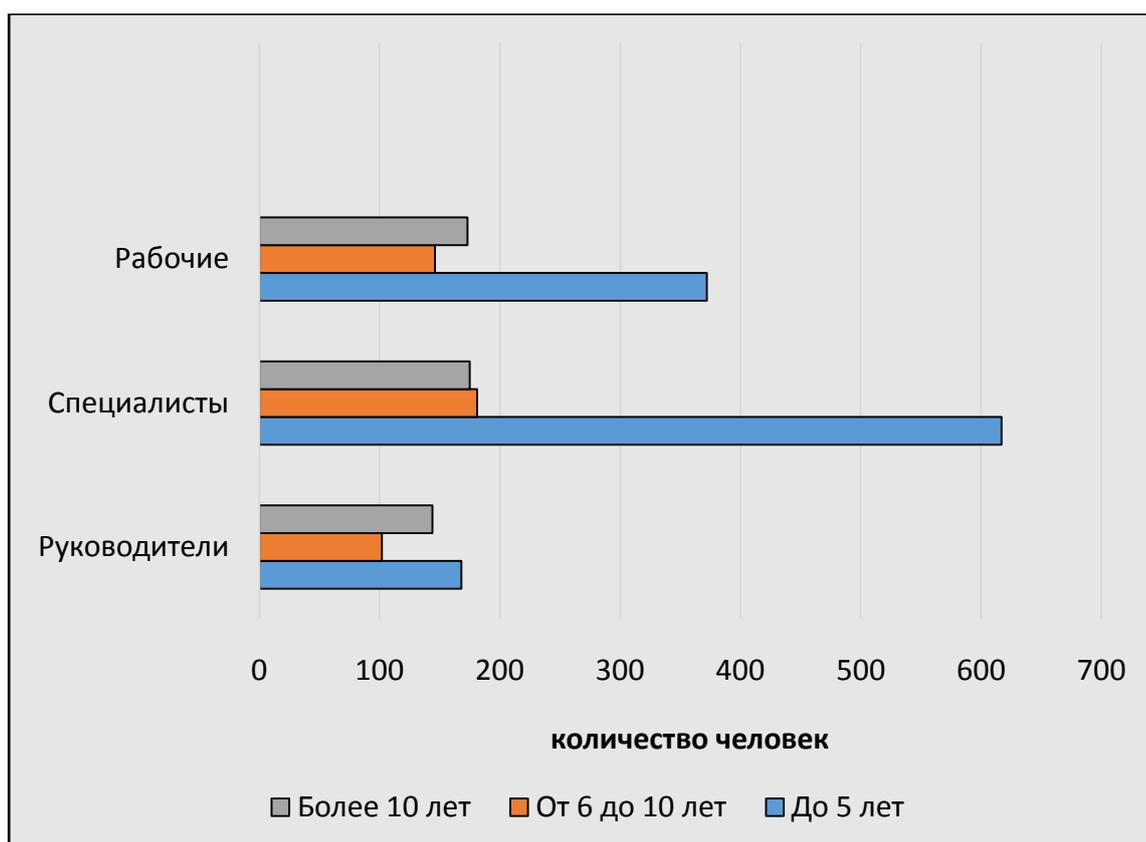


Рисунок 14 - Стаж работы сотрудников в организации

Среди ключевых инициатив в области корпоративной культуры АО НПП «Радар ммс» можно перечислить следующие направления:

1. Деловая этика

Работа на предприятии предусматривает неукоснительное соблюдение всеми сотрудниками законодательных, этических и профессиональных норм и стандартов, соответствующих требованиям организации, государства и общества.

АО НПП «Радар ммс» придерживается принципа неприятия коррупции в любых формах и проявлениях при осуществлении как операционной, так и инвестиционной и иных видов деятельности. Компания считает любые проявления корпоративного мошенничества недопустимыми, вне зависимости от суммы нанесенного ей ущерба.

В соответствии с принципами организации проводится информационная кампания по предупреждению коррупции и формированию нетерпимого

отношения к проявлениям мошенничества среди руководства и работников Компании.

2. Внутренние коммуникации

Неотъемлемой частью корпоративной культуры организации и один из главных факторов повышения эффективности деятельности является внутренняя коммуникация персонала организации.

На предприятии «Радар ммс» существует информационный корпоративный портал. Данная локальная сеть позволяет осуществлять такие задачи как:

- рассылка писем с локальными нормативными актами, информацией о кадровых и организационных изменениях, а также распоряжениях руководства;

- размещение актуальной информации о проектах и событиях, происходящих в организации;

- поддержка сотрудничества и обмена знаний между подразделениями, посредством размещения эффективных методик, влияющих на положительный результат;

- оповещение о новых публикациях во внешних и внутренних СМИ;

- уведомление о днях рождения сотрудников.

3. Корпоративные мероприятия

Ежегодно на предприятии «Радар ммс» проводятся четыре крупных корпоративных мероприятия, которые направлены на творческое, спортивное и интеллектуальное развитие персонала:

- Конференция «Съезд молодых ученых и специалистов»;

- конкурс «Звезда Радара»;

- «День здоровья»;

- «День рождения Радара».

Помимо корпоративных мероприятий на предприятии традиционно принято отмечать государственные праздники: 23 февраля, 8 марта, 9 мая и Новый год.

Особое внимание руководство предприятия уделяет празднику «День Победы». На базе производства организуются встречи и награждения ветеранов ВОВ, проводятся концерты, которые включают в себя парад кадетов, курсантов военных училищ и институтов, а также тематические творческие выступления, поздравления от сотрудников и руководства организации (рис.15).



Рисунок 15 - Парад курсантов

Главную роль в формировании корпоративной культуры на предприятии «Радар ммс» играет Служба управления персоналом (рис.16).

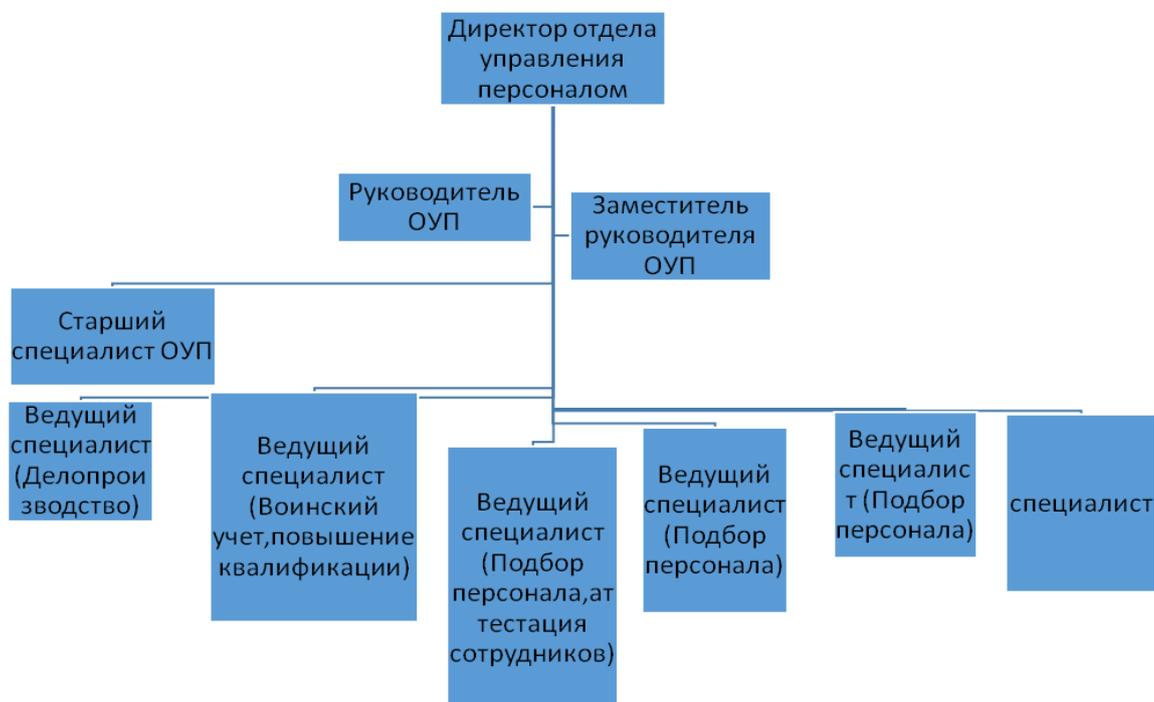


Рисунок 16 – Структура отдела управления персоналом

Функции отдела управления персоналом:

- поиск компетентных сотрудников;
- совместно с руководителем структурного подразделения организация собеседования кандидатов на прием;
- оформление кадровых документов на прием, перевод или увольнение;
- формирование, ведение карточек Т2 и личных дел сотрудников;
- контроль и осуществление записей в трудовой книжке;
- выдача заверенных копий трудовых книжек, справок с места работы и архивных данных сотрудников;

- воинский учет;
- аттестация персонала;
- повышение квалификации персонала;
- составление графика и ведение учета отпусков;
- организация адаптационного периода для новых сотрудников.

Для того что бы у сотрудников предприятия сформировалась четкое представление о важности их работы и деятельности предприятия, отделом управления персоналом периодически формируются экскурсии по производственным подразделениям. В качестве экскурсоводов выступают руководители структурных подразделений. На данном мероприятии демонстрируется процесс изготовления и результат получаемого продукта.

Регулярно Службой управления персоналом проводятся семинары для новых сотрудников предприятия «Добро пожаловать в «Радар ммс». Занятие проводятся при поддержке руководства АО НПП «Радар ммс».

Данный семинар – это двухчасовое занятие, которое посвящено знакомству с продукцией, подразделениями руководителями предприятия АО НПП «Радар ммс» организационной структурой, принятыми нормами и правилами. На занятиях участники имеют возможность получить полезную и важную информацию, а также получить ответы на волнующие их вопросы.

Целью проведения семинаров является скорейшая адаптация сотрудников на предприятии и повышение лояльности.

Для повышения эффективности функционирования предприятия на базе АО НПП «Радар ммс» была сформирована корпоративная Школа экспертов.

Силами специалистов предприятия, Школа экспертов действует для усиления подготовки сотрудников по специальным дисциплинам. Занятия в Школе экспертов проводят сотрудники – эксперты, имеющие обширный специализированный опыт работы на предприятии, опыт самостоятельных разработок и научных исследований, которые могут являться экспертами в своей области профессиональной деятельности. В рамках корпоративной

Школы экспертов функционируют Школы по специализированным направлениям работы преподавателей – экспертов.

Задачи Школы экспертов:

1. Передача практического инженерно-технического опыта от ключевых сотрудников экспертов Предприятия молодым перспективным специалистам, сохранение и развитие методов, разработанных на предприятии.

2. Ознакомление с современными методами, средствами и технологиями в изучаемой области с привлечением высококвалифицированных специалистов, в том числе из Высшей школы.

3. Выявление актуальных проблем, возникающих в трудовом процессе. Формирование путей решения.

Вся корпоративная культура предприятия «Радар ммс» направлена на сплочение коллектива, повышение профессионального уровня, в рамках организации, поддержание здорового образа жизни сотрудников и сокращение адаптационного периода, для новых работников предприятия.

2.2. Исследование корпоративной культуры на предприятии «Радар ммс»

В качестве инструмента диагностики типа корпоративной культуры (OCAI) на предприятии «Радар ммс», был использован научный опросник Камерона и Куина.

Данная диагностика имеет формат вопросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам, в которых каждый фактор отвечает за тип определенной культуры. Целью исследования является тщательная диагностика именно тех важных аспектов внутренней деятельности предприятия, которые определяют и формируют фундамент ее корпоративной культуры (см. табл. 3).

Опросник Камерона и Куина является научно обоснованной диагностикой, с помощью которой было проведено более чем тысяча

исследований в крупных и известных организациях. Она доказала свою способность предсказывать показатели деятельности предприятий. (Приложение 1)

Инструмент оценки корпоративной культуры для предприятия «Радар ммс» имеет предназначение в оказании помощи процессу идентификации действующей культуры организации. Также данный инструмент помогает достаточно четко определить культуру, к которой сотрудники предприятия намереваются прийти, чтобы соответствовать требованиям внешнего окружения организации и планам предприятия (рис. 17).

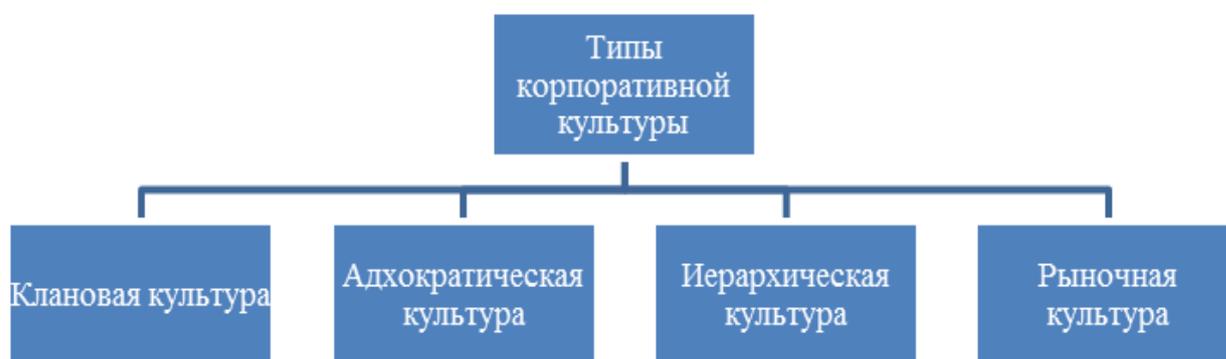


Рисунок 17- Типы корпоративных культур.

Диагностика OSAI предназначена для определения шести ключевых факторов организационной культуры. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, предприятие получает картину того, каким способом функционирует организация и какими ценностями она характеризуется.

На предложенные шесть вопросов не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как нет правильной или неправильной культуры.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент OSAI, предполагает четыре альтернативы ответов. В бланке заполнения предлагается 100-балльная оценка между этими четырьмя факторами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени будут соответствовать тестируемой организации. В диагностике рекомендуется дать наибольшее

количество баллов тому альтернативе, которая более других напоминает исследуемую организацию.

Пройти диагностику на предприятии «Радар ммс» было предложено административно-управленческому сектору. Количество респондентов составило 15 человек. Результаты исследования представлены на графике (рис. 18), (табл. 3).

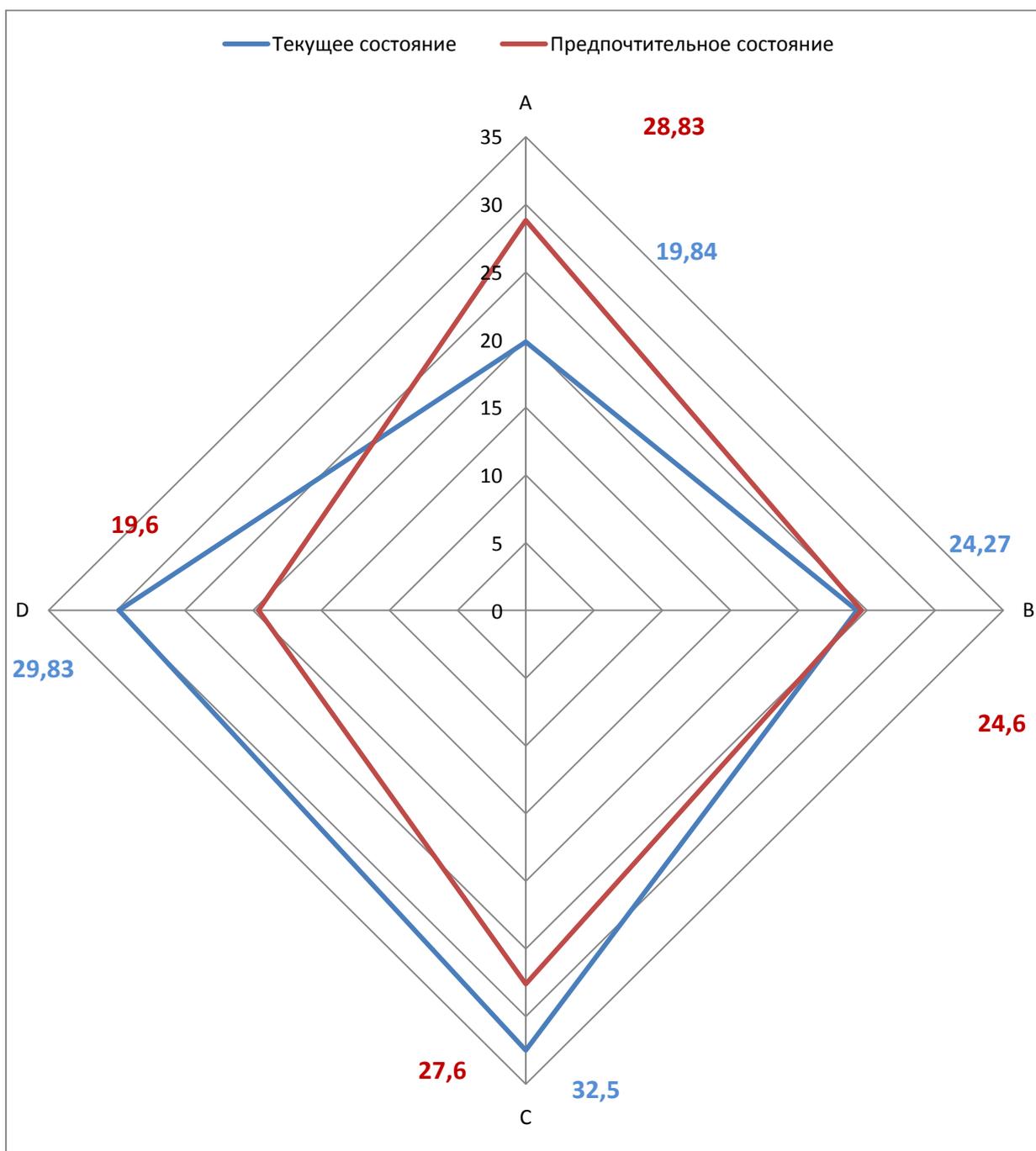


Рисунок 18– Графические данные результатов диагностики

Таблица 3 - Численные результаты диагностики

	Фактор «А» Клановая культура	Фактор «В» Адхократическая культура	Фактор «С» Рыночная культура	Фактор «D» Бюрократическая Культура
Текущее состояние	19,84	24,27	32,5	23,83
Предпочтительное состояние	28,83	24,6	27,6	19,6

Рассмотрев итоги диагностики можно сделать следующие выводы:

1. Доминирующей текущей культурой на предприятии «Радар ммс» является фактор С (рыночная культура).

Характеристика рыночной культуры:

Наиболее высоко ценимым критерием эффективности является:

- достижение поставленных целей;
- опережение соперников в конкурентной борьбе;
- увеличение рыночной доли и максимизация прибыли предприятия;
- лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами.

Рыночная культура определяет тип организации, функционирующей как рынок, т.е., она ориентируется на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки, видится через активное включение в конкурентную борьбу. Считается, что конкуренция создает стимулы к достижению более высоких уровней продуктивности, и, следовательно, более высокого уровня эффективности.

2. Предпочтительным состоянием, по мнению респондентов, с небольшой разницей в результатах от фактора «С» является фактор «А» (Клановая культура)

3. Характеристика «Клановой культуры»:

Наиболее высоко ценимыми критериями эффективности являются:

- сплоченность организации;
- высокий уровень морали и удовлетворенности наемных работников условиями труда;
- развитие человеческих ресурсов и работа в команде.

Все перечисленные факторы способствуют доверительности и обязательности, что увеличивает уровень эффективности организации.

Клановая культура характеризуется разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы».

Такие организации похожи скорее на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка – командная работа.

Результаты диагностики корпоративной культуры организации "Радар ммс» показали, что на предприятии на данный момент доминирует рыночная культура, что свидетельствует о высоких экономических показателях организации и направленности на повышение уровня производительности и конкурентоспособности на рынке.

Незначительная разница в результатах предпочтительного состояния между клановыми и рыночными культурами говорит о том, что предприятие находится в активной стадии формирования клановой культуры сохраняя те высокие экономические показатели, которые действуют на данный момент при рыночной культуре. Результаты деятельности по направлению построения культуры организации совпадают с мнением и желанием сотрудников предприятия.

3. Исследование социально – психологического климата на предприятии «Радар ммс» и анализ результатов

3.1. Исследование и анализ мотивационного профиля коллектива предприятия

Для трудового процесса любого предприятия всегда важным компонентом являлась мотивация персонала. Для любой компании основным ресурсом является персонал организации. Сотрудники являются инструментом для достижения целей предприятия. Именно поэтому одним из важнейших факторов эффективного развития и управления организацией является система стимулирования персонала.

Мотивация — это создание внутренних побуждающих факторов, которые действуют через самосознание [33].

Цели и задачи мотивации:

Целью мотивации является сплочение сотрудника с организацией. Для того чтобы получить качественный результат трудовой деятельности сотрудника, нужно его заинтересовать, или мотивировать выполняемой работой [31].

Основные задачи мотивации:

Контролировать регулярный процесс повышения профессиональных качеств путем обучения персонала;

Сформировать оправданные затраты на оплату труда;

— Укрепление штата квалифицированных сотрудников;

— Снижение уровня «текучести» кадров;

— Создание условий для стимулирования деятельности всех сотрудников;

— Стремление к привлечению высококвалифицированных кадров;

— Направить ориентиры сотрудников на выполнение стратегических задач организации [10].

Таким образом основная цель мотивации заключается в формировании комплекса функций, которые будут побуждать персонал к выполнению продуктивных действий, необходимых для достижения цели поставленной организацией.

Также благодаря этим действиям происходит стимулирование работы персонала и, как следствие, повышение производительности труда. Если работник замотивирован процессом, соответственно выполнять свои трудовые обязанности он будет гораздо лучше и эффективнее.

Одной из основных задач руководства является четкое разъяснение сотруднику, целей организации. Цели организации должны быть ясными и четко структурированными.

Известные крупные корпорации уже давно освоили задачи мотивации и стимулирования сотрудников. На сегодняшний день понимание того, что без эффективных сотрудников, организация не способна успешно функционировать, приходит и в более мелкие компании.

Необходимость применения средств мотивации, в том числе и материальных, рассматривается не как статья расходов, а как инвестиционный вклад.

Исследование мотивационного профиля является достаточно важным вопросом. Поэтому для диагностики мотивационного профиля был выбран тест известного психолога социальной сферы Ф. Герцберга.

Учения Ф. Герцберга говорят о том, что мотивация формируется на нескольких групп факторов:

1. Гигиенические. Эти факторы еще называют внешними или факторами здоровья. К ним относятся минимальные удобства, которыми должен обеспечивать руководитель для работы сотрудника. В свою очередь гигиенические факторы делятся на:

- финансовые (достойная зарплата, оплачиваемый отпуск, регулярные премии, льготы: социальные и пенсионные);
- обеспечение компанией курсов повышения квалификации;

— физические (комфортные условия труда, удобное расположение рабочего места, эстетика рабочего места, температурный режим, уровень освещенности, санитарные нормы, пожарные нормы и др.);

— социальные (взаимоотношения сотрудников в коллективе, корпоративные мероприятия);

— статусные (престижность работы, привилегии, титулы, оценка проделанной работы);

— ориентация (обсуждения, отчет по итогам работы, конференции, совещания);

— безопасность (не только физическая, но и социальная).

2. Мотивационные.

В отличие от гигиенических мотивационный фактор можно отнести к внутренней среде. Низкий уровень стимулирующего фактора не ведет к неудовлетворенности персонала своей работой, но и не способствует повышению работоспособности коллектива. Соответственно наличие мотивационного фактора, применительно у сотрудника организации, влияет на формирование положительного восприятия от выполняемой работы и удовлетворению трудовой деятельностью в целом.

К мотивационному фактору относят:

— материальные премии;

— свобода действий в процессе трудовой деятельности;

— определенный доступ к необходимой информации;

— возможность продвижения по карьерной лестнице;

— возложение определенной ответственности;

— возможность реализации имеющегося трудового опыта;

— сотрудничество [20].

Проведенное исследование по теории Ф. Герцберга показали, следующие результаты (рис. 19), (табл. 4) (Приложение 2):

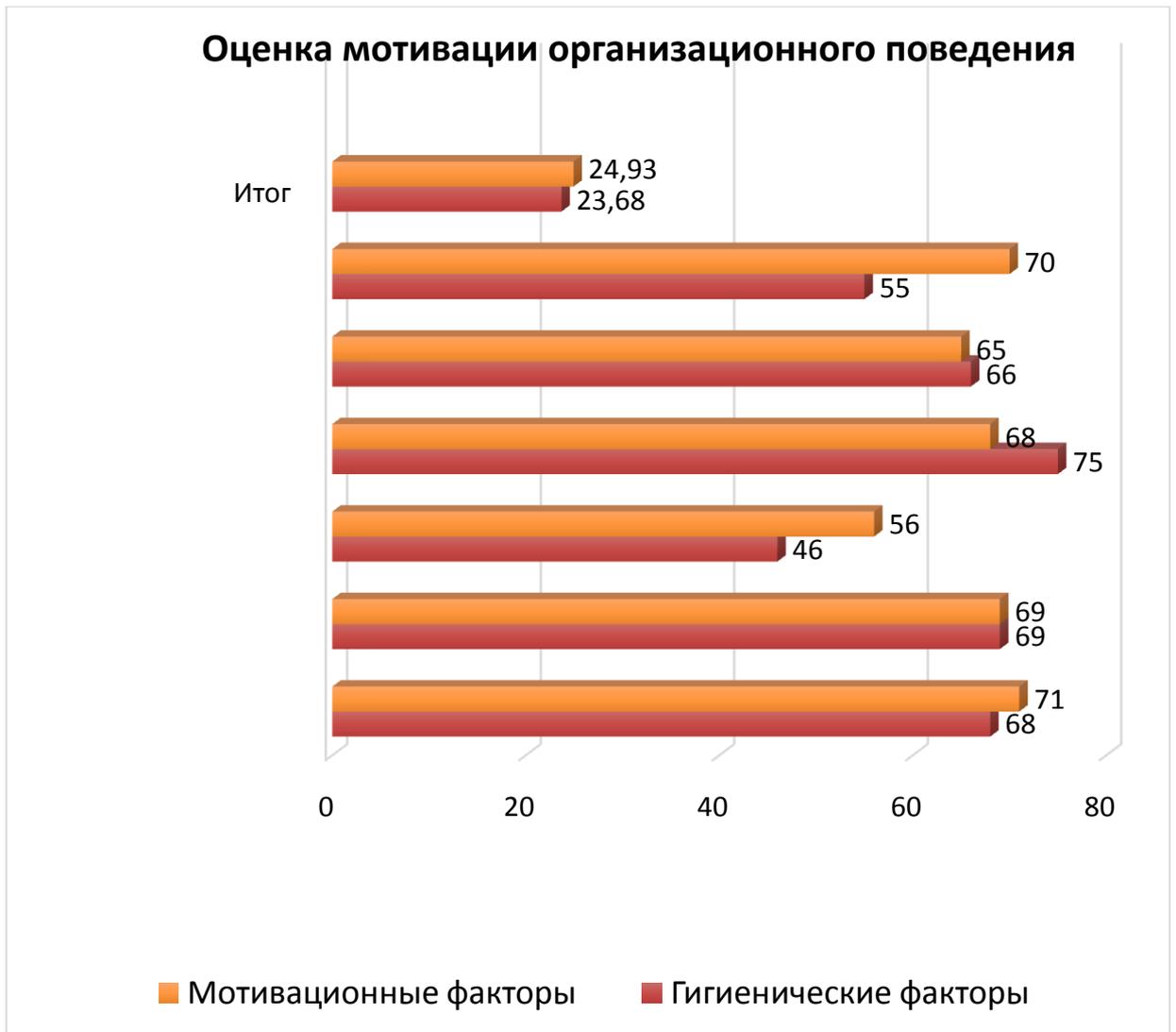


Рисунок 19 - Результаты оценки мотивации организационного поведения

Таблица 4 - Численные результаты исследования

	Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
	68	71
	69	69
	46	56
	Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
	75	68
	66	65
	55	70
Итог	23,68	24,93

Оценка доминирующего мотива производится на основе количественного доминирования одного из исследуемых мотивов.

Уровень того или иного значимого для коллектива предприятия мотива определяется на основании следующей шкалы оценки:

- 30-20 баллов – высокий уровень;
- 19-10 баллов – средний уровень;
- 9-1 балла – низкий уровень.

Оценка коллектива предприятия «Радар ммс» показала, что в организации ведущим фактором является мотивационный. Также опираясь на результаты исследования, можно сказать о том, что между двумя факторами существует незначительная разница – это говорит о том, что в организации установлен сбалансированный уровень мотивационного и гигиенического факторов.

3.2. Анализ результатов исследования социально-психологического климата на предприятии «Радар ммс»

Для исследования уровня социально - психологического климата на предприятии «Радар ммс» была использована «Экспресс-методика» по изучению социально - психологического климата в трудовом коллективе разработанная учеными О. С. Михалюком и А. Ю. Шалыто (Приложение 3).

Целью диагностики состояния психологического климата в коллективе является, анализ действенности тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат и т. д. Такие измерения могут быть полезны, например, при изучении адаптации новых работников, отношения к труду, динамики текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Социально - психологический климат трудового коллектива понимается авторами методики, как социально обусловленная и относительно устойчивая система отношений сотрудников к коллективу в целом. Результаты

диагностики позволяют определить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе.

В качестве основного признака эмоционального фактора рассматривается критерий привлекательности – он базируется на таких понятиях как:

1. «нравится — не нравится»;
2. «приятный — не приятный».

При формировании вопросов, направленных на оценку поведенческого компонента, рассматриваются критерии:

1. «желание — нежелание работать в данном коллективе»;
2. «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга».

Ведущим фактором когнитивного компонента является переменная «знание — незнание особенностей членов коллектива».

Процесс обработки результатов, полученных при использовании методики, стандартизирован и имеет следующий алгоритм:

1. Производится анализ различных сторон отношения к коллективу для каждого сотрудника индивидуально. В диагностике к каждому фактору относятся три вопроса, форма ответа на каждый из них имеет только один из трех предлагаемых вариантов: +1; 0; -1. Соответственно, для полной характеристики фактора, полученные сочетания ответов каждого респондента на вопросы по исследуемому компоненту могут быть обобщены следующим образом:

— Положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящиеся к данному фактору или два ответа – являются положительными, а третий имеет любой другой знак);

— Отрицательная оценка (сюда относятся сочетание, содержащее три отрицательных ответа или два ответа - отрицательных, а третий может выступать с любым другим знаком);

— Неопределенная или противоречивая оценка (эта категория включает в себя следующие варианты: на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

2. Полученные результаты рассчитываются по формуле: $x = \frac{a-b}{n}$

Где: x – исследуемый компонент;

a – количество положительных ответов;

b – количество отрицательных ответов;

n – количество респондентов.

— Эмоциональный компонент:

$$\text{Э} = \frac{9}{17} = 0,52$$

— Когнитивный компонент:

$$\text{К} = \frac{6-1}{17} = 0,29$$

— Поведенческий компонент:

$$\text{П} = \frac{12}{17} = 0,7$$

3. Определение оценки. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние. Возможных оценки (от -1 до +1) делится на три равные части:

— от -1 до 0,33;

— от -0,33 до +0,33;

— от +0,33 до +1.

Средняя оценка, попадающая в первый интервал, считается отрицательным показателем, во второй - противоречивыми, а третий - положительными.

Результаты вычисления демонстрируют структуру отношений к коллективу и тип отношения для рассматриваемого подразделения.

Соответственно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие варианты сочетания рассматриваемого отношения:

- 1) Полностью положительное;
- 2) Положительное;
- 3) Полностью отрицательное;
- 4) Отрицательное;
- 5) Противоречивое, неопределенное.

— В первом варианте социально - психологический климат коллектива трактуется как благоприятный;

— Во втором - как в целом благоприятный;

— В третьем - как совершенно неудовлетворительный;

— В четвертом, - как в целом неудовлетворительный;

— В пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

Сопоставив полученные результаты с шкалой оценки можно, сказать о том, что эмоциональный и поведенческий компоненты находится в интервале полностью положительного значения, а когнитивный фактор имеет положительное значение. Соответственно на предприятии на предприятии «Радар ммс» доминирует полностью положительное состояние социально – психологического климата.

Для подтверждения высокого благоприятного уровня социально – психологического климата было проведено исследование на выявление эффекта эмоционального выгорания. Диагностический материал был составлен американскими психологами К. Маслачом и С. Джексоном (Приложение 4).

Психическое выгорание чаще всего относят к полному регрессу профессионального развития, поскольку оно охватывает личность в целом, разрушая ее и отрицательно влияя на эффективность трудовой деятельности. Анализ субъективных ощущений людей, находящихся на стадии эмоционального выгорания, свидетельствует, что они отличаются от аналогичных ощущений, связанных с «нормальной» физической усталостью.

Явление эмоционального выгорания, во-первых, непосредственно связано с профессиональной деятельностью, а во-вторых, является необратимым и не исчезает после сна и других форм отдыха. Психологической наукой отрицается отождествление указанного феномена с такими состояниями, как депрессия, усталость, стресс [29].

Большинство исследователей, изучающих проблему профессионального выгорания, выделяют несколько признаков:

1. Ощущение равнодушия, эмоционального истощения. При данном признаке снижается острота переживаний относительно тех событий, которые ранее воспринимались позитивно, радостно. Это относится не только к переживаниям, связанных с трудовой деятельностью, но и с отдыхом, хобби, общением с близкими. Даже пища, которая нравилась раньше, воспринимается как грубая, невкусная;

2. Деперсонализация (в некоторых источниках — дегуманизация). Под этим признаком понимается в определенной мере циничное отношение к коллегам, лицам, с которыми приходится работать и общаться, к своей профессиональной деятельности в целом, что приводит к конфликтам с коллегами и окружением. Деперсонализация, как правило, развивается ступенчато. Сначала личность начинает ощущать отрицательные эмоции к указанным лицам, потом озлобленность, которая может приводить к аффективным взрывам. У работников это может проявляться в увеличении количества конфликтов в коллективе, с руководителями, игнорировании деловых партнеров, покупателей, клиентов. Формируется отношение к ним не как к личностям, с которыми делается общее важное дело, а как к средству достижения конкретной цели любыми способами;

3. Ощущение собственной некомпетентности, недостаточного профессионального мастерства, неуверенность в положительных результатах профессиональной деятельности. Происходит редукция профессиональных достижений [15].

Состоянии постоянной тревоги сотрудника, приводит к тому, что у него развиваются предневротическое состояние и гипертрофированное восприятие окружающего мира как такого, который несет в себе опасность. Безусловно все эти показатели оказывают значительное влияние на психическое здоровье человека, а это отрицательно влияет на его результаты профессиональной деятельности и на трудовую направленность в целом.

Наличие у многих работников схожих психоэмоциональных симптомов может привести к профессиональному выгоранию целой организации. Сигналом такого выгорания является присутствие у многих работников одинаковых психоэмоциональных показателей, поведенческих проявлений, относящихся синдрому выгорания. Как показывает практика, чаще всего это связано с массовым пессимизмом в организации и неудовлетворенностью результатами работы [21].

Для анкетирования на бланке ответов отмечают по каждому пункту позицию, которая соответствует частоте мыслей и переживаний респондента: «никогда», «очень редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день». Диагностика имеет три шкалы (см. табл. 5):

1. «Эмоциональное истощение» (проявляется в переживаниях сниженного эмоционального тонуса, утрате интереса к окружающему или эмоциональном перенасыщении; в агрессивных реакциях, вспышках гнева, появлении симптомов депрессии);

2. «Деперсонализация» (проявляется в деформации (обезличивании) отношений с другими людьми: повышении зависимости от других или, напротив, негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам (пациентам, подчиненным, ученикам);

3. «Редукция личных достижений» (проявляется в тенденции к негативному оцениванию себя, в уменьшении значимости собственных достижений, ограничении своих возможностей, негативизме относительно служебных обязанностей, в снижении самооценки и профессиональной

мотивации, в редуцировании собственного достоинства, в снятии с себя ответственности или отстранении от обязанностей по отношению к остальным).

Таблица 5 – Шкала оценки факторов

Оценочные шкалы	Степень выраженности эффекта эмоционального выгорания, баллы			
	минимальная	средняя	высокая	критическая
Степень эмоционального истощения	9-12	13-26	27-40	41-54
Выраженность деперсонализации	5-6	7-14	15-22	23-30
Редукция личных достижений	8-12	13-24	25-36	37-48
Всего по 22 вопросам анкеты	22-33	34-68	69-102	103-136

Таблица 6 – Итог исследования.

Оценочные шкалы	Результат
Степень эмоционального истощения	8,2
Выраженность деперсонализации	5,3
Редукция личных достижений	10,3
Всего по 22 вопросам анкеты	23,8

Сравнив результаты исследования и шкалу оценки (см. табл. 5 и табл. 6), можно сказать о том, что на предприятии «Радар ммс» установлен минимальный уровень степени выраженности эмоционального выгорания сотрудников. Данное исследование лишний раз подтверждает, что в

тестируемой организации «Радар ммс» преобладает благоприятный социально – психологический климат.

Заключение

В современной трудовой сфере одна из главных ролей отведена коллективу предприятия. В нем сотрудников объединяют общие цели и задачи, которые они выполняют для повышения эффективности деятельности компании. Культура организации является сильным стратегическим инструментом для организации. Её высокий уровень не только формирует внешний облик компании, но и оказывает влияние на те аспекты, которые балансируют внутренний климат организации.

Благоприятный социально - психологический климат на предприятии способен замотивировать сотрудников, оказать влияние на сплочение трудового коллектива и позволяет персоналу компании трудиться в комфортной рабочей обстановке, что безусловно влияет на производительность труда.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были освящены теоретические аспекты корпоративной культуры, а именно её компоненты, цели и задачи и рассмотрены основные элементы благоприятного социально-психологического климата предприятия.

Затем была проведена диагностика на определение типа корпоративной культуры на предприятии АО «Радар ммс». Исследование показало сбалансированный уровень рыночной и клановой культуры. В ходе данного анализа было выявлено, что существует статистически значимая взаимосвязь между благоприятным социально-психологическим климатом и типом корпоративной культуры, установленным на предприятии.

Незначительная разница в результатах, полученных при определении типа корпоративной культуры, говорит о том, что сотрудников предприятия вполне устраивает установленная культура, но требуется внесение небольших коррективов. В свою очередь, результаты диагностики состояния социально – психологического климата, показали положительные результаты, что лишний

раз доказывает прямую взаимосвязь между типом корпоративной культуры и благоприятным социально – психологическим климатом.

Проведя анализ полученных данных можно сказать о том, что при большой разнице предпочтительного типа корпоративной культуры и типа культуры, существующего на предприятии на данный момент, социально - психологический климат в коллективе будет менее благоприятным.

Для подтверждения данного вывода был произведен ряд диагностик на основе научных анкет и опросников (исследование по теории Ф. Герцберга, «Эффект эмоционального выгорания» — диагностический материал американских психологов К. Маслача и С. Джексона результаты которых установили, что от грамотно организованной культуры предприятия повышается уровень мотивационного профиля и практически исключается риск эмоционального выгорания сотрудников. Полученные результаты подтверждают высокий профессиональный уровень руководителя организации и службы управления персоналом предприятия «Радар ммс».

В рамках выпускной квалификационной работы разработаны рекомендации для руководителя АО «Радар ммс» по совершенствованию корпоративной культуры. В ходе диагностики организационной культуры, результаты показали, что между текущим типом и предпочтительным состоянием, установлена небольшая разница - это говорит о том, что сотрудников предприятия устраивает сформовавшаяся культура, но необходимы некоторые корректировки. Поэтому, для сохранения всех положительных аспектов корпоративной культуры, включая благоприятный социально – психологический климат, руководителю АО «Радар ммс» следует установить баланс в текущем положении корпоративной культуры, между двумя разными типами.

В конце выпускной квалификационной работы были представлен материалы, алгоритм и результаты исследования на предприятии АО «Радар ммс».

Таким образом проведенное исследование доказывает, что правильно ориентированная культура организации способна сформировать в сознании коллектива, четкие цели и задачи предприятия, подчеркнуть значимость командной работы и каждого сотрудника в отдельности. Все эти элементы способствуют нормализации трудового процесса и повышения производительности труда.

Список литературы

1. Аминов И. И. Психология делового общения. — Минск: Омега-Л, 2006.
2. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность. — М.: Мысль, 1983.
3. Виноградов Г.В. Оценка уровня психологического климата научного коллектива. — Ленинград: "Знание", 1973.
4. Горчакова В. Г. Имидж. Искусство и реальность: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2015.
5. Демин Д. В. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. — СПб.: Питер, 2001.
7. Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998.
8. Кривонос А. Д. Основы теории связей с общественностью. — СПб: «Питер», 2012.
9. Кузнецов И. Н. Корпоративная культура делового общения. — Минск: Харвест, 2005.
10. Лобанов В. Р. Мотивация в процессе управления работоспособностью. — М.: Лаборатория Книги, 2010.
11. Макеев В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. — М.: «ЛИБРОКОМ», 2012.
12. Маликов М. Ф. Проблемы социально-психологического климата в коллективе: Учеб. Пособие. — Уфа: РИО БашГУ, 2003.

13. Мартынов Г. И. Корпоративная культура — М.: Лаборатория Книги, 2010.
14. Михайлов С. Г. Организационно-культурная среда формирования социально-психологического климата коллектива. — СПб: Инфо-да, 2012.
15. Орел В. Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: Эмпирические исследования / Журнал практической психологии и психоанализа. 2001, №3.
16. Остряков В.В. Психологический климат трудового коллектива (его роль и условия формирования). — М.: «ЗВПШ при ЦК КПСС», 1975
17. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат трудового коллектива. — Ленинград: Наука. / Под ред. В.А. Ядова, 1981.
18. Персикова Т.Н. Феномен корпоративной культуры в современной России: сопоставительный анализ корпоративных культур в российских и иностранных организациях. — М.: 2007.
19. Причина О.С. Корпоративная культура: управление инновационным потенциалом экономических систем. — Ставрополь.: Гос. техн. ун-т. -, 2002.
20. Продвижение людей и команд: ключевые идеи А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда / пер. с англ. П. Н. Раевский. — М.: Питер, 2015.
21. Рововая Т. А. Психологические аспекты эмоционального выгорания сотрудников. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2015.
22. Сапунова Т.А. Случевская П.А. Международный научный журнал «Символ науки» №11-1/2016.
23. Сапунова Т.А., Филипчук К.В. Практические вопросы обеспечения качества радиоэлектронной аппаратуры в проектных организациях. Вестник ИМСИТ №4 2015г.
24. Семенов Ю. Г. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика: методология, орг. и организац. Мониторинг. — Екб.: Ин-т экономики, 2004.

25. Сиземская И.Н. Человек и труд. — М.: Изд-во ВИУ, 1996.
26. Социально-психологический климат первичного трудового коллектива: диагностика и пути оптимизации: — Пермь : ПГПИ, 1986.
27. Социально-психологический климат трудового коллектива: (Тез. докл. науч.- практ. конф.). — Душанбе: Ирфон, 1984.
28. Спивак В.А. Корпоративная культура. — Спб.: «Питер», 2001.
29. Степанов О. М. Психологическая энциклопедия. — К.: Академвидав, 2006.
30. Фелифоров Н.А. Социально-психологический аспект управления. — Алма-Ата, 1974.
31. Шапиро С. А. Мотивация: эффективные методы мотивации. Эволюция концепций мотивации. Психологические типы личности. Передовой зарубежный и отечественный опыт стимулирования персонала. Рекомендации по формированию трудовых коллективов. — М.: ГроссМедиа, 2008.
32. Шульга Н. А. Социально-психологический климат трудового коллектива. — Киев: "Знание", 1983.
33. Кадрируем.ру kadriruem.ru — URL: <http://kadriruem.ru/motivacija-personala/> (дата обращения: 19.04.2017)
34. Студопедия studopedia.ru — URL: http://studopedia.ru/12_192392_priznaki-kollektiva.html (дата обращения: 23.04.2017)
35. Студенческая библиотека онлайн studbooks.net — URL: http://studbooks.net/900085/psihologiya/teoreticheskie_aspekty_sotsialno_psihologiceskogo_klimata (дата обращения: 03.05.2017)

Опросник Камерона и Куина.

	<u>1. Важнейшие характеристики</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		

	<u>2. Общий стиль лидерства в организации</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		

	<u>3. Управление работниками</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		

		Текущее состояние	Предпочтительное состояние
С	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		

	<u>4. Связующая сущность организации</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		

	<u>5. Стратегические цели</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		

	<u>6. Критерии успеха</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		

Тест Герцберга.

Инструкция

Оцените по пятибалльной шкале степень важности для каждого из 12 указанных ниже факторов, влияющих на ваше отношение к работе.

Где:

5 – очень важно;

3 – важно, но не очень;

1 – неважно.

№	Параметр	Оценка
1	Интересное содержание работы	
2	Хороший начальник	
3	Признание проделанной вами работы, уважение к вам	
4	Возможность продвижения по службе	
№	Параметр	Оценка
5	Удовлетворенность личной жизнью	
6	Престижная работа	
7	Ответственная работа	
8	Хорошие условия для работы	
9	Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании	

10	Возможность самосовершенствования	
11	Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом	
12	Чувство безопасности, связанное с работой	

Бланк заполнения «Экспресс – методика определения социально – психологического климата».

1) Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива- хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива- люди малопрятные	

2) Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

Нет, конечно	Скорее нет, чем да	не знаю, не задумывался об этом	скорее да, чем нет	да, конечно

3) Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:

	да	пожалуй, да	не знаю, не задумывался над этим	пожалуй, нет	нет
Деловых качеств большинства членов коллектива					
Личных качеств большинства членов коллектива					

4) Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив который вам очень не нравится. В клетку вы поместите ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

4) Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

Это меня бы вполне устроило	не знаю, не задумывался над этим	это меня бы совершенно не устроило

6) Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:

нет, не мог бы	не могу сказать, не задумывался над этим	да, мог бы

7) Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. В какую из клеточек вы бы поместили свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8) Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

Да, конечно	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет, чем да	нет, конечно

Анкета эмоционального выгорания.

Инструкция: Внимательно ознакомьтесь с описанием эмоциональных состояний, представленных в таблице ниже, и оцените, как часто это описание соответствует вашему состоянию, проставив знак "+" в соответствующей колонке.

Как часто Вы можете сказать о себе следующее:	Варианты ответов (отметьте только один ответ на каждый вопрос):					
	никогда	очень редко	иногда	часто	очень часто	каждый день
1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным						
2. После работы я чувствую себя, как "выжатый лимон"						
3. Утром я чувствую усталость и не испытываю желания идти на работу						
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и подчиненные и стараюсь учитывать это в интересах дела						
5. Я чувствую, что общаюсь некоторыми подчиненными и коллегами, как с предметами (без теплоты и расположения к ним)						
6. После работы на некоторое время мне хочется уединиться от всех и от всего						
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами						
8. Я чувствую угнетенность и апатию						
9. Я уверен(а), что моя работа нужна людям						

10. В последнее время я стал(а) более черствым по отношению к тем людям, с кем работаю						
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня						
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление						
13. Моя работа все больше меня разочаровывает						
14. Мне кажется, что я слишком много работаю						
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими коллегами и подчиненными						
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всех и от всего						
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе						
18. Во время работы я чувствую приятное оживление						
19. Благодаря своей работе я уже сделал(а) в жизни много действительно ценного						
20. Я чувствую потерю интереса и равнодушие ко многому, что радовало меня в моей работе						
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами						
22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей						