

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ  
НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001571  
Аляховой Ольги Геннадьевны

Научный руководитель:  
доцент, к. э. н.  
Власова Т.А.

Рецензент:  
к. э. н., доцент кафедры социальных  
технологий НИУ «БелГУ»  
Шевченко Н.В.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	12
1.1 Роль и место организационного поведения в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации.....	12
1.2 Корпоративная культура как регулятор организационного поведения персонала.....	23
1.3 Программы обучения управлению организационным поведением как инструмент совершенствования корпоративной культуры организации.....	29
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	35
2.1 Организация и методы исследования.....	35
2.2 Исследование организационного поведения персонала и оценка показателей эффективности персонального развития в организации....	41
2.3 Анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса организационного поведения.....	69
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ... ..	77
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организационным поведением персонала.....	77
3.2 Программа совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры.....	86
3.3 Управление организационным поведением персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования предприятия.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	111

## ВВЕДЕНИЕ

Организационные изменения, происходящие во внешней и внутренней средах крупных предприятий, появление новых видов и стилей поведения, манипуляций, межличностных коммуникаций, современных знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей управления организационным поведением, отвечающим требованиям сильной корпоративной культуры, которую разделяют руководители и весь персонал. В этих моделях должны находить воплощение технологии партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации. Происходит ускоренное и углубленное осознание организациями своих интересов и целей, высокие темпы коммерциализации, информатизации, технологические прогрессы актуализируют проблему исследования новых, более совершенных форм и методов обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры. Специфика российского рынка, особенностью которого являются быстрые и качественные изменения внешних и внутренних условий организации выявляет закономерность – профессиональный уровень системы организации обучения определяет не только успешность их развития, но и способствует повышению квалификации, компетентности всех категорий персонала и укреплению корпоративной культуры. Проблемы группового поведения приобретают особое значение, так как работа в современных условиях, предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Квалификация работников в современных условиях характеризуется такими признаками как: глубокие технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная мобильность. Управленческие кадры должны своевременно включаться в новые образовательные парадигмы: на место устойчивых профессий приходит динамичный профессионализм; быстро

растут новые запросы рынка труда, которые опережают рост новых требований к работникам. На первый план выходят такие компетенции, как: ориентация на клиента (покупателя), эмоциональный интеллект и лидерство, коммуникативная компетентность руководителей, приверженность компании, креативность, уверенность в себе, командообразование. Совершенствование моделей организационного поведения должно обязательно включать концептуальные изменения в корпоративной культуре и новые формы, методы, обучения, понятные самому персоналу.

Таким образом, **актуальность темы исследования** обусловлена необходимостью перехода к качественно новым системным направлениям работы в области обучения персонала механизмам управления организационным поведением, где главная цель – повышение вовлеченности в работу и приверженности организации, формирование сплоченности как показателя эффективности групповой деятельности, развитие управленческих аспектов лидерства и эффективного делегирования полномочий, открытых коммуникаций. Следовательно, можно сказать, что важная задача формирования эффективного организационного поведения, не только требуемого уровня, но разделяющего общеорганизационные цели и ценности корпоративной культуры в современных социально-экономических условиях еще более актуализируются, а в условиях конкретного предприятия, желающего получить конкурентные преимущества, приобретают стратегический характер.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между запросом практики HR-управления предприятиями газовой отрасли в совершенствовании механизмов управления организационным поведением с учетом, во-первых, использования имеющихся внутренних ресурсов кадровой политики и корпоративной культуры, и, во-вторых, современных новых программ обучения, и недостаточной разработанностью этих процессов в отечественной теории кадрового менеджмента.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблемные кадровые аспекты организационного поведения и внутриорганизационных коммуникаций являются достаточно разработанными как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. Существует большое количество концепций и школ проектирования моделей поведения персонала в организации (прежде всего, сущность концепций З. Фрейда, А. Адлера, Э. Фромма, К. Хорни, К. Юнга и их значение в моделировании организационного поведения), множество точек зрения, взаимодополняющих и требующих системно-функционального подхода. Наиболее концептуальными отечественными исследователями в данной сфере являются Т.Ю. Базаров, А.П. Волгин, А.И. Кибанов, А.П. Егоршин, Э.Е. Старобинский Э.Е., Травин В.В. и мн.др. Тенденции развития коммуникативного поведения в организации фундаментально отражены в работах, таких исследователей, как: С.Т. Вершловский, М.Т. Громкова, С.И. Змеев, И.А. Колесникова, Ю.Н. Кулюткин, М. Ноулз, Т.С. Сухобская, Х. Ханзельман.

В научных трудах В.В. Бойко, В.П. Дубровой, М. Канн, Дж. Мерта, И.В. Силуяновой, В.В. Соложенкина анализируются вопросы профессиональной и коммуникативной компетентности работников. Персональное развитие в организации (прежде всего, моделирование карьеры) с использованием современных технологий обучения нашли отражение в исследованиях В.М. Монахова, В.П. Беспалько, П.А. Юцявичене и др. Проблемы лидерства, делегирования полномочий рассматриваются К.А. Абдульхановой-Славской, Б.Г. Ананьевым, А.Н. Леонтьевым, А.А. Реаном, В.В. Сериковым и др.

Эффективность и результативность организационного поведения выступают предметом анализа в работах А. Алавердова, Л. Басовского, О. Виханского, В. Дятлова, Н. Журавлева, Л. Карташовой, А. Наумова, Р. Фатхутдинова и др. Уровни, элементы, модели корпоративной культуры, развитие культуры коллектива и личности являются предметом рассмотрения в работах В.Л. Арлазарова, Н. Емельянова, А.А. Иващенко и мн. др.

Тема организационного поведения, именно, в аспекте управления поведением персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры, представлена достаточно фрагментарно и узко в отечественной и зарубежной научной литературе. Среди авторов, можно выделить А. Адизеса, И. Ансоффа, В. Берка, С. Бира, Г. Вагнера, Дж. Гринберга, Н. Зинера, Р. Дафта, П. Друкера, М. Лортера, А.Дж. Стрикленда, И. Бородушко, З. Ганиеву, О. Громову, В. Дорофеева, А. Литвинюк, Ф. Лютенса, С. Резник и др.

Отметим, что проблемы организационного поведения персонала, в большинстве работ раскрываются в границах общей организационной проблематики. Система внутриорганизационных коммуникаций рассматривается как составная часть управленческой системы в целом. Таким образом, на наш взгляд, целенаправленное применение результатов выполненных исследований и накопленного практического опыта в области управления поведением персонала на основе развития корпоративной культуры, с учетом регионального компонента, предполагает их теоретическое обобщение с учетом специфики труда работников в конкретных сферах производства газовой отрасли.

**Объект исследования** – система управления организационным поведением персонала как многомерный процесс в современных социально-экономических условиях.

**Предмет исследования** – структура и модели организационного поведения, элементы корпоративной культуры как регуляторы и ресурс организационного поведения.

**Цель исследования** – разработка модели управления организационным поведением, и программы совершенствования системы обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

1) анализ теоретического состояния проблемы убавления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры;

2) определение методов диагностики организационного поведения и корпоративной культуры как регулятора поведения персонала и внутриорганизационных коммуникаций;

3) исследование организационного поведения персонала и оценка показателей эффективности персонального развития в организации;

4) анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса организационного поведения;

4) разработка и обоснование рекомендаций и мероприятий по совершенствованию управления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры предприятия газовой отрасли.

**Методологическую основу исследования** составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

**Методы исследования.** В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный;

– эмпирические – архивный (анализ документов);

– методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение;

– методы обработки – качественный и количественный анализ;

– методы интерпретации – структурный.

В качестве конкретных *методик исследования* использовались следующие: Методика для диагностики организационного поведения (разработана автором на основе модификации методик «Оценка мотивации организационного поведения» и «Исследование коммуникативно-характерологических тенденций (Т. Лири)», Опросник «Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутон», Методика «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой»; Анкетирование «Измерение мотивации деятельности сотрудников»; Опросник «Оценка потребностей и ценностей кандидата»; Методика С. Роббинса «Диагностика элементов организационной культуры»; Методика «Диагностика вида организационной

культуры»); Методика «Диагностика уровней эффективности элементов корпоративной культуры»; SWOT–анализ.

**Информационная основа исследования.** Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки (2016-2017 гг.).

**Основная гипотеза исследования.** Развитие и укрепление корпоративной культуры является важным ресурсом и регулятором управления организационным поведением предприятия газовой отрасли при следующих условиях: – система управления организационным поведением через обучение персонала, которое направлено на решение стратегических и тактических задач и основано на построении открытых коммуникаций, корпоративных ценностей деятельности сотрудников и руководства; система персонального развития обеспечивает повышение мотивации сотрудников на работу в данной организации; чем выше уровень управления ценностным профилем корпоративной культуры, тем меньше сопротивляемость персонала новым формам и методам организационного поведения;

– разработка и внедрение программ обучения повышает конкурентоспособность предприятия с точки зрения стоимости человеческих ресурсов, их надежности и управляемости организационным поведением.

**Научная новизна исследования состоит в следующем:**

1) разработана и теоретически обоснована авторская модель проектирования и внедрения системы управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками конкретного предприятия;

2) предложено теоретическое обоснование методического инструментария исследования (измерения) организационного поведения, с учетом специфики трансформации элементов корпоративной культуры; разработаны алгоритм и этапы организации исследования организационного поведения в конкретной организации;



3) разработаны и описаны мероприятия совершенствования управления организационным поведением, с учетом специфики деятельности организаций газовой отрасли, позволившие обосновать Программу общекорпоративного обучения, Программу повышения эффективности деятельности руководителя и Программу совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры ОА «Газпром газораспределение Белгород».

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Корпоративная культура рассматривается как целостная система устойчивых форм социального взаимодействия в процессе управления организационным поведением, в основе которой лежит определенная идеология, эффективный стиль управления и лидерства, выстроенная и понятная структура ценностей, целей, мотиваций и моделей компетенций. Именно в данном контексте корпоративная культура может выступать как ключевой ресурс и инструмент проектного подхода к управлению организационным поведением через обучение и развитие персонала.

2) Использование «пакета» методического инструментария эмпирического исследования и технологий консультирования, моделирования, коучинга на разных этапах создания системы управления организационным поведением: влияет на прогнозируемость результатов развития корпоративной культуры и образовательной деятельности; позволяет сделать процесс взаимодействия с организацией управляемым; обеспечивает воспроизводимость результатов и повторяемость их в иных условиях.

3) Корпоративная культура как ресурс управления организационным поведением в своей основе имеет ряд социально-психологических и экономических механизмов: вовлечение руководителя и персонала в образовательный процесс по укреплению организационного поведения приводит к осознанному формированию стратегии и тактики развития организации и личности в ней; внутрифирменное обучение, ориентированное на решение реальных практических проблем внутриорганизационных

коммуникаций, способствует постановке задач на профессионально-личностное развитие в организации; эмоциональная включенность субъектов обучения в процесс формирует открытую, позитивную систему отношений в коллективе; моделирование коммуникаций, соотнесение целей и ценностей деятельности сотрудников и руководства способствует переносу их в практическую деятельность; система обратной связи, партнерства, используемая в обучении, обеспечивает оптимизацию стиля управления и стиля лидерства. Основными компонентами новой системы обучения должна выступить Программа обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в том, что они углубляют представления о причинах организационного поведения персонала по отношению к внутрикорпоративному обучению, а также позволяют определить направления управленческой деятельности по повышению системы обучения персонала на основе, например, укрепления элементов корпоративной культуры через конкретные программы обучения. Предложенные направления и мероприятия, выводы и рекомендации могут быть использованы в деятельности организаций родственной направленности в целях оптимизации системы управления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры. Социологический инструментарий, результаты исследований могут быть использованы главными специалистами подразделений для дальнейшего мониторинга и диагностики организационного поведения и корпоративной культуры. Конкретные мероприятия направлены на систематизацию затрат и времени на укрепление корпоративной культуры через обучение, повышение нужных дополнительных компетенций для всех категорий персонала, снижение сопротивляемости нововведениям, оптимизацию внутриорганизационных коммуникаций, стимулирование персонала к командообразованию, солидарности и лояльности.

**База исследования.** Эмпирическое комплексное исследование проводилось на выборке (генеральная совокупность N=3086), которую составили респонденты (выборочная совокупность определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования) крупного предприятия газовой отрасли АО «Газпром газораспределение Белгород» (г. Белгород).

**Апробация работы.** Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2016 г., 2017 г.).

Основные положения и выводы исследования отражены в трех статьях:

1) Кривенко, О.Г. Коммуникативная компетентность как основа развития организационной культуры / О.Г. Кривенко // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 241-247.

2) Кривенко, О.Г. Стиль организации как объект управления корпоративной культурой / О.Г. Кривенко // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам студенческой Международной научно-практической конференции (НИУ «БелГУ», 1 ноября 2017 года) / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 137-141.

3) Кривенко, О.Г. Влияние социально-личностных компетенций на развитие, мотивацию и обучение персонала в инклюзивном образовании / Т.В. Целютина, О.Г. Кривенко // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сб. науч. тр. всерос. науч.-практ. конф., Белгород, 13-16 апр. 2016 г. / НИУ БелГУ ; отв. ред.: Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород, 2016. – С. 162-166.

**Структура выпускной квалификационной работы** отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## 1.1 Роль и место организационного поведения в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации

Крупным предприятиям, стремящимся к укреплению конкурентоспособности, переходу на принципы проектного управления и корпоративной ответственности, необходимо использовать весь имеющийся кадровый потенциал и коммуникационные компетенции управленцев. С внедрением новых HR-технологий информатизации и коммерциализации, разнообразие человеческих ресурсов в организации является ключевым фактором для развития организационного поведения. Иметь квалифицированных сотрудников в компании, стремящихся к командообразованию, взаимопомощи и обмену опытом – это большое превосходство, так как в современных социально-экономических условиях успешность на рынке как раз обеспечивается содержанием мобильного, креативного, талантливое персонала. Талантливые сотрудники имеют особую роль в сохранении качества и единства человеческого потенциала, но с другой стороны – ими нужно уметь грамотно управлять, минимизировать возможности сопротивления организационным изменениям. Поэтому для развития российских компаний необходимо использовать различные программы обучения и системы управления организационным поведением.

*Организационное поведение* – это изучение поведения людей и групп в организациях, формирование поведенческих моделей и разработка навыков и практического использования полученных знаний. Поле (сфера действия) организационного поведения формируется в процессе взаимодействия четырех факторов: людей, организационных структур, технологии и внешней

среды, в которой действует данная организация. При этом основная характеристика людей в организации – степень их индивидуальной ответственности за конечный результат организации и творчества на каждом рабочем месте в организации (рис.1.1). Несмотря на многообразие и гибкость вариантов человеческого поведения, на их кажущуюся непредсказуемость, возможна разработка определенных концепций, относящихся к поведению людей. В основе организационного поведения лежит ряд базисных идей о природе поведения, человека и организаций [22, с. 39]. Природу человека отражает ее социально-психологическая структура, в которой принято выделять направленность, характер, темперамент и способности. Природа любой организации, вне зависимости от ее конкретного назначения, имеет ряд общих параметров, среди которых основными являются цели организации, организационная структура, внутренняя и внешняя среда, совокупность ресурсов, нормативная и правовая основа, организационная культура. В настоящее время существуют основные *четыре модели организационного поведения*: авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная.

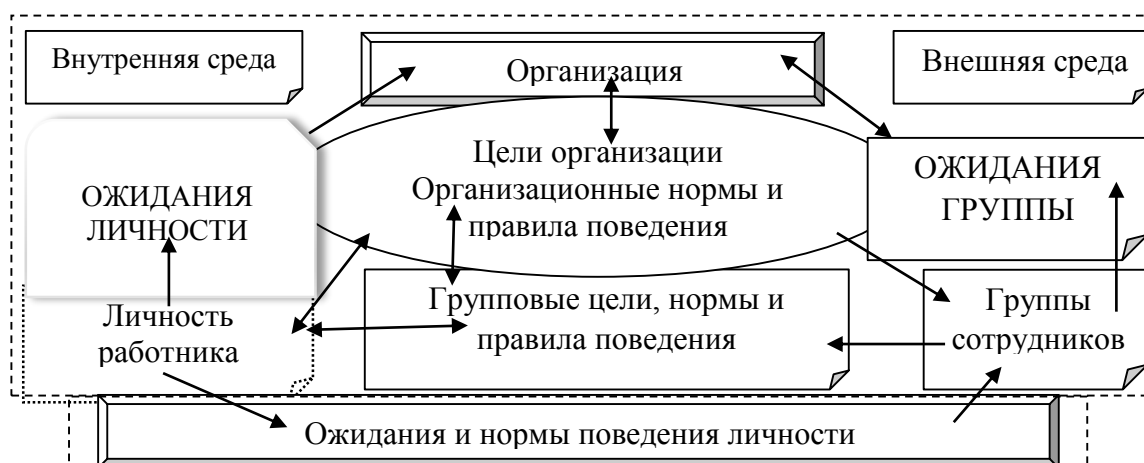


Рис. 1.1 Взаимосвязь основных субъектов организационного поведения (составлено автором)

Теоретические основы для проектирования моделей поведения персонала в организации были заложены в XX столетии. При всех своих различиях основные концепции для моделирования организационного поведения отражают три подхода к личности, которые известны как школы: психоанализа, бихевиоризма и гуманистической психологии [38, с. 264].

Теории бихевиоризма также имеют большую практическую ценность для управления организационным поведением. Особое значение для моделирования организационного поведения имеют концепция позитивного и негативного воздействия на оперантные реакции, разработанная Б. Скиннером, теория Дж. Роттера о влиянии на поступки людей соответствующего подкрепления, теория Бандуры, в основе которой лежит идея о влиянии поведения коллектива и руководителя на поведение отдельного работника, коллективная рефлексология Н. Бехтерева, а также типология личности Г. Айзенка. Многие для правильного понимания личности дают исследования бихевиористов о чертах характера и их структуре. Например, положение Г. Олпорта и Р. Кеттела о том, что не бывает двух одинаковых людей, требует от менеджера индивидуального подхода к каждому сотруднику [38, с. 293].

Рассмотрим проблематику личности (прежде всего, статус и социальные роли) как субъекта организационного поведения. *Личность* – это относительно устойчивое множество характеристик, которые определяют общность (похожесть на всех людей, в некоторой степени – похожесть на отдельных людей) и различия в поведении людей. *Детерминанты личности* – это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности. Наиболее исследованные детерминанты – это биологические, социальные, культурные, ситуационные факторы [40, с.173]. Индивидуальные особенности с достаточной точностью могут дать представление о поведении работника только в том случае, если они рассматриваются в ситуационном контексте, учитывают динамическое взаимодействие и взаимоизменения личности и организационной среды. Неправильно предполагать, что какая-либо организационная характеристика будет иметь одинаковое воздействие на поведение и деятельность всех сотрудников организации. Воздействие этой характеристики (например, системы поощрения) будет зависеть от личностных особенностей работников (например, от потребностей, ожиданий, установок). Так как индивидуальные характеристики различны, то одна и та

же организационная переменная будет иметь различные поведенческие последствия.

Человек приходит в организацию с относительно устоявшимися установками и ценностями и представляет собой образовавшуюся на их основе личность. Сотрудник достигнет лучших результатов, если его собственные ценности будут совпадать с ценностями всей организации. Знание личных ценностей человека позволяет глубже узнать его установки. Установка – готовность чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо. Наиболее существенными для организации являются установки личности по отношению: к себе (самооценка и самоэффективность); к трудовой деятельности (удовлетворенность трудом, вовлеченность в работу), к организации (приверженность организации). Менеджеру следует интересоваться установками своих подчиненных и при необходимости пытаться изменить те из них, которые негативно влияют на формирование поведения сотрудников в организации.

*Формирование группового поведения* – очень сложная, системная, целевая работа в области HR менеджмента. Объективная потребность личности в причастности к общественной жизни может быть реализована лишь при групповом взаимодействии. Группа состоит из работников, поведение и результативность которых зависят от действий других. При правильной организации работы в группе проявляется эффект синергии, т. е. возможности группы многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных участников. Существует несколько теорий формирования групп. Выделяют различные подходы к классификации групп [89, с. 292]. Характеристики группы включают ряд элементов: структуру, иерархический статус, роли, нормы, лидерство, сплоченность, конфликтность, размер, задачи и др. В своем развитии группы проходят несколько стадий: адаптация, идентификация, интеграция, распад. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. Менеджер способен влиять на изменение установок и

мотивации участников группового процесса для повышения результативности деятельности группы. Особое внимание следует уделить факторам, влияющим на функционирование формальных и неформальных групп, на особенности формирования различных видов групп, их влияние на поведение индивидов, статус члена группы, новые формы группового взаимодействия в виде самоуправляемых команд, которые наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и функционирование принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций. При этом, критериями эффективности групповой деятельности выступают: достижение групповых целей, удовлетворенность членов группы своим трудом, индивидуальное развитие членов группы.

Развивающиеся крупные компании требуют особого подхода к лидерству, поскольку только лидеры нового типа, называемые преобразующими лидерами, способны заниматься нововведениями, организационными изменениями, предпринимательством мирового масштаба. *Лидерство* – это способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели. Это комплексное понятие, которое включает в себя несколько составляющих:

- а) ассоциация с человеческими качествами,
- б) процесс, в котором «ведут ведомых»,
- в) результат деятельности человека.

Как отметили известные американские ученые Н. Тичи и М.А. Деванна, «... этот тип лидерства представляет собой определенный процесс поведения, включающий самообучение и подверженный управлению. Это систематический целенаправленный и организованный поиск изменений, тщательный анализ проблем, а также способность перемещать ресурсы из менее в более производительные сферы. Между тем такая стратегическая реорганизация – вовсе не результат спонтанного поведения отдельного гения. Это своего рода наука, включающая последовательность вполне предсказуемых шагов» [9, с. 105].



Многочисленные исследования ученых по вопросам лидерства позволяют сделать заключение о том, что в основе деятельности лидеров лежат два источника:

а) власть, которой пользуется лидер в связи с выполнением конкретных ролей,  
б) личное влияние и власть (по М. Вудкоку и Д. Фрэнсису) [9, с. 118]. Функция лидерства частично относится и к функциям положения, и к функциям личности. Причем, к факторам влияния относятся весьма разнородные понятия, такие, например, как ожидания, характер выполняемой работы, законодательство и т.д.

В специальной литературе обычно выделяют несколько основных теории и подходов к исследованию феномена лидерства [9; 12; 22].

*Теория личностных черт* – привела к прогрессу в описании феномена лидерства, но она обладает малой аналитической и прогностической ценностью. В настоящее время ученые, работающие в этом направлении, основное внимание уделяют не личным качествам, а профессиональным навыкам. Например, таким, как навыки общения, навыки принятия решений, административные и т.д.

*Поведенческий подход* – в основе лежит концепция о том, что эффективность лидера определяется не его личностными качествами, а стилем поведения с подчиненными. Представляют большой интерес результаты работ Р. Блейка и Д. Мутона, которые предложили так называемую «*управленческую решетку*», которая представляет собой двухмерную схему, горизонтальная ось которой отражает ориентацию лидера на выполнение задания, а вертикальная – на отношения между людьми. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. При этом среднюю и четыре крайние позиции авторы характеризуют следующим образом:

1.1. Страх перед бедностью. От руководителя требуется лишь мини-мальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9. Дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теп-лых, человеческих взаимоотношениях в группе, но мало заботится об эффективности выполнения членами группы заданий.

9.1. Авторитет – подчинение. Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но мало внимания обращает на моральный настрой подчиненных.

5.5. Организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9.9. Команда. Усиленным вниманием к подчиненным руководитель добивается сознательного приобщения к целям организации. В результате обеспечивается и высокий моральный настрой, и высокая эффективность [50, с. 304]. По мнению Блейка и Мутон, при выборе лидером стиля руководства следует руководствоваться позицией 9.9. Однако практика обнаружила «брешь» и в теории Блейка и Мутон. Оказалось, что во многих случаях эффективными являются и другие стили.

Таким образом, несмотря на определенные достижения в изучении проблемы лидерства, сторонники поведенческого подхода не смогли четко сформулировать критерии выбора стиля руководства. Эту задачу частично решили сторонники так называемого ситуационного подхода.

*Ситуационный подход* связан с использованием ситуационной методологии. Он основывается на принципиальном отказе от поиска единственно верного стиля лидерства и рассмотрении его в контексте совокупности условий, в которых деятельность лидера протекает, и типа решаемых им задач. Представления о природе ситуационного лидерства и подготовке лидера к условиям постоянно изменяющейся ситуации получили развитие в работах В. Врума, П. Йетона, А. Джаго, Р. Хауса, Г. Митчела и др. [50, с. 312]. Так, например, Р. Хаус и Г. Митчел предложили оригинальную ситуационную теорию «путь-цель-лидерство», в которой акцент делается на вариативности способов достижения цели. Согласно этой теории успех

лидерства зависит от умения руководителя распределять вознаграждение между подчиненными в зависимости от результатов их деятельности. В рамках этой модели предполагается, что деятельность лидера рассматривается подчиненными как эффективная, если она ведет к удовлетворению их потребностей сейчас или в ближайшей перспективе. Г. Митчел и Р. Хаус предложили несколько равноценных вариантов поведения лидера, стимулирующего деятельность подчиненных:

- 1) ориентирование подчиненных на то, что от их деятельности зависит их должностной рост;
- 2) выплата вознаграждения тем, кто уже достиг высоких показателей в своей деятельности;
- 3) постановка перед подчиненными четких целей и формирование их ожиданий;
- 4) устранение препятствий на пути достижения цели;
- 5) оказание помощи в виде советов или передачи опыта [55, с. 84].

В таких моделях лидерство в организации рассматривается как искусство, которое бесконечно совершенствуется и развивается, как уникальная смесь из служебного положения и стиля поведения.

*Теория харизматического лидерства* очень популярна в настоящее время. В большинстве дискуссий по проблеме харизматического лидерства в центре внимания находится понятие «видение». Это связано с тем, что первым требованием при осуществлении харизматического лидерства является разделяемость с лидером видения того, что может произойти в будущем. Используя коммуникабельные способности и способности передвижения, харизматический лидер связывает требования ведомых с целями выполнения работы или организационными целями. Это проще осуществить, если ведомые не удовлетворены своей работой или возникает критическая ситуация, при которой существующие знания, ресурсы и методы оказываются недостаточными.

*Управленческий аспект лидерства* просматривается в ряде специфических лидерских ролей, которые связаны с функциями лидерства или с отдельными ситуациями в жизни группы. С точки зрения *выполняемых лидером ролей* можно выделить:

1) лидера-генератора идей, осуществляющего функцию увеличения возможностей и способов выхода за пределы проблемной ситуации при принятии решений;

2) лидера-мотиватора, функция которого – мобилизация и побуждение к деятельности;

3) лидера-организатора, осуществляющего функцию обеспечения группы способами реализации принятого решения и регулирующего взаимодействия в процессе достижения общей цели;

4) лидера-диспетчера, распределяющего функции между членами группы и координирующего их деятельность.

Следующий элемент организационного поведения в сложной системе кадрового менеджмента – это *коммуникативное поведение в организации*. Коммуникации играют большую роль в процессе управления, выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. В этом контексте коммуникация – это обмен информацией для обеспечения взаимопонимания между руководителями и сотрудниками, т.е. общение в процессе деятельности. Важнейшими элементами процесса коммуникаций являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Именно наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.

Классификация коммуникаций необходима для выделения различных их видов с целью последующего анализа и совершенствования. Коммуникации в организации могут классифицироваться по ряду признаков: по субъекту и средствам коммуникаций, по форме общения, каналу общения, по их пространственному расположению, по направленности общений. Коммуникации могут быть вербальными и невербальными, формальными и

неформальными. Невербальное общение – важный источник информации о мыслях и чувствах отправителя и получателя, так как 93% сообщений имеют невербальную природу. Поэтому знания невербальных сигналов столь важно для осуществления эффективных коммуникаций. Менеджеры должны развивать искусства владения и чтения невербальных сигналов общения. Невербальные коммуникации дополняют вербальные. Все разнообразие передаваемых и получаемых работниками организации сообщений можно сгруппировать в 3 вида информационных потоков: нисходящие, восходящие и горизонтальные [37, с. 283]. На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры. Зная возможные барьеры, менеджеры должны стараться предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления. Важнейшим средством эффективного общения выступает активное слушание, поэтому менеджеры должны учиться овладевать этим важным искусством. Сложности и проблемы, возникающие при передаче и приеме информации, указывают на то, что для эффективной работы менеджера чрезвычайно важно, чтобы он обладал коммуникативной компетентностью.

*Коммуникативная компетентность менеджера* – это владение коммуникативными навыками и умениями, знание культурных норм, обычаев, ориентация в коммуникативных приемах и средствах и умение их использовать адекватно конкретной ситуации [32, с. 241]. Для высокой коммуникативной компетентности характерны способность прогнозировать ситуацию, умение «вжиться» в нее и управлять ею. Ее основой является способность к саморегуляции, когда человек может создать адекватный ситуации эмоциональный настрой, что предполагает также умение понять состояние партнера и выразить собственное. Коммуникативная компетентность может формироваться как в процессе непосредственного приобретения человеком социального опыта из практики собственного общения, наблюдения за другими людьми, восприятия искусства и средств

массовой информации, так и в процессе специального обучения – психологического тренинга.

В настоящее время очень актуализируется *проблема персонального развития в организации*, прежде всего, это обучение при вхождении в организацию, адаптация, системное повышение квалификации, развитие индивидуальной карьеры и мн. др. Вхождение человека в организацию – это чрезвычайно важный процесс социализации, от успешности которого зависит дальнейшее развитие как члена организации, так и самой организации. Необходимым условием успешного вхождения в организацию является изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации.

Организационная социализация – это процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного ее члена. Стремление сделать карьеру является неотъемлемым желанием человека, ориентированного на реализацию своего личностного потенциала. Поэтому каждому человеку важно осознать карьерные ориентации и адекватно понимать, чего же он на самом деле хочет достичь в жизни. Это важно и для того, чтобы профессиональное самоопределение не оказалось ошибочным, а его итоги были продуктивными. Как правило, выделяют два критерия успешной карьеры: объективный и субъективный [27, с. 74]. Объективно процесс карьерного роста можно оценить по параметрам: движение внутри организации и движение внутри профессии. Конкретный инструментарий исследования позволяет изучить профессиональную мотивацию и посмотреть, насколько широк ее спектр у отдельного человека. Разнообразие ориентации личности в области социального и профессионального взаимодействия позволяет легче преодолевать негативные ситуации, более активно действовать в изменяющейся среде.

## **1.2 Корпоративная культура как регулятор организационного поведения персонала**

Усиление значения культурного фактора в решении современных проблем управления постоянно растет, поскольку духовно-культурные регуляторы становятся системообразующими в совокупности всех взаимодействующих сил в обществе. Необходимо учитывать тот факт, что сами процессы культурно-духовного воспроизводства и динамики являются не только самоорганизующимися, но и целенаправленно управляемыми. Управленческая деятельность в той или иной мере присуща культурной деятельности, является разновидностью культуры в целом, которая, в свою очередь, определяет характер управления. Культура управления есть не что иное, как управление посредством культуры. Совокупным результатом управленческого воздействия является организация деятельности управляемого субъекта. Поэтому чем выше уровень культуры управления, тем выше степень организации деятельности.

На этом основании культура выступает регулятором организационного поведения, которое является следствием управленческого воздействия. Управление формирует организационное поведение и связанную с ним организационную культуру. Данный тезис вытекает из методологии организационно-культурного подхода к управлению, основы которого были заложены Э. Шейном [92, с.124].

В обществоведческой литературе можно встретить различные определения понятия «организационная культура», начиная от самых общих и заканчивая более конкретными. Определение, данное Ю.Г. Семёновым, раскрывает основные уровни культуры: «Организационная культура – это система обобщенно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников

условиями труда, взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития» [11, с. 47].

Из имеющегося разнообразия определений организационной культуры выделим определение, которое, на наш взгляд, является наиболее конкретизированным: *организационная культура* – это самовоспроизводящаяся, существующая на уровне группового сознания система социально допустимых моделей поведения, обусловленных нормами, разделяемыми ценностями, символами, которая объединяет в единое целое отдельные субкультуры и выступает регулятором внутриорганизационных взаимодействий и деятельности организации во внешней среде [18, с. 14].

Организационная культура выполняет *социальные функции*, которые раскрывают ее роль, возможности, а через них и значимость для организационного поведения. К этим функциям целесообразно отнести: функцию целеполагания, функцию внутренней интеграции и внешней адаптации предприятия. Культура, вооружая членов организации пониманием ее миссии, цели, стратегии, посредством общих правил и стиля поведения, тесной коммуникации способствует сплоченности членов организации и установлению группового единомыслия.

Функцию мобилизации, побуждающую коллектив к целенаправленным действиям. Регулятивную функцию, определяющую приоритет поведения в организации в соответствии с принятыми в ней нормами. Функция направлена на снижение уровня конфликтности в межличностных отношениях, на установление гармоничного соотношения целевых и поддерживающих ролей.

Идентификационную функцию, способствующую вовлечению работника в коллектив, приобщению к нему, осознанию сопричастности к целям и результатам деятельности всего предприятия. Воспитательную функцию, призванную формировать у всех сотрудников предприятия значимые качества персонала (лояльность, честность и т. п.) [13, с. 215].

В своей совокупности указанные функции организационной культуры определяют три формы ее влияния на организацию: идентификация



сотрудниками собственных целей с целями предприятия, принятие ее норм и ценностей; реализация каждым сотрудником в процессе своего профессионального поведения норм, предписывающих достижение общей цели предприятия; совместное участие членов коллектива в формировании и реализации стратегии и практики развития предприятия. При этом совместному регулированию подвержена и сама организационная культура, так как изменения в ней не являются прерогативой лишь руководства.

Управление организационной культурой направлено на ее формирование, поддержание (сохранение) и развитие. Управление усиливает регулятивную роль организационной культуры. Формирование организационной культуры предполагает, прежде всего, определения тех ее ценностей, которые соответствуют требованиям успешности организации, которые характеризуют организацию как эффективную. В этом случае акцент делается на тех организационных ценностях, наиболее соответствующих целям деятельности и развития организации и учитывают особенности ее персонала, а также будут способствовать организационному развитию, либо препятствовать ему. Кроме этого, формирование организационной культуры направлено на закрепление установленных ее ценностей среди сотрудников предприятия.

Управляя процессом формирования и развития организационной культуры необходимо учитывать социальные факторы, ее детерминирующие. Характеристика действия этих факторов является предметом самостоятельного исследования. Поэтому ограничимся лишь указанием на наиболее, на наш взгляд, действенные. Это мировоззренческие взгляды руководителей предприятия и остальных его сотрудников, а также мера их соответствия или несоответствия друг другу. Это и характер деятельности предприятия; социальная значимость сферы и результатов деятельности; характер межличностных и организационных отношений; принятый стиль руководства; тип организационной структуры; цели и направления деятельности; состояние социальной поддержки и стимулирования

работников; состояние внутренней среды, морально-психологического климата в коллективе; состояния служебной дисциплины и ответственности работников за свой труд; мера возможностей выражения мнений и проявления инициатив; социокультурное окружение организации; состояние рынка и конкурентной среды. Но все же ведущим фактором, определяющим организационную культуру на всех стадиях развития организации, выступает культура высшего звена менеджеров.

Поэтому одной из задач управления организационной культурой является усиление взаимодействия между носителями различных субкультур, между руководителями различных уровней и рядовыми членами организации. Это позволяет снять внутриорганизационное противоречие между существующими субкультурами, а, следовательно, устранить препятствие организационному развитию.

Из всех существующих типологий организационной культуры приведем ту, которая указывает на соотношение организационной культуры групп, из которых состоит организация и культуры ее руководства.

Первый тип – гомогенизированная групповая организационная культура, характеризуется одинаковыми групповыми статусами, в группе отсутствует единый групповой лидер и управленческий центр, а поведение членов группы отличается автономностью и разрозненностью. Это свидетельствует о слабом влиянии руководства группы на поведение ее членов и о слабом участии коллектива в решении групповых задач.

Второй тип – институционализируемая групповая культура, отличается тем, что каждый член коллектива имеет четко выраженные роль и статус, а также знает свои статусные и ролевые требования. Управление определяется структурой организации и официальным статусом, а управленческая деятельность строго регламентируется групповыми нормами, является организованным и официальным. Участие членов группы в принятии управленческих решений минимально.

Третий тип – автократичная организационная групповая культура. Предполагает наличие в группе выраженного формального или неформального лидера, полностью контролирующего поведение членов группы, подчиня индивидуальным интересам своим целям и интересам. Рядовые члены группы в принятии управленческих решений практически не принимают участия.

Четвертый тип – *целенаправленная групповая организационная культура*. Главное, это высокий уровень информационно-коммуникационной составляющей организационной культуры. Предполагает ориентацию группы на общегрупповые цели и ценности. Члены группы проявляют высокую активность как в реализации, так и в принятии управленческих решений. Целенаправленная групповая культура представляет наиболее желательный ее тип, так как означает собой высокий уровень ее развития.

Немаловажными атрибутами организационной культуры являются «фирменный стиль» и «командный дух» организаций. Атрибутика направлена на создание у работников представлений о стратегии, ценностях корпоративной деятельности, на формирование корпоративной общности, солидарности в коллективах, взаимной ответственности за результаты индивидуального и группового труда.

Организационная культура, являясь сложным, постоянно изменяющимся социально-управленческим ресурсом, выступает мощным фактором, детерминирующим характер и направленность формирующегося, существующего или изменяющегося организационного поведения членов организаций (рис. 1.2).



Рис.1.2 Механизм влияния корпоративной культуры на организационное поведение (составлено автором)

Следовательно, влияние организационной культуры на организационное поведение сотрудников проявляется через идентификацию сотрудниками своих целей и ценностей с целями и ценностями предприятия через их принятие; через реализацию в поведении всех и каждого членов коллектива норм, предписывающих достижение общей цели предприятия. Усиление регулирующей роли организационной культуры относительно организационного поведения обеспечивается влиянием руководства предприятий и целенаправленным управленческим воздействием.

### **1.3 Программы обучения управлению организационным поведением как инструмент совершенствования корпоративной культуры организации**

*Программа обучения персонала* – это план организации мероприятий по обучению персонала. Программой обучения может называться документ, определяющий содержание, объем, а также порядок проведения мероприятий в рамках обучения персонала. При формировании программы обучения важно принимать во внимание, как установленную потребность в компетентности персонала, так и желание самих работников повысить свою квалификацию. Рекомендации по определению потребности в обучении. Для определения эффективности той или иной программы обучения необходим контроль, оценка и сопоставление результатов, это позволит выбрать оптимальное сочетание различных видов, форм, методов обучения.

Среди различных систем менеджмента, ориентированных на развитие персонала, особое место занимает органический подход к управлению персоналом. Этот метод стал применяться относительно недавно и позволил вывести управленческие функции за пределы традиционных денежных и организационных отношений между работником и работодателем. Если в конце прошлого века на отдел кадров были возложены в основном регистрационные и контрольные функции, то с применением органического подхода ситуация резко изменилась. Традиционные функции отдела кадров сохранены в полном объеме, но они значительно развились и расширились в сторону более качественной работы с сотрудниками. Значительное количество времени стало уделяться разностороннему поиску и подбору персонала, мотивации и оценке его работы. Особое внимание уделяется повышению квалификации и дальнейшему планированию карьеры для значимых сотрудников организации.

Органический подход в первую очередь акцентирует внимание на человеческих ресурсах организации. В результате и сама организации стала

восприниматься как живая система с различными циклами ее существования. В результате развития этого подхода при работе с персоналом было выделено две концепции: отождествление человеческой личности с организацией. Эта точка зрения ввела в менеджмент относительно организации такие понятия, как цели, мотивы, стимулы, потребности [4, с. 163]. Циклы существования организации стали обозначаться такими терминами, как взросление, старение, смерть и возрождение. Организация рассматривается как система, соединенная функциями коммуникации, контроля и управления. В основу этой концепции была положена система функционирования человеческого мозга. Управление персоналом через органический подход может быть, как весьма эффективным, так и иметь определенные трудности. Среди достоинств органического подхода можно выделить такие показатели: цели организации подчинены взаимодействию с окружающим миром; качественное управление персоналом за счет более детального внимания к различным его потребностям; стратегические цели и задачи организации взаимосвязаны с ее структурой и соизмеримы с другими показателями; организация имеет четко выделенные различные подсистемы; при введении инноваций в первую очередь учитываются реальные потребности организации.

Затруднение в применении органического подхода может возникнуть вследствие его негибкости, например, стремление использовать людей как ресурс, который необходимо развивать, не учитывая права личности на свободный выбор; идея о том, что работник может удовлетворять все свои потребности в условиях постоянного взаимодействия с организацией и непосредственно через нее; идея о «функциональном единстве», когда все трудятся на благо организации в целом; ответственность за неудачи перекладывается на внешние причины. В результате этого не предпринимаются никакие действия относительно пересмотра эффективности выбранного курса деятельности организации.

Опираясь на сильные и слабые стороны органического подхода, выделим рекомендации, которые могут существенно повысить качество

работы с персоналом. Потребуется немало сил для внедрения, корректировки и поддержания процессов, необходимых для реализации этих задач. Особое внимание стоит уделить подбору, обучению и мотивации персонала. Главный акцент – развивать способность работника разделять и применять идеи и ценности компании. Только в этом случае можно добиться высоких результатов в управлении персоналом [37, с. 206].

Базируясь на органическом подходе, при разработке корпоративных программ обучения следует также учесть состояние таких элементов организационной культуры, как соответствие заявленных норм и ценностей реально поддерживаемым. Так, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», я думаю, примут второй вариант. Также важны объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее энергичных методов поддержания культуры в организации. Подвергая оценке тот или иной объект, менеджер дает знать работникам, что является важным и что от них ожидается.

Еще одним важным компонентом программы обучения является моделирование ролей, закрепление и тренировка. Специфика корпоративной культуры усваивается подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли, на это и должна быть нацелена программа обучения. Менеджер сам может демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Концентрируя на этих моментах внимание в рамках организационных стандартов, менеджер способствует поддержке определенных аспектов корпоративной культуры.

Необходимо увязывать программы обучения с системой наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения, расставляют для работников приоритеты, указывают на ценности, имеющие особое значение для менеджеров и организации в целом. В этом же

направлении действует и система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Но практика свидетельствует, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически. Зачастую программы обучения просто не доводятся до стадии увязки ключевых показателей эффективности деятельности и приобретенных в рамках обучения навыков.

На наш взгляд, стоит обратить внимание на связь программ обучения и с организационной символикой, идеологией. Многие ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные, повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для воздействия на поведение работников. Ритуалы – система обрядов. Даже стабильные управленческие решения способны становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. То есть целесообразно связать программы организационного обучения с организационными ритуалами. Например, сотрудники ценят решения руководства организовать, например, празднование какого-либо события в достаточно неформальной атмосфере. В таких ситуациях целостность организации, ее культуры наиболее полно ощущается сотрудниками. Продуманной организацией такого рода событий образовательного характера можно добиться заметного улучшения развития культуры в своей фирме, проведения в жизнь фиксированных ценностных ориентиров, получая при этом новые знания и навыки.

Также следует учесть, что культура может претерпевать определенные изменения. Однако при этом возникает ряд трудностей. Нередко они порождаются сопротивлением изменениям культуры. Отмечено, что



проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе, преобладающей в корпоративной культуре.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых подходов по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре происходят намного позже после изменений поведения или же даже никогда не имеют место. При этом возможны два подхода: добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей или включение новых людей в коллектив и увольнение части персонала.

Изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли они или нет. Хорошей проверкой результативности подобных изменений является факт, что после ухода из организации лидера-проводника такой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому.

Таким образом, адаптация организационных структур к изменениям внешней среды, имеющая своей целью получение конкурентного преимущества, может происходить за счет кадрового потенциала посредством обучения персонала и формирования кадров предприятия не только требуемого уровня, но разделяющих общеорганизационные цели и ценности. Осознавая, что организационная культура оказывает положительное влияние на организацию, поддерживая её цели, широко охватывая работников и находя в их среде положительный отклик, менеджмент компании должен стремиться

к тому, чтобы программы обучения согласовывались с приоритетами и основными компонентами организационной культуры.

Выводы по 1 главе.

Влияние корпоративной культуры на организационное поведение сотрудников проявляется через идентификацию сотрудниками своих задач и ценностей с целями и ценностями предприятия через их принятие; через реализацию в поведении всех и каждого членов коллектива норм, предписывающих достижение общей цели предприятия. Усиление регулирующей роли культуры относительно организационного поведения обеспечивается влиянием руководства и целенаправленным управленческим воздействием. Очень важен, менеджмент системы обучения персонала, являющийся важнейшей функцией эффективного и динамического развития организации в условиях повышенной конкуренции и рыночных преобразованиях. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на возможностях повышения в должности, гарантии сохранения рабочего места, на величине доходов организации, расширении внешнего рынка труда, на чувстве собственного достоинства и возможностях совершенствования организационного поведения.

В рамках исследования, представлен критический анализ корпоративной культуры как целостной, и в тоже время структурированной, подверженной целевым управленческим воздействиям, среды организации. Понятая таким образом, культура может рассматриваться как ключевой фактор развития, во-первых, системы обучения в компании, а во-вторых, укрепления организационного поведения. Эффективное обучение базируется на системном и процессном подходах, то есть должно представлять собой систему, а не набор разовых мероприятий, при этом сама система обучения должна базироваться на элементах организационной культуры и быть частью общей системы управления организационным поведением.

## ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

### 2.1 Организация и методы исследования

Комплексное исследование организационного поведения и анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса организационного поведения персонала проводились на базе АО «Газпром газораспределение Белгород». Это крупная компания в г. Белгород, которая осуществляет успешную деятельность в газовой отрасли с 1958 года. Основной целью компании является надежное, безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние Общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников Общества.

Комплексное исследование осуществлялось в несколько этапов. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики с целью исследования условий формирования и механизмов управления организационным поведением персонала, с учетом организационных изменений, происходящих в системе развития, обучения персонала и оптимизации корпоративной культуры. Отметим, что все методики ранжированы согласно алгоритму проведения социологического исследования.

1 этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).

Изучение организационных и экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на организационное поведение и развитие системы обучения, а также критический анализ нормативно-правовой регламентации системы управления организационным поведением в Обществе. Основной метод исследования – анализ документов. В рамках

исследования были проанализированы Устав и Коллективный договор, Положение о системе управления персоналом, Положение об оплате труда и материальном стимулировании, Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности, Положение о корпоративной культуре (утверждено 2013 г.), Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», Положение о профессиональном обучении кадров, Положение об управлении деловой карьерой персонала, карьерограммы руководителей и другие документы, описывающие основные кадровые процессы. Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, обеспечивающих систему управления организационным поведением.

2 этап исследования (февраль – март 2017 г.).

Анализ организационного поведения персонала и показателей эффективности персонального развития в организации. Исследование осуществлялось в разрезе нескольких аспектов: диагностика организационного поведения и внутриорганизационных коммуникаций (стили лидерства и руководства, стили поведения в конфликте, стили общения и межличностного взаимодействия), а также изучение структуры и методов действующей системы обучения персонала; исследование с целью определения эффективности обучения.

В качестве эмпирических методов для диагностики организационного поведения и анализа современного состояния системы персонального развития и обучения были использованы:

1. Анкета для диагностики организационного поведения (разработана автором на основе модификации методик «Оценка мотивации организационного поведения» и «Исследование коммуникативно-характерологических тенденций (Т. Лири)» (Приложение 1).

2. Опросник «Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутон». Цель – экспертная оценка стилей руководства [94].

3. Анкета для оценки актуального состояния системы обучения персонала (Приложение 2, 3) и Методика «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» (Приложение 4). Цель – выяснить мнение персонала о действующей системе обучения, ее значимости и востребованности. Выявить факторы, негативно влияющие на эффективность обучения.

4. Экспертное интервьюирование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы обучения, выявления интересных для сотрудников методов обучения, а также включенности персонала в процесс развития индивидуальной карьеры (Приложение 5).

5. Анкета для измерения мотивации деятельности сотрудников (Приложение 6). Цель – измерить степень необходимости основных видов обучения персонала. Определить место обучения в системе мотивации.

6. Опросник оценки потребностей и ценностей кандидата (Приложение 7). Цель – выявить основные направления потребностей персонала, доминирующих ценностей и определить степень важности обучения среди других потребностей.

7. Оценка психологического климата в коллективе (Приложение 8). Цель – выявить отрицательные и положительные области влияния психологического климата на совершенствование организационного поведения. Закономерность: чем выше уровень психологического климата, тем эффективней система управления организационным поведением.

3 этап исследования (сентябрь-ноябрь 2017 г.).

Анализ элементов корпоративной культуры как ресурса и регулятора организационного поведения. Первое направление эмпирического исследования – диагностика элементов корпоративной культуры. Использована методика С.П. Роббинса, которая предлагает рассматривать корпоративную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации: личная инициатива; готовность работника пойти на

риск; направленность действий; согласованность действий; обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб; перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников; степень отождествления каждого сотрудника с организацией; система вознаграждений; готовность сотрудника открыто выражать свое мнение; степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности [94].

Второе направление исследования – оценка уровней эффективности элементов корпоративной культуры организации, которые, на наш взгляд, являются возможными ресурсами укрепления системы управления организационным поведением. Нами выделены и описаны элементы структуры корпоративной культуры для анализа (Приложение 9) и определены оптимальные уровни эффективности элементов корпоративной культуры [76; 92]:

- Уровни эффективности: 50-65% низкий; 66-80% средний; 81-100% высокий.
- Уровне неэффективности: 49-35% низкий; 34-20% средний; 20-0% высокий.

Данный анализ целесообразно дополнить диагностикой вида корпоративной культуры, наиболее подходящей для конкретного предприятия. С этой целью было проведено тестирование, в ходе которого респонденты определяли отношение к высказыванию по шкале, схожей с предыдущей методикой, а далее была выявлена склонность сотрудников к определенному виду корпоративной культуры по критериям:

- 1) формальная – неформальная,
- 2) жесткая – гибкая,
- 3) механистическая – инновационная.

Опросник и инструкция представлены в Приложении 10.

В подтверждение объективности полученных результатов, на завершающем этапе исследования, проведен SWOT-анализ, необходимый для наиболее четкого и наглядного определения сильных и слабых сторон, а также

возможностей и угроз, связанных с системой исследования организационного поведения и корпоративной культуры.

*Обоснование выборочной совокупности респондентов.*

Среднесписочная численность персонала на 01.01.2018 г. 3086 человек. Следовательно, генеральная совокупность респондентов на 2 и 3 этапах исследования будет равняться 3086 человек.

С целью диагностики организационного поведения на всех уровнях управления была применена механическая выборка «шаг» (квота) =  $8 (3086:8) = 385$  респондентов (все категории персонала)

Экспертная оценка стилей руководства (Опросник «Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутон») – респондентами выступили топ-менеджеры компании и руководители структурных подразделений и отделов. Выборочная совокупность – 81 респондент.

При проведении оценки актуального состояния системы обучения персонала и Методики «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» респондентами выступили 351 сотрудник, это совокупность всех категорий персонала (погрешность 2 %), которые в течение III и IV квартала 2017 г. проходили тот или иной вид обучения.

Респондентами для экспертного интервьюирования с целью определения состояния критериев и инструментов оценки эффективности системы обучения выступили руководители высшего и среднего звена (N = 24) и специалисты (N = 152). Половозрастная структура – 102 мужчины и 74 женщины, из них в возрасте до 30 лет – 29 чел., в возрасте 31-40 лет – 52 чел., 41-50 лет – 60 чел., 51-60 лет – 29 чел., старше 60 лет – 6 чел.

При проведении анкетирования для измерения мотивации деятельности сотрудников и оценки психологического климата в коллективе была применена механическая выборка «шаг» (квота) =  $8 (3086:8) = 385$  респондентов (все категории персонала).

На следующем этапе диагностики корпоративной культуры как ресурса укрепления организационного поведения персонала нами использовался

инструментарий исследования, который предполагал опрос также всех категорий персонала. Выборочная совокупность составила 385 человек.

При проведении методики С.П. Роббинса была использована модель квотной выборки. Квотирующими признаками выступили – пол, возраст, категория персонала – только руководители и специалисты высшей категории, в том числе функциональные менеджеры. Распределение квотирующих признаков в выборочной совокупности представляет собой точное распределение данных признаков в генеральной (N=90 респондентов). Структура выборочной совокупности представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Структура выборочной совокупности

Категория персонала	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40 лет		41-50 лет		51-60 лет		Старше 60 лет		
Руководители	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Специалисты	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60
Всего респондентов											90

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования (измерения) организационного поведения и корпоративной культуры как его ресурса и регулятора, с учетом специфики крупного предприятия, и, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе всех категорий персонала. На наш взгляд, эмпирическое исследование системы управления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры заключается в объективной оценке результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков. На основе диагностики делаются выводы, необходимые для принятия как быстрых (локальных), но важных управленческих решений, так и стратегических. Процесс управления организационным поведением должен строиться на принципах планомерности и упорядоченности, с обязательным анализом возможных рисков.



## 2.2 Исследование организационного поведения персонала и оценка показателей эффективности персонального развития в организации

Представим анализ основных экономических и производственных показателей и характеристик кадровых процессов АО «Газпром газораспределение Белгород», являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно учитывать в ходе комплексной оценки системы управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры. Основные показатели, характеризующие размер изучаемой организации за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели размера производства АО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное (+;-)	относительное, %
Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	2725841	2726707	2851358	125517	104,6
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	3594697	3905036	4154236	559539	115,6
Среднегодовая численность работников, чел.	3094	3081	3086	-8	99,7
Машинно-технологический парк, всего, ед.	889	923	981	92	110,3
в том числе: грузовые автомобили	391	384	407	16	104,1
легковые автомобили	291	294	306	15	105,2
специализированная техника	207	245	268	61	129,5

Показатели, отражающие стоимость товарной продукции, стоимость основных производственных фондов, численность работников и наличие техники в изучаемой организации позволяют отнести ее к разряду крупных организаций. Так, в 2017 г. стоимость товарной продукции составила 2851358 тыс. руб. и на 4,6% превысила уровень 2015 г. Стоимость основных фондов организации за изучаемый период возросла на 15,6 % и составила 4154236 тыс.

руб. Численность персонала практически не претерпела изменений и составила в 2017 г. 3086 чел. Организация в изучаемом периоде наращивала свой машинно-технологический парк, количество единиц которого в 2017 г. составило 981 ед. Таким образом, за изучаемый период, наблюдается положительная динамика увеличения основных производственных показателей АО «Газпром газораспределение Белгород».

В целях изучения специализации организации рассмотрим состав ее товарной продукции.

Таблица 2.3

Структура товарной продукции АО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование продукции (услуг)	2015 г.		2016 г.		2017 г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Распределение газообразного топлива	2366029	86,8	2284980	83,8	2463573	86,4	2371527	85,7
Строительно- монтажные работы	81755	3,0	95435	3,5	105500	3,7	94230	3,4
Прочие виды деятельности	278057	10,2	346292	12,7	282285	9,9	302211	10,9
Итого	2725841	100,0	2726707	100,0	2851358	100	2767969	100,0

Изучение структуры товарной продукции организации показало, что наибольший удельный вес в ее составе занимает выручка от реализации газообразного топлива, в среднем за 2015-2017 гг. на ее долю приходится 85,7%. Отметим, что существенных структурных сдвигов в составе товарной продукции за изучаемый период не произошло.

В таблице 2.4 представим данные для проведения анализа формирования финансового результата и рентабельности деятельности АО «Газпром газораспределение Белгород» за 2015-2017 гг. Кроме абсолютных показателей формирования финансового результата в таблице приведены три относительных показателя эффективности: рентабельность производства, рентабельность продукции и рентабельность продаж.

Анализ формирования финансового результата и рентабельности деятельности  
АО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное +/-	относительное, %
Абсолютные показатели формирования финансового результата деятельности организации, тыс. руб.					
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	2725841	2726707	2851358	125517	104,6
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг	2145312	2222611	2290588	145276	106,8
Валовая прибыль (убыток)	580530	504097	560771	-19759	96,6
Коммерческие расходы	17177	9490	1140	-16037	6,6
Управленческие расходы	40769	42260	46610	5841	114,3
Прибыль (убыток) от продаж	522585	452348	513021	-9564	98,2
Доходы от участия в других организациях	1336	1461	2238	902	167,5
Проценты к получению	7060	18156	33339	26279	472,2
Прочие доходы	18838	16444	19885	1047	105,6
Прочие расходы	93702	74572	61172	-32530	65,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	456117	413836	507311	51194	111,2
Чистая прибыль (убыток)	345665	314813	392440	46775	113,5
Дополнительные показатели, необходимые для определения относительной эффективности деятельности организации, тыс. руб.					
Стоимость основных средств	3594697	3905036	4154236	559539	115,6
Величина оборотных средств	705265	753136	963593	258328	136,6
Относительные показатели эффективности деятельности организации, %					
Рентабельность производства	8,0	6,8	7,7	-0,4	×
Рентабельность продукции	16,1	14,2	17,1	1,0	×
Рентабельность продаж	12,7	11,5	13,8	1,1	×

Данные таблицы 2.4 показывают, что в изучаемом периоде наблюдается рост выручки от реализации товаров работ и услуг АО «Газпром газораспределение Белгород» на 125517 тыс. руб. или на 4,6%. При этом себестоимость реализации увеличилась на 145276 тыс. руб. или на 6,8%. В результате опережающего роста себестоимости над выручкой размер валовой

прибыли организации снизился на 3,4% и составил 560771 тыс. руб. Под воздействием же роста управленческих расходов и изменений в размерах прочих доходов и расходов, размер чистой прибыли в 2017 г. составил 392440 тыс. руб., что на 13,5 % больше по сравнению с уровнем 2015 г.

Отметим, что в течение анализируемого периода наблюдается рост по двум из трех рассчитанных показателей рентабельности, так под воздействием увеличения стоимости оборотных средств рентабельность производства снизилась с 8,0 до 7,7 % рентабельность продукции и рентабельность продаж возросли и соответственно их значения в 2017 г. составили 17,1 и 13,8% - с 1,1 до 1,5 %, а рентабельность продаж с 0,1 до 1,0 %.

В целом анализ расчетных показателей является свидетельством того, что АО «Газпром газораспределение Белгород» является прибыльной организацией, при этом эффективность деятельности в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. возросла.

Данные, характеризующие эффективность использования трудового потенциала АО «Газпром газораспределение Белгород», приведены в таблице 2.4. Главный вывод – численность персонала общества в 2017 г. сократилась по сравнению с уровнем 2015 г. на 8 чел. или 0,3 % и составила 3086 чел. Ввиду роста выручки от реализации товаров, работ, услуг размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника увеличился в изучаемом периоде на 4,9% и составил 924,0 тыс. руб. Снижение же размера валовой прибыли повлекло за собой сокращение валовой прибыли в расчете на 1 работника, составившей в 2017 г. 181,7 тыс. руб. При этом размер чистой прибыли в расчете на 1 работника составил в 2017 г. 127,2 тыс. руб., что на 13,8% больше уровня базисного периода.

В целом указанные тенденции свидетельствуют о незначительном росте стоимостных показателей производительности труда и эффективности использования трудового потенциала персонала изучаемой организации.

## Анализ изменения уровня производительности труда

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное +/-	Относительное %
Исходные данные					
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	2725841	2726707	2851358	125517	104,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	580530	504097	560771	-19759	96,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	345665	314813	392440	46775	113,5
Среднегодовая численность работников, чел.	3094	3081	3086	-8	99,7
Расчетные показатели					
Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника, тыс. руб.	881,0	885,0	924,0	43,0	104,9
Размер валовой прибыли в расчете на 1 работника, тыс. руб.	187,6	163,6	181,7	-5,9	96,8
Размер чистой прибыли в расчете на 1 работника, тыс. руб.	111,7	102,2	127,2	15,4	113,8

В современных условиях особое внимание уделяется финансовой составляющей предприятия, которая отражает состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени. Оценка финансового состояния предприятия является важнейшей в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его надежности и финансового благополучия как партнера. В качестве инструментария для финансового анализа широко используются финансовые коэффициенты – относительные показатели финансового состояния предприятия, которые выражают отношения одних абсолютных финансовых показателей к другим.

По данным бухгалтерского баланса составим таблицу 2.6, в которой прослеживается динамика основных показателей финансового состояния АО «Газпром газораспределение Белгород».

## Анализ финансового состояния АО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-)
Показатели платежеспособности:				
1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности	0,31	0,65	0,46	0,15
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,19	1,3	1,2	0,01
Показатели финансовой устойчивости:				
1. Коэффициент финансовой независимости	1	1	1	0
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,13	0,13	0,14	0,01
3. Коэффициент финансового риска	5,2	5,4	5,2	0

Рассчитанные показатели не существенно отклоняются от нормативных значений, в связи с этим АО «Газпром газораспределение Белгород» можно признать платежеспособным, финансово устойчивым и имеющим достаточно средств для финансирования своей деятельности. Таким образом, в целом финансовое состояние общества следует признать удовлетворительным, есть реальная перспектива получить дополнительное финансирование.

Проанализируем систему управления персоналом.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества, в соответствии с Федеральным законом, Уставом, трудовым договором и внутренними документами Общества. В состав управления по работе с персоналом входят четыре отдела: отдел по работе с персоналом и социального обеспечения; отдел документационного обеспечения управления, учебный центр (кабинет) и здравпункт.

Рассмотрим структуру персонала Общества и его профессионально-квалификационный уровень (таблица 2.7).

## Структура персонала АО «Газпром газораспределение Белгород»

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютн. отклонение 2017/2015	Относит. отклонение 2017/2015
Персонал, всего в том числе:	3094	3081	3086	-8	-0,3
1. Руководители	432	419	402	-30	-6,9
2. Специалисты	349	346	379	30	8,6
3. Рабочие	2313	2316	2305	-8	-0,4

Таблица 2.8

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	46	11,5	92	24,3	342	14,8
30 – 40	138	34,3	140	36,9	523	22,7
40 – 50	87	21,7	85	22,5	594	25,8
50 – 60	90	22,3	29	7,6	670	29,1
Свыше 60	41	10,2	33	8,7	176	7,6
Итого	402	100,0	379	100,0	2305	100,0

Основной вывод – средний возраст работников составляет 43 года, что говорит о достаточно высоком квалификационном уровне и опыте работы.

Таблица 2.9

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	325	13,8	77	10,6
Специалисты	133	5,6	246	33,7
Рабочие	1899	80,6	406	55,7
Итого	2357	100,0	729	100,0

Таблица 2.10

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	3	0,7	47	12,4	150	6,5
От 5 до 10	39	9,7	84	22,2	212	9,2
От 10 до 15	112	27,9	99	26,1	517	22,4
От 15 до 20	137	34,1	68	17,9	587	25,5
Свыше 20	72	17,9	42	11,1	662	28,7
Свыше 30	39	9,7	39	10,3	177	7,7

Таким образом, состав всех групп работников с основной массой сотрудников со стажем работы более 10 лет позволяет сделать вывод о достаточно высокой степени лояльности персонала и эффективной мотивации.

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	4	1,0	4	1,1	618	26,8
среднее специальное	75	18,7	41	10,8	1259	54,6
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
Высшее	321	79,9	334	88,1	428	18,6
ученая степень	2	0,4	-	-	-	-

Сотрудники Общества обладают достаточным уровнем компетенций, позволяющих осуществлять свою трудовую деятельность эффективно. В компании ведется работа, связанная с повышением квалификации кадров, однако – процесс не является системным, с учетом специфики деятельности предприятия и новыми запросами газовой отрасли, и отмечается вовлеченность персонала исключительно в такие формы обучения, как: профессиональная подготовка, то есть, подготовка новых рабочих и получение высшего образования (или обучение вторым профессиям) за счет обучаемого (без гарантий дальнейшего карьерного роста).

В организации функционирует учебный центр, который осуществляет подготовку кадров в соответствии с текущими планами развития Общества. Однако, в рассматриваемый период, деятельность осуществляет всего один преподаватель, который параллельно является сотрудником управления по работе с персоналом.

Таким образом, работа в основном ведется локальная и связана с процессами адаптации, наставничества и обучения персонала, без отрыва от производства (на рабочих местах).

Динамика численного состава и показатели основных кадровых процессов представлены в таблице 2.12.



## Показатели основных кадровых процессов АО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	3084	3053	3036
Принято всего, чел.	293	277	296
Выбыло всего, чел.	303	291	294
в т. ч.: по сокращению штатов:			
по собственному желанию:	61	61	154
за нарушение трудовой дисциплины	4	2	0
по сокращению штатов	16	15	0
Коэффициент текучести кадров	2,1	2,1	5,1
Коэффициент оборота по приему	9,5	9,1	9,7
Коэффициент оборота по выбытию	9,8	9,5	9,7
Коэффициент постоянства кадров	0,9	0,91	0,9
Коэффициент стабильности коллектива	0,98	0,98	0,96
Коэффициент абсентеизма (в т.ч. по болезни)	0,34%	0,35%	0,36%

Таким образом, проанализировав данные, можно сделать вывод, что кадровая ситуация достаточно нестабильна. Негативные тенденции проявляются в приросте количества уволившихся сотрудников по собственному желанию, вследствие чего коэффициент текучести кадров увеличился на 3,1%, коэффициент оборота по выбытию на 0,1% и коэффициент стабильности коллектива снизился на 0,2% в динамике за 3 года.

Экспертное интервьюирование сотрудников управления по работе с персоналом, позволило выявить проблему – у большинства руководителей отделов снижены показатели мотивации на повышение уровня квалификации своих подчиненных, а также при проведении собеседований на вакантную должность, они не хотят принимать сотрудников, которым требуется обучение, которое может быть пройдено за пределами компании и потребует материальных затрат.

Общий анализ кадровых показателей АО «Газпром газораспределение Белгород» позволяет сделать следующие *выводы*:

*Положительные тенденции:*

1) линейно-функциональная структура управления – обуславливается эффективностью коммуникационных каналов, качественная связь между

отделами для оптимальной работы всей организации и комфортного обмена полезной информацией;

2) наличие должностных инструкций всех категорий сотрудников и четкое им следование, выполнение всех функций и обязательств, системный контроль;

3) высокий уровень квалификации сотрудников отдела кадров, что позволяет качественно и оперативно выполнять основные задачи в области кадрового менеджмента;

4) относительно стабильный коллектив;

5) оплата всех социальных льгот по трудовому законодательству.

*Отрицательные аспекты системы кадрового менеджмента:*

1) повышенная загруженность отдела кадров большим объемом работы, в следствии соотношения общей численности персонала к числу кадровых работников;

2) слабая система мотивации начальников отделов в разрезе стимулирования (и самомотивации) к повышению квалификации своих подчиненных;

3) наличие такой установки у руководителей, как принятие на работу в компанию только опытного персонала, не желание обучать вновь прибывших сотрудников специфике работы в организации.

Первое направление эмпирического исследования – анализ организационного поведения персонала и показателей эффективности персонального развития в организации. Диагностика осуществлялась в разрезе нескольких аспектов.

1. Эффективность элементов подсистем организационного поведения персонала.

2. Экспертная оценка стилей руководства.

Представим результаты исследования эффективности элементов подсистемы «нормы поведения» (рис. 2.1)



Рис. 2.1 Операционализация проблем эффективности элементов подсистемы «нормы поведения»

Таким образом, исследование показало, что 36% респондентов, отмечают, что нормы поведения представляют собой набор правил, некоторые действующие, некоторые – существуют только на бумаге. 41% высказались за то, что в их подразделении существует определенный набор традиций, часть из которых были внедрены для поддержания определенных норм поведения и дисциплины, а часть возникли стихийно. 10% отметили, что ценности подразделения формируется абсолютно случайно, и чаще всего существуют на бумаге и большого влияния на их поведение не оказывают.

Результаты исследования эффективности элементов подсистемы организационного поведения «нормы и культура деятельности» (рис. 2.2).

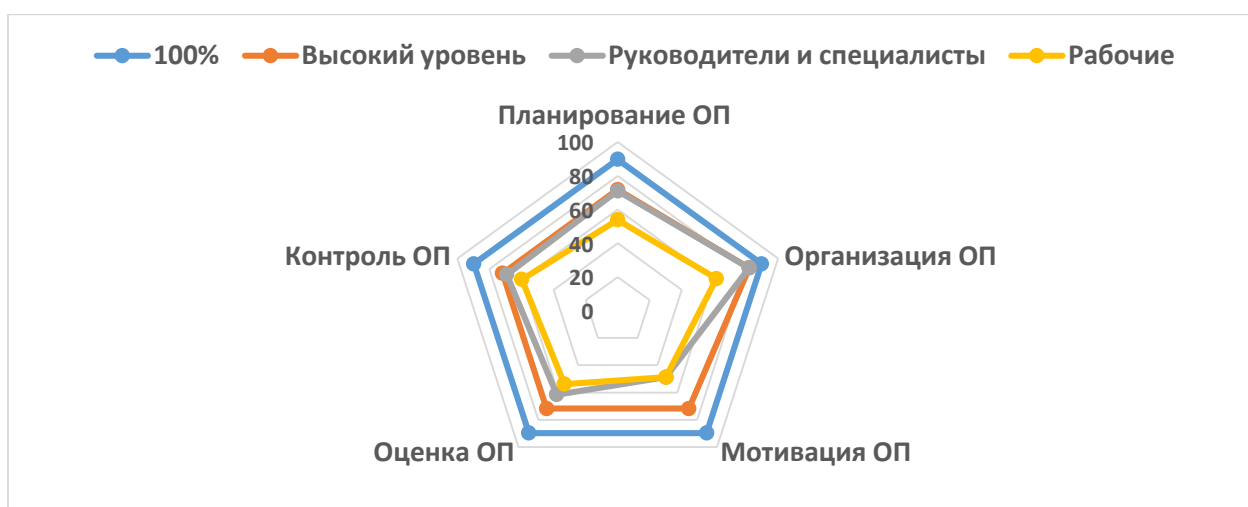


Рис. 2.2 Операционализация проблем эффективности элементов подсистемы «нормы и культура деятельности»

Главный вывод – 30% респондентов отметили, что в их подразделении не существует четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников, стратегий поведения в конфликтных ситуациях и т.д. 41% – система контроля взаимоотношений между руководителями и подчиненными, или межличностных взаимоотношений в подразделениях не отличается многообразием форм, в основном представлена контролем результата. 30% отметили, что они не видят четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников. 41% – мотивационная политика не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий, которые бы сами респонденты оценивали для себя как эффективные.

Результаты исследования эффективности элементов подсистемы организационного поведения «сплоченность и командообразование» (рис. 2.3)

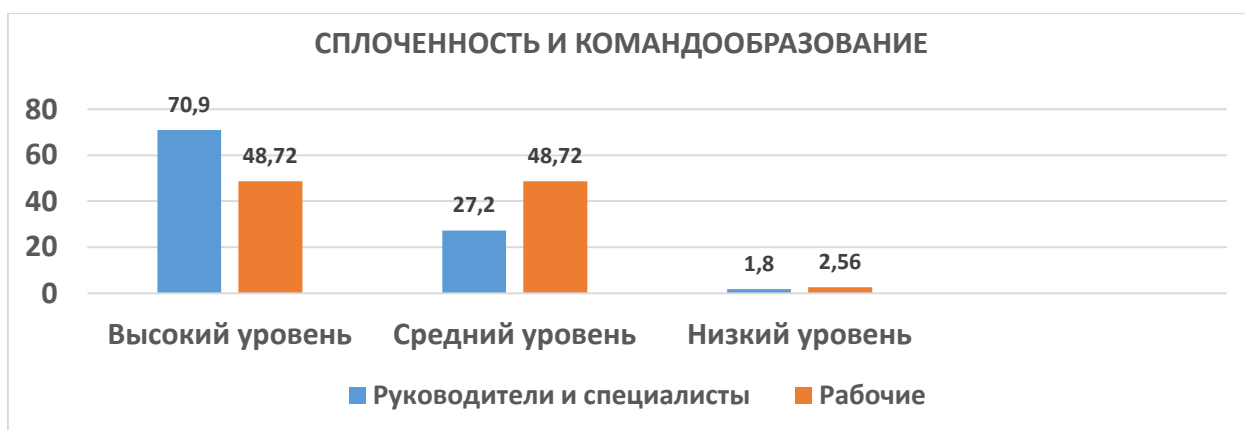


Рис. 2.3 Операционализация проблемы эффективности элемента подсистемы «сплоченность и командообразование»

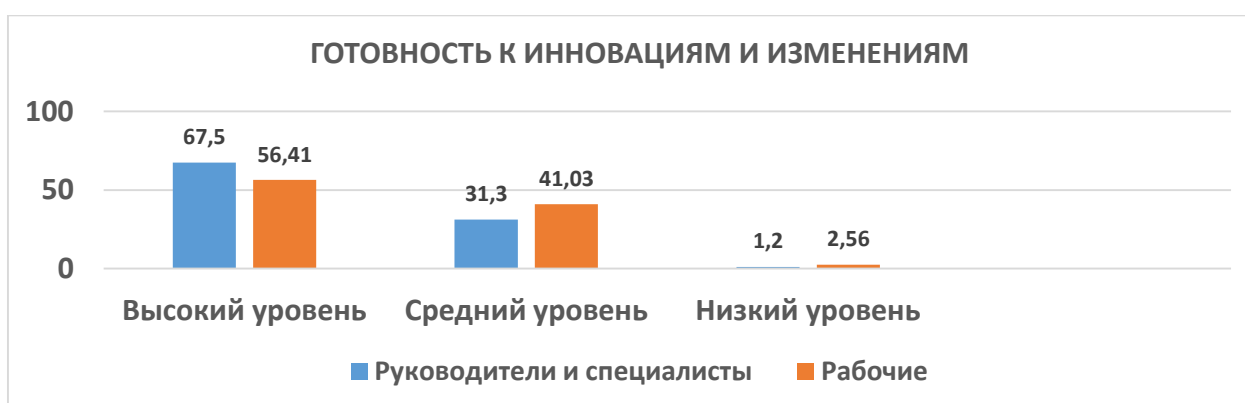


Рис. 2.4 Операционализация проблемы эффективности элемента подсистемы «готовность к изменениям»

Вывод: 49% – в подразделении существует коллектив, разбитый на большие и малые группы по интересам общения и взаимному отношению. Следовательно, не всегда удастся сформировать единую команду для достижения целей. 43% – в трудовом коллективе не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: существуют мелкие конфликты, противоборство, в общении могут нарушаться этические нормы и принципы взаимного уважения сотрудников. 41% респондентов отметили, что при введении инноваций требуются усилия и административный ресурс.

Проанализируем информационно-коммуникационные каналы между подразделениями и звеньями управления (рис. 2.5). В организации существует локальная корпоративная электронная почта, а также такое средство связи как программа «Spark», которая позволяет сотрудникам обмениваться мгновенными сообщениями находясь на своем рабочем месте, то есть работники активно взаимодействуют друг с другом, что в свою очередь повышает информационный обмен и принятие решений в условиях мозгового штурма или консультационных рекомендаций.

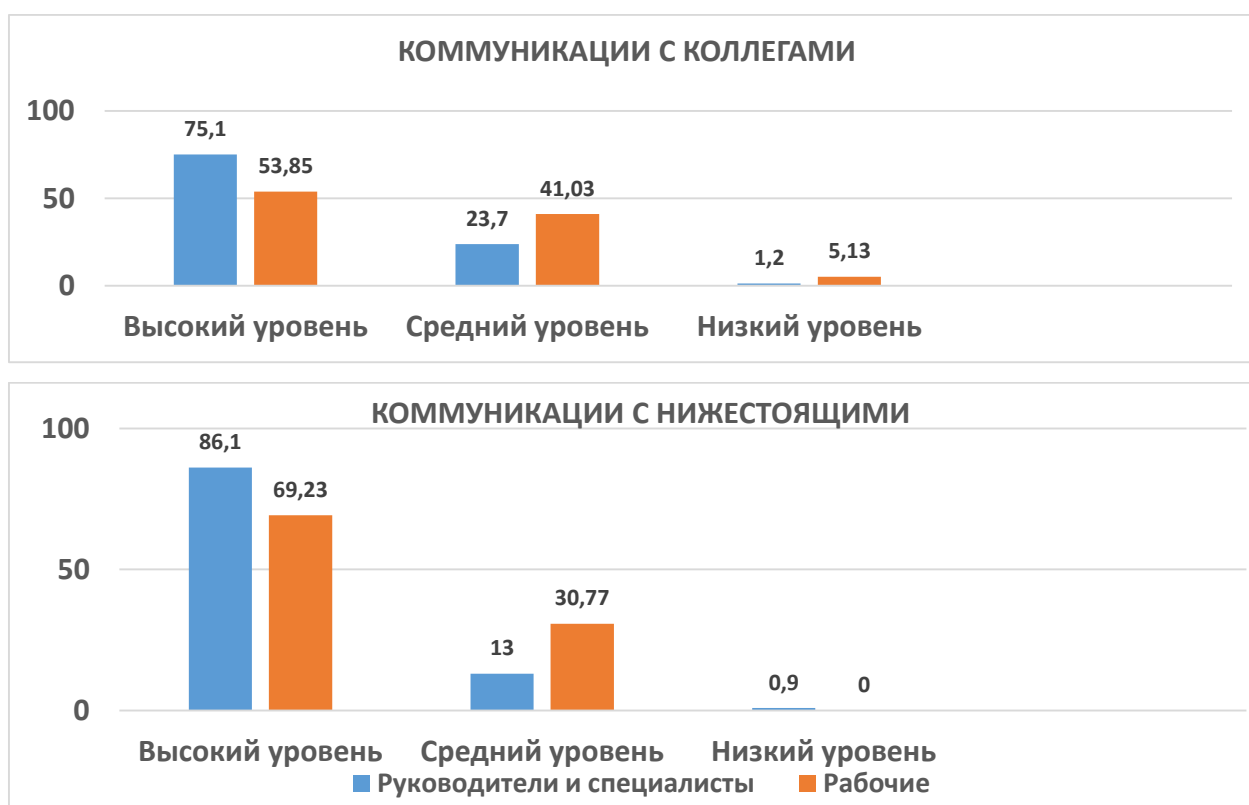


Рис. 2.5 Операционализация проблемы эффективности элемента подсистемы «внутриорганизационные коммуникации»

Таким образом, 41% респондентов отметили, что в деловых коммуникациях между сотрудниками их подразделения может присутствовать искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение. 30% – при коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом руководители подразделений не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности.

Система обучения в компании реализуется и координируется сотрудниками управления по работе с персоналом при участии начальников отделов, которые включаются в работу по оптимизации развития персонала (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Матрица ответственности управления по работе с персоналом  
(функция развития и обучения персонала)

Перечень должностных лиц управления согласно штатному расписанию	Начальник управления по работе с персоналом	Начальник отдела по работе с персоналом и социальному обеспечению	Руководители отделов
Наименование работ (процессов), выполняемых управлением	По группе задач «Организация развития и обучения персонала»		
Совершенствование системы обучения, организация системы непрерывного обучения в компании	У, О	И	С
Организация процессов внутреннего обучения	У, О	И	С
Организация процессов внешнего обучения	У, О	И	С
Организация командировок и стажировок сотрудников	У, О	И	С

Кроме вышеперечисленных видов работ, управление занимается составлением планов обучения сотрудников. Сводный план обучения сотрудников составляется раз в полугодие. Начальник управления с руководителями подразделений организует, совершенствует и поддерживает систему непрерывного обучения в компании, соответственно подготавливает план по обучению каждой группы сотрудников. По окончании обучения сотрудников составляет аналитический отчет о результатах обучения, рекомендации по сотрудникам, дальнейшему эффективному использованию сотрудников.

Для организации профессионального обучения персонала начальником управления составляется план повышения квалификации персонала. Результатом профессионального обучения персонала является представленный документ, подтверждающий повышение квалификации. Менеджер по персоналу, согласно должностной инструкции, только принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников, а также участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров.

Таким образом, функции по обучению персонала возложены на начальника управления и, отчасти, на менеджера по работе с персоналом. Для оптимизации процессов обучения, на период прохождения образовательных программ, действует схема взаимодействия, которая позволяет наглядно отразить связи между структурными единицами (рис.2.6).

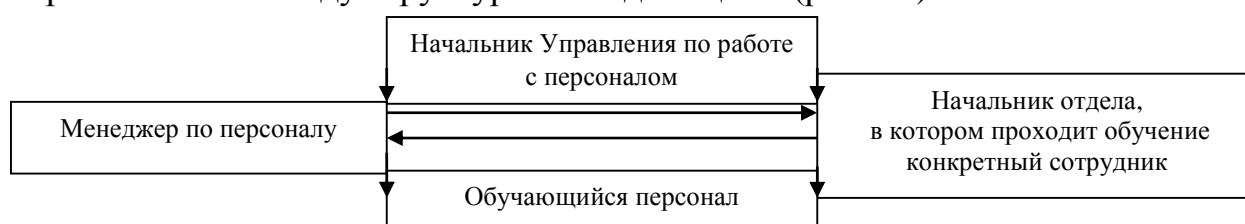


Рис. 2.6 Организационная схема взаимодействия персонала в процессе обучения

В течение второго полугодия 2017 г. обучение в компании (общекорпоративный уровень) прошли 351 человек. Из них тренинг «Война с возражениями» прошли 152 человека, семинар «Харизматичный лидер» – 23 человека, вебинар «Современный кадровик» – 2 человека, практические занятия и вводные лекции – 153 человека (рис. 2.7).

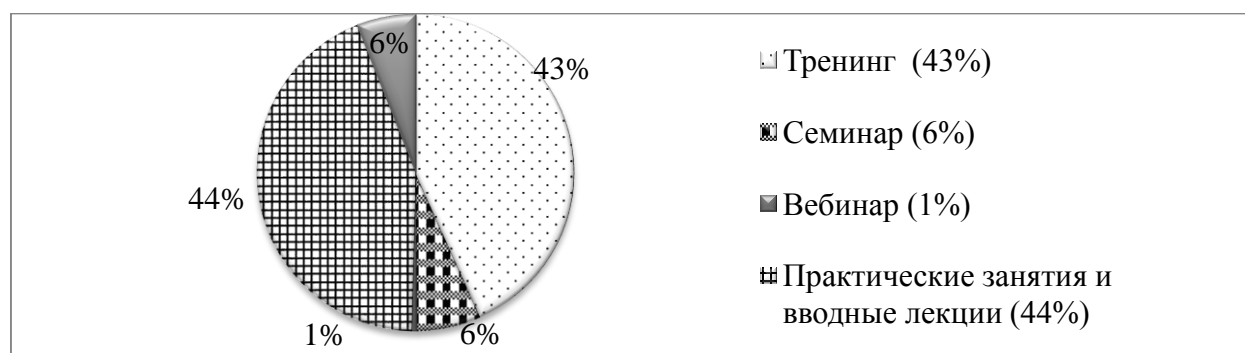


Рис. 2.7 Основные формы и методы обучения персонала (общекорпоративный уровень)

Анкетирование и экспертная оценка форм и методов обучения на индивидуальном уровне и профессиональном, позволили определить следующие данные (табл. 2.14). Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Таблица 2.14

## Основные формы и методы обучения

Формы и методы обучения	Специализированный (профессиональный) уровень обучения, %	Индивидуальный уровень обучения, %
Лекции	36	74
Семинары	42	59
Учебные кино и видеофильмы	26	18
Тренинги	9	19
Компьютерное обучение (ДО)	52	-
Групповые обсуждения	6	63
Деловые и ролевые игры	2	-
Курсы повышения квалификации (разбор практических ситуаций)	18	-
Баскет – метод (разбор деловых бумаг)	3	-
Стажировки	69	39
Рабочая ротация	12	-

Данные таблицы 2.14 показывают распределение форм и методов обучения в зависимости от уровня обучения. Так, лекции, семинары, тренинги, учебные фильмы используются на всех уровнях. На наш взгляд, недостаточное внимание уделено таким методам обучения персонала на данных уровнях как case-study и баскет-метод. Только 16% респондентов, прошедших специализированное обучение, отмечают использование рабочей ротации. На наш взгляд, это действительно необходимо, но в данном случае, процент респондентов, указавших на использование данного метода, невелик.

Такой метод как наставничество обычно используется при поступлении нового сотрудника в организацию, как правило, наставником выступает более опытный сотрудник компании, выполняющий такую же или похожую трудовую функцию. Наставник помогает новому сотруднику адаптироваться в трудовом коллективе, освоить специфику работы, разобраться и привить ценности и нормы компании, а также дать оценку нового сотрудника начальнику отдела для принятия управленческого решения. При повышении



квалификации обучение могут проводить линейные руководители, непосредственно начальники отделов, а также сторонние тренеры и коучи.

В качестве проверки полученных знаний, умений и навыков, а также соответствия занимаемой должности и планирования карьерного роста сотрудников, в организации каждый год проводится плановая аттестация работников. Подводя итоги аттестации, руководство компании получает очень важную информацию, ценность которой заключается в том, чтобы знать не только слабые места в подготовке своих сотрудников, но также и степень мотивации на обучение каждого из них. Отметим, что фактор мотивации на обучение необходим для того чтобы процесс образования не становился для сотрудников компании всего лишь формальностью, а приводил механизм прогрессирования в движение. Концептуально важные пункты аттестации персонала отражены в нормативном документе компании «Положение об аттестации руководителей и специалистов АО «Газпром газораспределение Белгород». По итогам аттестации 2017 года была выявлена, актуальная для нашего исследования проблема – у большинства сотрудников компании мотивация к обучению достаточно высока, в то время как у некоторых начальников структурных подразделений она имеет низкий уровень или вовсе отсутствует.

Предметами оценки в ходе аттестации могут быть:

- 1) качество выполнения сотрудником должностных обязанностей;
- 2) особенности и модели поведения сотрудника;
- 3) степень эффективности деятельности работника;
- 4) уровень достижения поставленных целей;
- 5) уровень квалификации работника и т. п.

Руководство по аттестации содержит разработанные отделом управления по работе с персоналом следующие отчетные документы: отзыв (представление), в котором отражены оценка результатов работы сотрудника, комментарии непосредственного руководителя, планирование развития (перспективы карьерного роста работника), потребности в развитии

профессиональных компетенций работника, обучающие мероприятия, которые целесообразны для профессионального развития, постановка задач на следующий отчетный период, общая оценка. Далее – разработан бланк-отчета работника, который содержит основные достижения, необходимое профессионально развитие, области ответственности и карьерный рост, основные цели работы на ближайший год. Также разработан – аттестационный лист.

По итогам 2017 года в АО «Газпром газораспределение Белгород» была проведена общая плановая аттестация, в которой приняли участие 1349 человек (рис. 2.8).

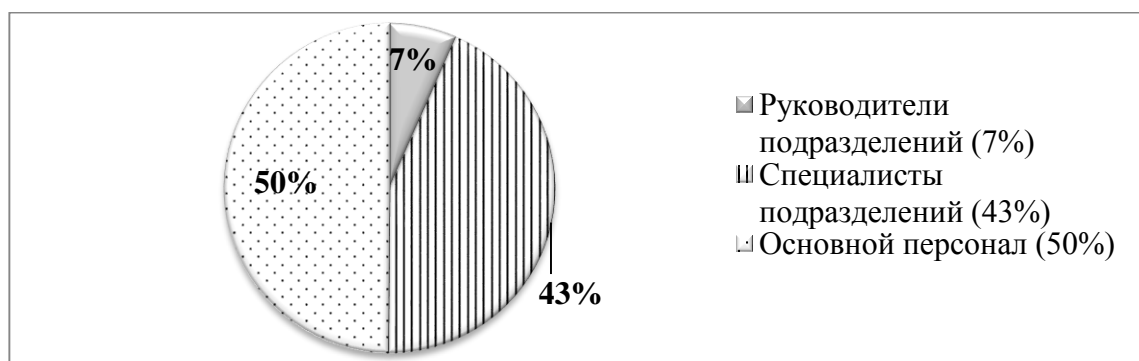


Рис. 2.8 Итоговая оценка общей плановой аттестации, 2017 г.

Необходимо отметить, что руководство и отдел кадровой службы серьезно относятся к процессу и результатам аттестации. Один из самых часто используемых видов аттестации в компании – это аттестация вновь принятых сотрудников, она проходит с учетом тех же этапов и методов что и плановая, но менее масштабно. Цель аттестации вновь принятых – оценить уровень начального обучения в компании в рамках испытательного срока, а также определить насколько хорошо новый сотрудник адаптировался к действующим условиям труда и новому коллективу.

Адаптация сотрудника, в основном, проходит в период испытательного срока, в рамках первичного обучения. Адаптационный период для каждого отдельного сотрудника разный, варьируется от одной недели до года, это связано с условиями труда и психологическими особенностями личности. После прохождения испытательного срока, сотруднику предоставляется

«Оценочный лист сотрудника, прошедшего испытательный срок». После заполнения анкеты сотрудником, ее помещают в архив.

Мы проанализировали 50 (пятьдесят) оценочных листов именно рабочих, которые на момент исследования, только недавно устроились в организацию и завершали прохождение испытательного срока. Результаты анализа представлены на рисунке 2.9.

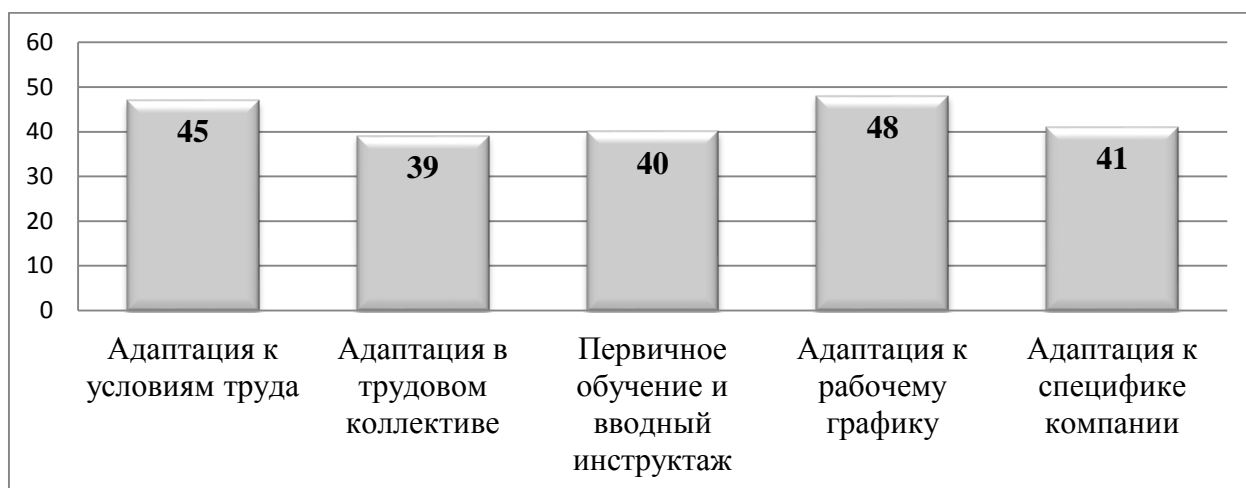


Рис. 2.9 Основные показатели адаптации персонала (категория рабочие), 2017 г.

Таким образом, все показатели выше среднего. Для наиболее точного анализа данных об адаптации, мы сократили область исследуемых в анкете показателей, оставив только необходимые для проблематики нашего исследования и отразили совокупность положительных отзывов по каждому из выбранных критериев. Вывод: адаптация к условиям труда прошла успешно для 45 из 50 рассмотренных сотрудников, что говорит о необходимости оптимизации условий труда, с учетом выявленных локальных проблем, однако показатель, тем не менее достаточно высок. Адаптация в трудовом коллективе – 39 из 50 человек, это средний показатель, возможен риск проявления организационных патологий в психологическом климате и формируемой корпоративной культуре. Показатели «Первичное обучение и вводный инструктаж» и «Адаптация к специфике компании» достаточно низкие – 40 и 41 респондент из 50 оценивают их положительно, это может быть обусловлено отсутствием опыта на уровне тайм-менеджмента и включенности в производственный процесс принятий решений, а также недостаточным

количеством методов в системе первичного обучения. Рассмотрим показатель – удовлетворенность профессиональной деятельностью и удовлетворенность возможностями обучения и продвижения (рис. 2.10).

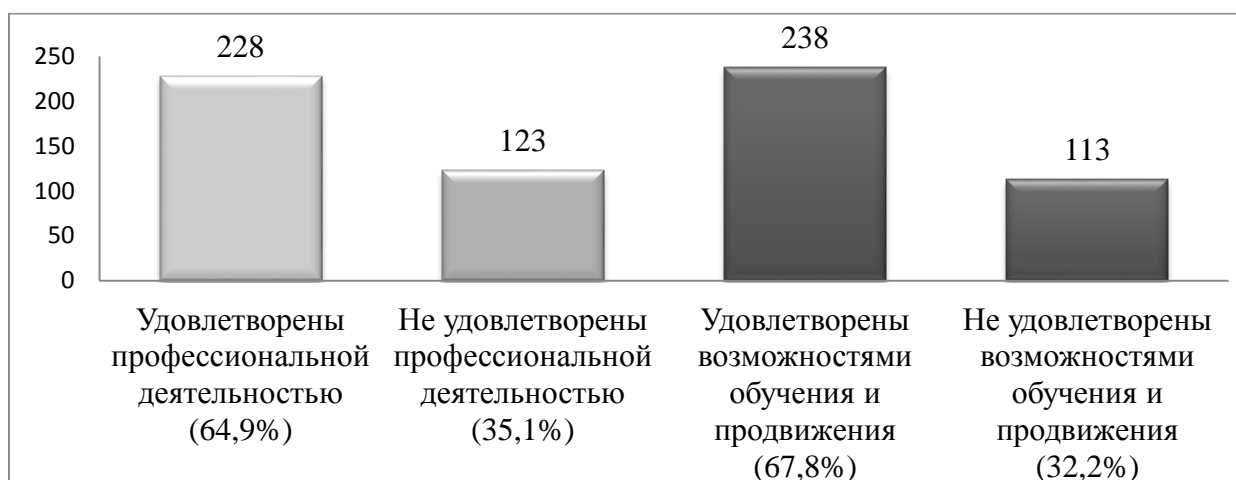


Рис. 2.10 Удовлетворенность профессиональной деятельностью и возможностями обучения и продвижения, 2017 г.

Исследование показало, что удовлетворенность профессиональной деятельностью составляет 64,9%. Показатель удовлетворенности возможностями обучения и продвижения имеют соотношение 67,8% удовлетворенных к 32,2% не удовлетворенным. Вывод: необходимы мероприятия по совершенствованию методов обучения в соответствии с целями и потребностями разных категорий персонала.

Результаты ответов на вопрос о последующих изменениях в трудовой деятельности представлены в таблице 2.15. Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Таблица 2.15

Существенные изменения в трудовой деятельности по окончании обучения

	специализированный (профессиональный) уровень обучения, %	общекорпоративный уровень обучения, %	индивидуальный уровень обучения, %
Карьерный рост	16	36	14
Переход на другую должность	32	19	9
Расширение или изменение сферы трудовых обязанностей	39	38	36
Включение в кадровый резерв	12	19	24
Ничего не изменилось	9	36	59

Данные, представленные в таблице 2.15, также показывают существенные различия результатов обучения в зависимости от уровня обучения. Так, 36% респондентов указали на карьерный рост по окончании корпоративного обучения. На наш взгляд, респонденты из этой группы обучаемых, прежде всего, молодые сотрудники, скорее имели ввиду закрепление в штате организации. Показательным является, что 32% опрошенных указали на переход на другую должность по окончании профессионального уровня обучения. Достаточно высокий показатель распределения ответов респондентов, указывающий на расширение или изменение сферы трудовых обязанностей (39%, 38% и 36% по уровням обучения), говорит о полезности пройденного обучения и применения результатов обучения в профессиональной сфере. Тем не менее, 59% респондентов, проходивших индивидуальный уровень обучения, отмечают отсутствие каких-либо изменений.

Вывод: наименее эффективный уровень обучения в зависимости от оценки его эффективности респондентами, а также применяемых методов обучения – корпоративный. Индивидуальный уровень обучения инициируется персоналом, и отмечается, как полезный и необходимый, но, в силу специфики деятельности организации и низкой мотивации, не приносит действенных результатов, как инструмент карьерного роста и т.п.

Следующее направление исследования – анализ показателей мотивации к обучению у сотрудников АО «Газпром газораспределение Белгород» в 2017 г. Респондентами выступили сотрудники категорий специалисты и руководители (рис. 2.11).

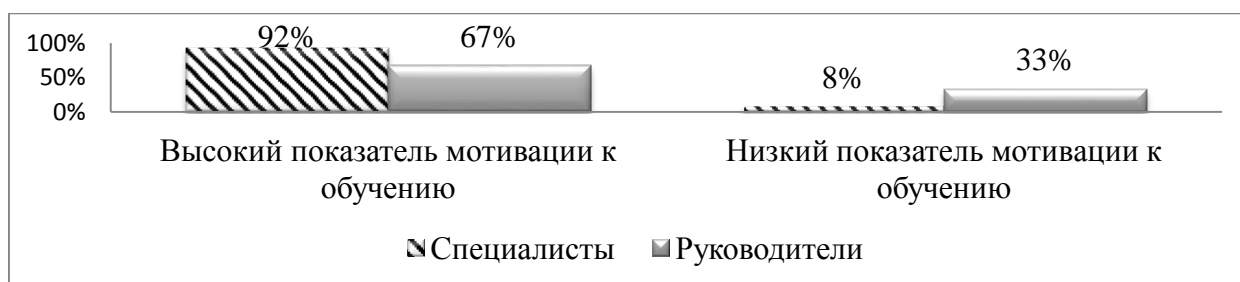


Рис. 2.11 Показатели мотивации к обучению у специалистов и руководителей, 2017 г.

Таким образом, мотивация к обучению у специалистов, выше чем у руководителей, так как высокие показатели мотивации преобладают у 92% специалистов, в то время, как тот же показатель присутствует лишь 67% опрошенных руководителей. То есть 33% руководящего состава компании не мотивированы к обучению, как себя, так и своих подчиненных, отсюда можно сделать вывод, что в компании существует следующая проблема – не желание руководящего состава мотивировать своих подчиненных в области обучения и продвижения по карьерной лестнице, и отсутствие самомотивации с целью повышения квалификации. Респонденты ответили (33% руководителей), что не видят социально-экономической эффективности в реализации комплексных программ обучения и не готовы быть их инициаторами и (или) разработчиками.

Далее, исследуем динамику показателя «Потребность в обучении» за 2015-2017 гг., в исследовании приняли участие такие категории сотрудников компании как специалисты и руководители. Результаты исследования представлены на рисунке 2.12. Цель – выяснить как изменялся показатель потребности в обучении в течение трех лет, сравнить данные показатели у специалистов и руководителей.

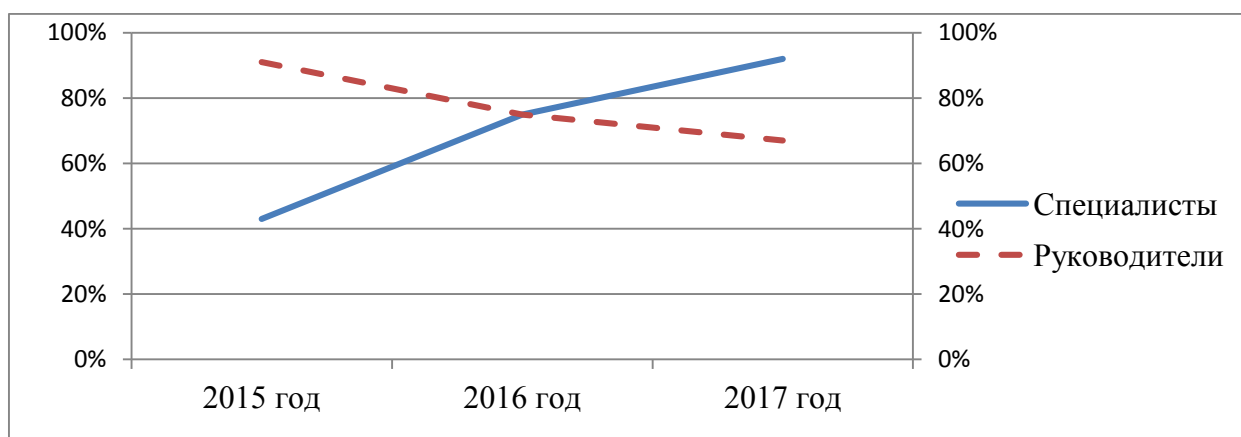


Рис. 2.12 Потребности в обучении, 2015-2017 гг.

Анализ данных показал, что динамика исследуемого показателя у специалистов растет с течением лет, а у руководителей идет на спад, это так же связано с низкими показателями мотивации у руководителей к обучению.

Следовательно, в компании существует проблема мотивации руководящего состава к обучению своих подчиненных.

Следующее направление исследования – анализ общих показателей, оценивающих социально-психологический климат и лояльность в коллективе, которые являются действенными индикаторами эффективности и результативности системы управления организационным поведением. На наш взгляд, необходимо аккумулировать триаду взаимодействия «организационное поведение – образование – корпоративная культура».

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в компании, большинством респондентов отмечены: недостаточная материальная мотивация сотрудников, напряженные отношения между сотрудниками и отсутствие системы моральной мотивации сотрудников, которые были отмечены соответственно 65,1; 32,6; и 18,6% опрошенных (табл. 2.16). При этом такие причины как частые конфликты и повышенная текучесть кадров, отсутствие моральной мотивации, неудовлетворительный стиль высшего руководства отмечены сравнительно небольшим числом респондентов.

Таблица 2.16

Распределение ответов респондентов на вопрос  
«Какие причины мешают развитию положительной психологической атмосферы в организации (подразделении)?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	Неудовлетворительный стиль высшего руководства	4,7
2	Плохие условия труда	7,0
3	Напряженные отношения между сотрудниками	32,6
4	Частые конфликты	4,7
5	Повышенная текучесть кадров	0
6	Отсутствие системы материальной мотивации сотрудников	65,1
7	Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников	4,7
8	Отсутствие обучения персонала	18,6
	Сумма:	137,2
	Итого ответивших (пропуски 22 из 105)	100,0

В ходе изучения мнения сотрудников организации о влиянии руководителя на дела в коллективе было установлено, что большинство опрошенных (38,3%) придерживаются мнения, что руководитель, пожалуй, оказывает влияние на дела в коллективе, 30% опрошенных трудно сделать вывод о влиянии руководителя, 28,3% опрошенных считают, что руководитель безусловно оказывает влияние на дела в коллективе. В ходе оценки по 5-бальной шкале степени развития выделенных качеств непосредственного руководителя опрашиваемыми сотрудниками организации, было установлено, что по всем качествам руководителя преимущественным большинством респондентов дана оценка в 4 или 5 баллов (табл. 2.17). Средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя варьируют в пределах от 3,79 до 4,12 балла. При этом такие качества как общественная активность и общительность оценены ниже других. Наиболее высоко оценены такие качества руководителя как требовательность, справедливость и доброжелательность.

Таблица 2.17

Распределение ответов респондентов на вопрос  
«Как Вы считаете, пользуется ли руководитель (начальник отдельного подразделения) реальным влиянием на дела коллектива?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	Безусловно, да	28,3
2	Пожалуй, да	38,3
3	Трудно сказать	30,0
4	Пожалуй, да	3,3
5	Безусловно, нет	0,0
	Итого ответивших:	100,0

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением бальной оценки представлена на рисунке 2.13.



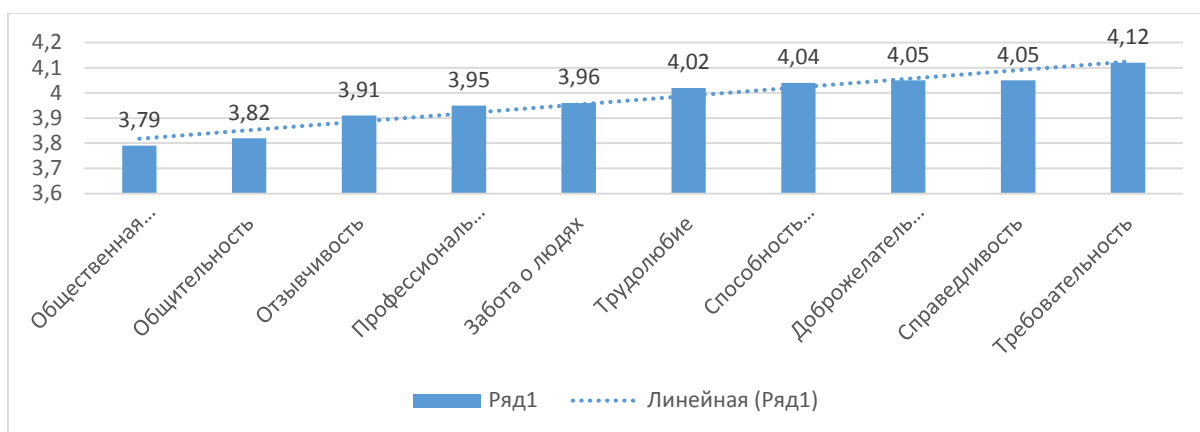


Рис. 2.13 Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя, балл

Исследование распределения ответов респондентов на вопрос «Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов коллектива?», показало, что большинство опрошенных дали ответ «Не знаю, не задумывался». Наглядно распределение ответов респондентов представлено в таблице 2.18 (рис. 2.14).

Таблица 2.18

Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику»

N	Подвопросы:	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался	Пожалуй, нет	Нет	Валидные:
1	А) Личные качества большинства членов коллектива (вашего отдела)	8(12,5%)	18(28,1%)	32(50,0%)	4(6,3%)	2(3,1%)	64(100,0%)
2	Б) Деловые качества большинства членов коллектива	5(8,6%)	12(20,7%)	36(62,1%)	2(3,4%)	3(5,2%)	58(100,0%)

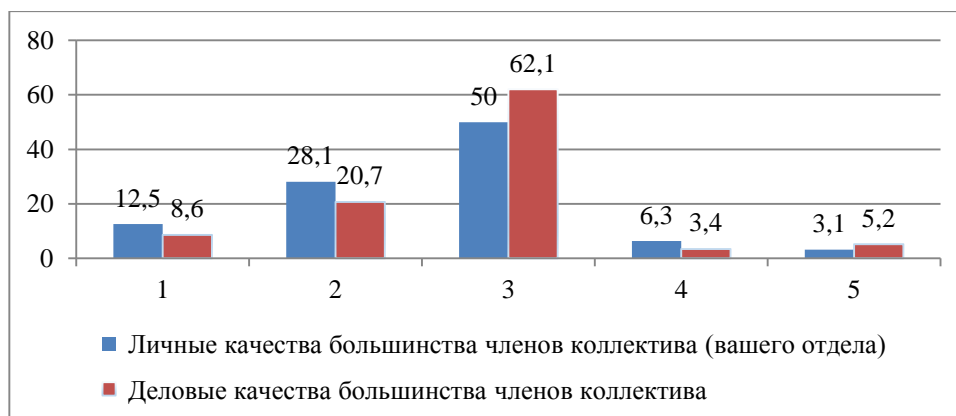


Рис. 2.14 Распределение ответов респондентов о возможности дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов трудового коллектива, %

Результаты оценки социальной атмосферы, преобладающей в коллективе, по 9 бальной шкале, представлены в таблице 2.16. Существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые считают, что в коллективе преобладает атмосфера, близкая к атмосфере уважения, подчеркнем, исключительно, в своем отделе (подразделении): так в 7, 8 и 9 баллов оценили атмосферу в коллективе соответственно 16,4%; 9,8% и 27,9% опрошенных. Наиболее часто встречаемыми являются оценки, равные 5 и 9 баллам. На долю минимальных баллов оценки, равных 1, 2 и 3 баллам в общей сложности приходится 3,2 % ответов респондентов.

Среднее значение оценки, исходя из результатов анкетирования, составляет 6,79, что значительно выше среднего возможного значения.

Таблица 2.19

Распределение ответов респондентов на вопрос  
«Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	1	1,6
2	2	0,0
3	3	1,6
4	4	1,6
5	5	24,6
6	6	16,4
7	7	16,4
8	8	9,8
9	9	27,9
	Итого ответивших:	100,0

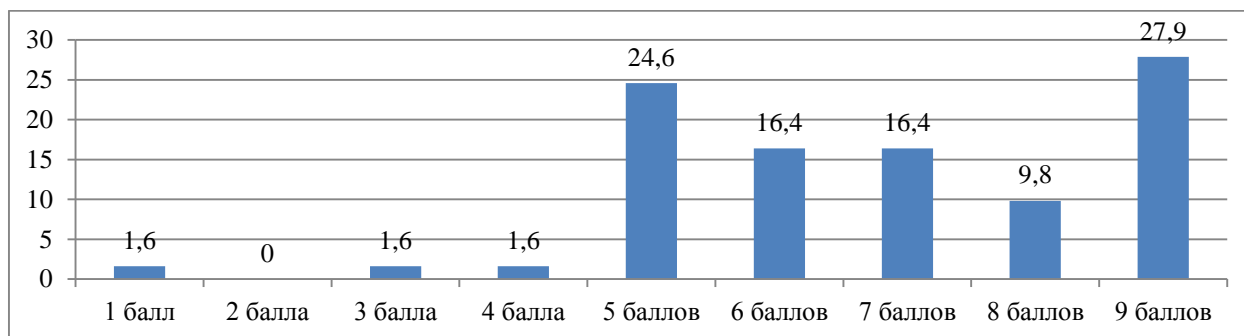


Рис. 2.15 Распределение ответов респондентов относительно оценки атмосферы, преобладающей в трудовом коллективе по 9-ти бальной шкале

В ходе исследования респондентами был предложен ряд мероприятий, проведение которых, может улучшить социально-психологический климат (рис. 2.16). Большинство опрошенных (51%) в качестве такого мероприятия видят повышение уровня оплаты труда, 16% респондентов за проведение корпоративных вечеров, по мнению 12% необходимо проведение корпоративных спортивных соревнований между сотрудниками коллектива.



Рис. 2.16 Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе, %

Анализ результатов попарного сравнения позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе следующим образом (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Градации факторов, влияющих на социально-психологический климат в коллективе на основе распределения мнений респондентов

Уровень влияния	Факторы
Высокий уровень	Высокая зарплата Высокий статус в организации. Возможность самореализации Хорошие условия труда
Средний уровень	Социальная политика Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами Публичное признание лучшим продавцом, консультантом, победа в конкурсе Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы
Низкий уровень	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость Сувениры Надежность компании

Таким образом, в целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно. Среднее значение оценки психологической атмосферы по 10-бальной системе всеми респондентами составляет 7 баллов, что выше среднего значения возможной оценки.

Экспертное интервьюирование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы управления организационным поведением, выявления действенных для сотрудников методов обучения, позволило сделать следующие выводы:

1. Мероприятия по обучению персонала проходят не реже чем раз в полгода, или раз в год для каждой категории персонала. Некоторые тренинги полезны как специалистам, так и руководителям структурных подразделений, в этом случае данное мероприятие проходит для двух категорий персонала одновременно.

2. Чаще всего обучение проходят руководители высшего звена и функциональные менеджеры, так как они, систематически, присутствуют на тренингах для своих подчиненных, то есть специалистов.

3. Наиболее часто используемые методы обучения персонала – это наставничество, семинары, лекции, кейсы, тренинги и вебинары. Наиболее популярные методы обучения среди персонала: тренинги, деловые игры, круглый стол, мозговой штурм. Контроль за обучением осуществляется в рамках аттестации. В компании обучение проводят либо непосредственные руководители – начальники отделов, используя при этом, в основном метод, наставничества, либо приглашается профессиональный консультант, тренер.

4. Основной проблемой в системе обучения (экспертное заключение специалистов отдела управления по развитию персонала) является человеческий фактор – не желание большинства начальников отделов обучать и мотивировать свой персонал, осуществлять контроллинг и обратную связь, инициировать новые интерактивные методы обучения «без отравы от производства».

### **2.3 Анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса организационного поведения**

В рамках исследования, рассматриваем корпоративную культуру как ключевой фактор, ресурс укрепления организационного поведения. Эффективное обучение базируется на системном подходе, при этом сама система обучения должна формироваться и развиваться, в том числе, на элементах организационной культуры и быть частью общей системы управления организации. Анализ существующих исследовательских подходов позволяет рассматривать культуру организации как целостный механизм устойчивых и взаимодополняющих форм социального взаимодействия в процессе управленческой деятельности, в основе которой лежит определенная идеология, эффективный стиль управления, выстроенная и понятная структура ценностей, целей, мотиваций и моделей компетенций [50].

Следовательно, в данном контексте корпоративная культура может выступать как базовый инструмент системного подхода к обучению и повышению уровня управления организационным поведением.

Первое направление эмпирического исследования – диагностика элементов корпоративной культуры организации (методика С.П. Роббинса).

Второе направление – оценка уровней эффективности элементов корпоративной культуры организации, которые, на наш взгляд, являются возможными ресурсами укрепления организационного поведения.

Третье направление – тестирование, с целью выявления склонности сотрудников к определенному виду корпоративной культуры.

По результатам диагностики элементов корпоративной культуры были получены следующие данные (табл. 2.21).

Сводная таблица распределения результатов опроса по десяти основным характеристикам организационной культуры

Утверждение	Полностью согласен	Скорее согласен	Не уверен	Скорее не согласен	Полностью не согласен
1	2	3	4	5	6
Личная инициатива поощряется директором	10	12	10	5	1
Личная инициатива поощряется непосредственными руководителями	12	10	8	7	1
Для достижения лучшего результата я готов рисковать	6	9	15	2	6
Все мои действия всегда направлены на достижение результатов	7	14	4	10	3
Работники стремятся быть максимально эффективными	4	4	16	10	4
Действия руководителей направлены на достижение результатов	8	10	4	15	1
Действия руководителей направлены на повышение эффективности работы коллектива	8	10	7	12	1
Действия работников согласованы	6	13	10	5	4
Действия работников и руководства согласованы	6	10	5	11	6
Руководители всегда доступны для общения	12	10	7	7	2
Руководители всегда приходят на помощь и поддерживают подчиненных	4	8	14	8	4
Рядовые работники могут свободно обратиться по любому вопросу к руководителям любого ранга	3	15	7	8	5
Все действующие на предприятии инструкции помогают в работе	12	10	8	7	1
Я – представитель и часть коллектива моего предприятия	9	7	5	10	7
Руководство создало все условия, чтобы я ощутил себя частью коллектива моего предприятия	6	7	11	10	4
Система вознаграждений справедлива	7	9	9	5	8
Система вознаграждений учитывает вклад работника в общие результаты	10	12	4	8	4
Я всегда могу высказать собственное мнение	8	15	10	2	3
Я знаю, что к моему мнению всегда прислушаются	5	11	15	2	5
Моему непосредственному руководителю безразлично мое мнение	8	6	11	9	4
Директору безразлично мое мнение	4	6	12	10	6
Я не испытываю проблем с излишней бюрократией в нашем коллективе	9	11	0	15	3

Таким образом, большинство характеристик организационной культуры (6 из 10) находятся в зоне полной и частичной удовлетворенности, то есть личная инициатива, как правило, поощряется руководителями, руководители

доступны для общения, рядовые работники могут обратиться к руководителям любого ранга, перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников в большей степени удовлетворяет работников, система вознаграждений учитывает вклад работника в общие результаты, сотрудники могут высказывать собственное мнение. При этом обращают на себя внимание некоторые ответы. Например, неготовность рисковать и неуверенность в том, что работники стремятся быть максимально эффективными, руководители не всегда приходят на помощь и поддерживают подчиненных и неуверенность сотрудников в том, что к их мнению прислушаются.

Проанализируем сводный профиль подсистемы организационной культуры – «Культура деятельности руководителя и культура управления системой обучения» (рис. 2.17), (Приложение 9).

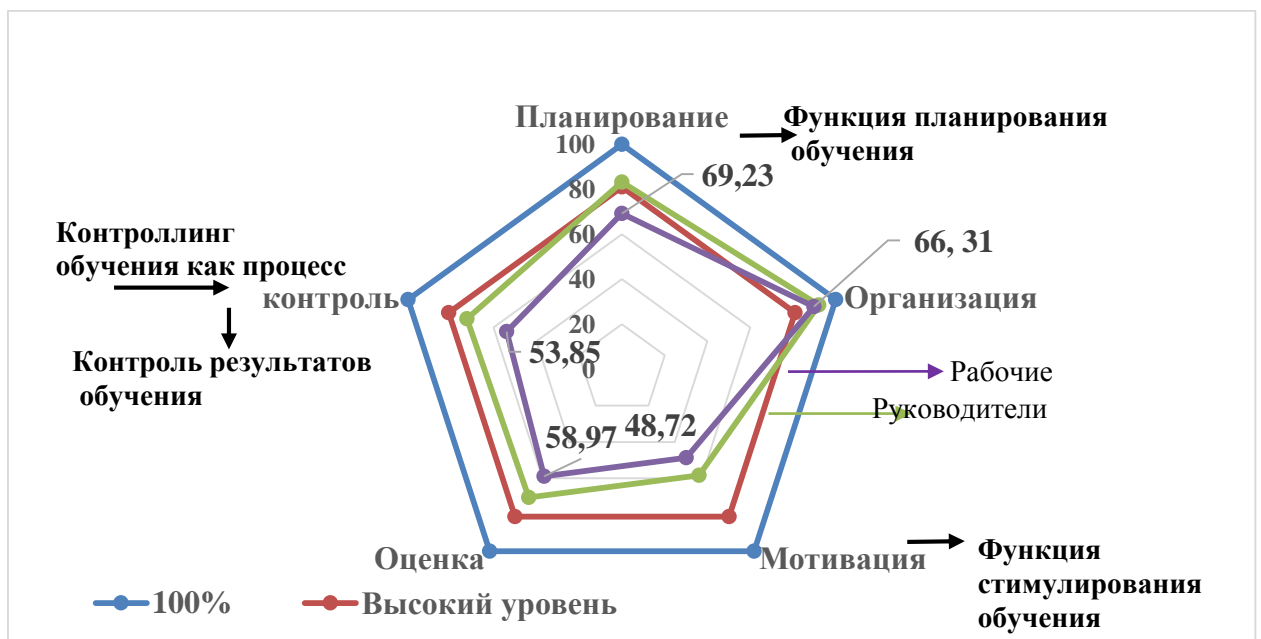


Рис. 2.17 Оценка эффективности элементов подсистемы «Культура деятельности руководителя и культура управления системой обучения»

Для диагностики стилей лидерства и руководства мы применили методику Блейка – Мутона «Управленческая решетка» (экспертный опрос). Основным ситуационным фактором, определяющим эффективность стиля руководства, является зрелость трудового коллектива, зависящая от уровня профессионализма и уровня организационного поведения сотрудников. По

мере развития коллектива руководитель должен гибко менять свой стиль руководства. Самому низкому уровню зрелости соответствует стиль S1(1.9. у Блейка и Мутона), а самому высокому – S 4 (1.1). Стили S2 (9.9.) и S3(9.1.) соответствуют средним стадиям развития трудового коллектива [66]. Индивидуальные данные диагностики представлены в виде координат (например, 8.8.), где первая цифра отражает степень выраженности заботы о процессе производства (ориентации на задачу), а вторая – степень выраженности заботы о людях (ориентации на взаимоотношения) (рис. 2.18).

9									9.9.
8			8.3.				8.9.		9.8.
7		7.2.							
6	6.1.	2.6.		6.4.					
5	5.4.		5.3.		5.5.	6.5.			
4		1.4.		4.4.					
3			3.3.	4.3.					9.3.
2		1.2.			1.5.	2.6.	2.7.	2.8.	9.2.
1							1.7.	1.8.	
баллы	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Рис. 2.18 Результаты диагностики стилей руководства

Таким образом, рассматривая процесс взаимовлияния культуры реализации кадрового менеджмента и культуры управления организационным поведением, выделим проблемы, требующие фокусирования со стороны руководителей: мотивационная система в отдельных подразделениях (отделах) не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий, в системе обучения, это еще и «рассеивание целей» (40%); система контроля в подразделениях не отличается многообразием форм, в основном представлена контролем результата, а результаты обучения можно и «зависить», представить бумажный отчет, но не закрепить нужные навыки и умения (40%); в отделах не существует именно четко налаженной (прозрачной) системы планирования деятельности обучения сотрудников (30%); оценка сотрудников после корпоративного обучения носит ситуативный характер, полностью основана на экспертном мнении руководителя (20 % рабочих это отметили как проблему номер один).



Данный анализ целесообразно дополнить диагностикой вида организационной культуры, наиболее подходящей для конкретного предприятия. С этой целью было проведено тестирование, в ходе которого респонденты определяли отношение к высказыванию по шкале, а далее была выявлена склонность сотрудников к определенному виду организационной культуры. Данные обобщены и сведены в таблицу 2.22.

Таблица 2.22

Сводная таблица распределения результатов опроса по выявлению предпочтительного вида организационной культуры

Утверждения	Полностью согласен	Скорее согласен	Не уверен	Скорее не согласен	Полностью не согласен
Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой вклад в работу всего коллектива	10	14	5	8	1
Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях подразделения	10	12	10	6	0
Мне нравится то чувство эмоционального подъема, которое я испытываю, идя на риск	7	8	12	7	4
Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения количество затраченных усилий	10	8	6	10	4
Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо	10	5	0	19	4
Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления, и их отношения неформальные	5	10	11	12	0

Таким образом, подсчет совокупных результатов дал отрицательное значение (по всем опрошенным получилось – 82 балла). Ранжируем три основные проблемы в системе развития организационной культуры, которые требуют быстрого и локального решения:

1) организационная культура строится на принципах: фокус на исполнительской дисциплине, ответственность за узкий участок работ, инициатива сверху на исполнение, безынициативность, сопротивляемость;

2) сотрудники предпочитают работать в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой, однако подсчет совокупных результатов дал отрицательное значение по всем этим показателям;

3) несоответствие готовности руководителей использовать инновации газовой отрасли низкому уровню восприятия сотрудниками нововведений в системе укрепления организационной культуры.

Для обобщения полученных результатов проведем SWOT – анализ (рис. 2.19). Отметим, что в комплексном исследовании мы используем данную методику для определения общей производственной картины рассматриваемой компании, и, процедур, методов, механизмов управления организационным поведением. Важно определить общие организационные проблемы (патологии) и риски, характерные для АО «Газпром газораспределение Белгород».

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> <i>за счет сильных сторон</i>	<b>ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКОВ</b> <i>за счет сильных сторон</i>
<p>1) Стабильное финансовое положение и низкая текучесть кадров среди руководителей и специалистов. Высококвалифицированные руководители (высший уровень).</p> <p>2) Рост потребности в обучении у специалистов. Высокая степень готовности персонала включаться в обучение.</p> <p>3) Хорошо развиты внутрикорпоративные информационные каналы.</p> <p>4) Выше среднего значения-оценены параметры удовлетворенности трудом: социально-психологический климат.</p> <p>5) Выстроенная система аттестации персонала.</p> <p>6) Разработано «Положение об обучении персонала», регламентирующие документы, оценочный инструментарий процессов обучения персонала. Действующая система адаптации (наставничество). Наличие среди сотрудников специалистов, способных выступать в роли наставников.</p>	<p>Повышение квалификации сотрудников.</p> <p>Увеличение ценности профессионализма, ответственности работников.</p> <p>Повышение производительности труда.</p> <p>Повышение инновационной готовности персонала, инициативности.</p> <p>Мотивация и удержание высококвалифицированных специалистов, с опытом работы.</p> <p>Повышение уровня удовлетворённости трудом.</p> <p>Рациональное использование резервов увеличения фонда рабочего времени.</p>	<p>Постоянное повышение квалификационного уровня персонала.</p> <p>Развернутая маркетинговая политика.</p> <p>Совершенствование процедуры найма и отбора персонала.</p> <p>Оптимизация и внедрение новых принципов и подходов к оплате труда и мотивации персонала.</p> <p>Реализация программы развития персонала, организация работы с молодыми специалистами.</p>

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	УГРОЗЫ
<p>1) Отсутствие механизма мотивации руководящего состава к обучению своих подчиненных.</p> <p>2) Не используются современные инновационные методы обучения; отмечается сопротивление персонала инновационным организационным изменениям.</p> <p>3) Не разрабатываются программы обучения в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией организационной культуры.</p> <p>3) Показатель потребности в обучении у руководителей структурных подразделений значительно снизился в течение 2017 г.</p> <p>4) Отсутствие инициативы к обучению у разных категорий персонала из-за больших объемов работы.</p> <p>5) Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции;</li> <li>- отношением администрации к нуждам работников;</li> <li>- системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва).</li> </ul> <p>6) Низкий уровень командообразования. Преобладает стиль руководства и стиль лидерства – указывающий (предписания).</p> <p>7) Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации.</p> <p>8) Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления.</p> <p>9) Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.</p>	<p>Разработка программ по подготовке корпоративных тренеров, что позволит запустить механизм мотивации и ответственности руководящего состава.</p> <p>Разработка программы управления ОП на основе элементов ОК, разделяемых и желаемых сотрудниками предприятия. Увеличение интенсивности обучения персонала на адаптационном этапе, что обеспечит большую включенность новых сотрудников в корпоративную культуру.</p> <p>Включение современных инновационных методов обучения в действующую систему, как способ разностороннего развития персонала и интенсификация внимания сотрудников к образовательным программам.</p> <p>Улучшение взаимодействия структурных подразделений между собой, а также обеспечение четкого разделения трудовых функций и ответственности у руководителей.</p> <p>Достижение наиболее высокой оперативности в работе и активности в направлении обмена опытом. Повышение уровня квалификации персонала, его развития, результативности и статуса кадрового резерва.</p>	<p>Увеличение текучести квалифицированных кадров.</p> <p>Увеличение потерь использования фонда рабочего времени.</p> <p>Оторванность системы обучения от организационной культуры, от целей организации.</p> <p>Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов.</p> <p>Ослабление репутации и имиджа.</p> <p>Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе укрепления обучения, мотивации, лояльности.</p> <p>Снижение уровня преданных сотрудников.</p>

Рис.2.19 SWOT-анализа системы управления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры

Выводы по второй главе.

Проанализировав систему управления организационным поведением, в том числе, в привязке к организационной культуре и ее элементам можно сделать вывод, что не разрабатываются программы обучения, способные укрепить подсистемы организационного поведения, с учетом специфики кадрового менеджмента газовой отрасли, и, в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией организационной культуры. Также не уделяется должного внимания выявлению потребностей в системном обучении работников, оно осуществляется фрагментарно по инициативе самого персонала или начальников отделов. При этом стоит учесть, что большинство сотрудников стремятся к получению новых знаний, планируя свое развитие, желая стать более гибкими и адаптивными. Также необходимо обратить внимание на желание персонала увеличить долю командной работы, и в рамках образовательных программ, в том числе. Все это дает основания для вывода о необходимости совершенствования системы укрепления организационного поведения персонала, ее увязки с элементами организационной культуры. В ходе исследования системы управления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры выявлены существенные проблемы в организации, координации и оценки, как внутриорганизационного поведения и коммуникаций, так и в подсистемах корпоративной культуры. Проведенный комплексный анализ позволил определить оптимальные направления и мероприятия совершенствования управления организационным поведением персонала на основе укрепления корпоративной культуры.

### ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ТРАСЛИ

#### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организационным поведением персонала

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления организационным поведением на основе укрепления корпоративной культуры будут направлены на устранение выявленных недостатков. Согласно логико-структурному подходу к разработке конкретных мероприятий, начальный этап данного процесса – это комплексный анализ, в ходе которого определены концептуально важные проблемы организационного поведения и цели, которые представляют собой желаемую направленность изменения предмета исследования (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Цели проблемных зон системы управления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород»

№	Проблема	Цель
1.	Корпоративная культура строится на принципах: - Фокус на исполнительской дисциплине - Ответственность за узкий участок работ - Инициатива сверху на исполнение - Безынициативность, сопротивляемость	Разработать Паспорт корпоративной культуры: - Фокус на конечном результате - Командное взаимодействие - Инициатива снизу и инновации - Самосовершенствование - Ориентация на клиента - Взаимная обязательность - Взаимное уважение - Открытое делегирование полномочий - Социальная ответственность
2.	Неэффективное управление ценностными профилями и элементами организационного поведения, которые необходимо минимизировать или «убрать»: авторитарность, формализм, индивидуализм, соперничество и т.д.	Разработать модель управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры

	Проблема	Цель
3.	Не разрабатываются программы обучения в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией корпоративной культуры	Разработать комплексную программу совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры
4.	Недостаточно эффективные методы выявления потребности в обучении	1. Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала: - инструкция по выявлению потребности в обучении персонала; - опросник для интервьюирования руководителей; - анкета для сотрудников по выявлению потребности в обучении. 2. Осуществлять обратную связь с обучающимися, с целью корректировки учебных планов и программ обучения.
5.	Отсутствуют механизмы системного контроля знаний работников. Недостаточная проработанность процесса оценки эффективности обучения.	1. Разработать алгоритм проведения оценки эффективности обучения. 2. Разработать инструменты оценки эффективности процесса обучения.
6.	Отсутствуют технологии мотивации руководителей отделов к обучению своих подчиненных	1. Разработать и запустить механизм мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации. 2. Создать «Группу Высокого Профессионального Потенциала», разработать информационное письмо и анкету для кандидатов. 3. Разработать комплекс мер по оптимизации работы с составом кадрового резерва.
7.	Недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации	1. Разработать План-график обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения. 2. Внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД).

	<b>Проблема</b>	<b>Цель</b>
8.	Несоответствие готовности руководителей использовать инновации газовой отрасли низкому уровню восприятия нововведений рабочими	1. Обеспечить подготовку руководителей отделов – основам проектного управления для работы на своих участках, с учетом специфики деятельности. 2. Разработать систему условий и механизмов профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным инновационным изменениям.
9.	Недостаточно эффективные методы обучение персонала на этапе адаптации	Разработать Программу первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий
10.	Невысокий уровень общекорпоративного обучения. Отсутствует Программа общекорпоративного обучения.	1. Разработать программу общекорпоративного обучения. 2. Изменить направленность общекорпоративного обучения от «начальник управления по работе с персоналом-обучение-работник» на «собственная инициатива - обучение - результат».
11.	Недостаточно используются современные инновационные формы и технологии обучения, с учетом специфики деятельности организации.	1. Разработать План по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий. 2. Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах.

Исходя из поставленных целей, необходимо сформулировать, структурировать и описать перечень контрольных рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы управления организационным поведением персонала (табл. 3.2).

Стратегическая цель мероприятий – развитие и повышение квалификации всех категорий сотрудников, что будет способствовать совершенствованию качества предоставляемых услуг и росту продаж, а, следовательно, приведет к увеличению прибыли, повышению лояльности поставщиков и привлечению новых клиентов. Логическая структура мероприятий совершенствования организации обучения персонала в АО «Газпром газораспределение Белгород» представляет собой достаточно обобщенную модель оптимизации системы обучения персонала. Поэтому, на

наш взгляд, необходимо более подробно остановиться на описании и обосновании основных мероприятий.

Таблица 3.2

Мероприятия по совершенствованию системы управления организационным поведением персонала АО «Газпром газораспределение Белгород»

№	Рекомендации и мероприятия	Результаты
1.	1.Разработать механизм мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации.	1.Введена рейтинговая система поощрений за высокие показатели по концептуально важным направлениям деятельности компании, в том числе, «Показатель успеваемости отдела», который будет определяться по итогам аттестации. 2. Введена система бонусов для руководителей отделов, за выполнение показателей включенности подчиненных в систему обучение и повышения квалификации. 3.Приказ «О введении рейтинговой системы поощрений». 4.Приказ «О введении штрафных санкций за несвоевременное повышение квалификации сотрудников».
2.	Создать «Группу Высокого Профессионального Потенциала», разработать информационное письмо и анкету для кандидатов.	Создана «Группа Высокого Профессионального Потенциала», разработаны информационное письмо и анкета для кандидатов.
3.	1.Разработать План-график обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения. 2.Внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД).	1. Разработан План-график обучения. 2.Действующая методика диагностики персонала «Maintest», с целью отслеживания динамики профессионального роста или регрессии работников, планирования их карьеры.
4.	Разработать Программу первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий.	1. Разработана Программа адаптации вновь принятого работника, включающая новые методы первичного обучения. 1.1.Введено дополнительное образовательное мероприятие – электронный мультимедийный курс «Знакомство с АО «Газпром газораспределение Белгород»».



	<b>Рекомендации и мероприятия</b>	<b>Результаты</b>
5.	1. Разработать Программу общекопоративного обучения.	1. Разработана Программа общекопоративного обучения.
6.	1. Разработать План по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий. 2. Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах.	1. Разработана и внедрена Программа обучение на рабочем месте. 1.1. Введены инновационные методы: вебинар; интерактивный курс обучения сотрудников разных категорий с учетом специфики их трудовой деятельности. 2. Разработана Программа повышения эффективности деятельности руководителей.
7.	Разработать Паспорт организационной культуры с учетом специфики деятельности предприятия газовой отрасли	Разработан Паспорт, который отражает основные элементы корпоративной культуры, желаемые сотрудниками АО «Газпром газораспределение Белгород»
8.	Разработать комплексную программу совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры	Разработана модель управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород» и Программа обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками предприятия

Разработка программ и планов обучения возложена на начальника управления по работе с персоналом и менеджера по работе с персоналом. Программа общекопоративного обучения представляет собой систематизированный комплекс, направленный на эффективное внутреннее обучение персонала, на основе организации системы непрерывного обучения кадров. На наш взгляд, программа общекопоративного обучения должна обеспечивать не только механизм внутреннего обучения персонала АО «Газпром газораспределение Белгород», но и:

- 1) изменить направленность общекопоративного обучения от «руководство-обучение-работник» на «собственная инициатива – обучение – результат»;
- 2) систематизировать взаимодействие подсистем управления персоналом с целью повышения эффективности системы обучения;

3) обеспечить взаимосвязь и взаимоподчинение процесса обучения и процессов адаптации, мотивации персонала, а также работы с кадровым резервом.

Рекомендованный проект Программы общекорпоративного обучения АО «Газпром газораспределение Белгород» представлен в Приложении 11. На наш взгляд, данная программа общекорпоративного обучения позволит обеспечить как систему непрерывного обучения в организации, так и четкую взаимосвязь таких процессов как укрепление организационной культуры, адаптации, мотивации и формирование кадрового резерва.

В рамках предложенных мероприятий предусмотрено внедрение современных форм и технологий обучения:

1) Введение тренингов для специалистов и руководителей. Предлагаем объявить 2018 год в АО «Газпром газораспределение Белгород» – годом тренерства. Целесообразно на первом этапе апробировать Программу обучения на 2018 год – «Тренерство-практический инструмент управления» (Приложение 12).

2) Внедрение видеообучения сотрудников.

3) Внедрение коучинг–консультирования для руководителей. Разработанная Программа повышения эффективности деятельности руководителей, основанная на методиках коучинга и тренингах (Приложение 13) призвана решать задачи: объективная достоверная диагностика руководителей и специалистов; выявление общей «картины» личности руководителя и социального окружения, оказывающего непосредственное влияние на него; поиск слабых и сильных сторон специалистов и руководителей, опираясь на набор профессионально-важных качеств данной профессии; коррекционная и развивающая деятельность, которая поможет руководителю, в том числе, самому находить пути для самообучения и самомотивации. Ожидаемый результат программы: улучшение показателей эффективности работника, коррекция «слабых» сторон, приобретение новых

знаний, умений, навыков управления собой, другими людьми и профессиональными ситуациями.

Определение потребности в повышении квалификации персонала является ключевым моментом в управлении обучением. От того насколько ответственно подходят руководители к этому этапу, во многом зависит эффективность всей деятельности по повышению квалификации. Ошибки на этом этапе ведут к не достаточной востребованности результатов обучения и соответственно бессмысленной трате денежных средств. Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических целей организации и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Определение потребности в повышении квалификации требует совместных усилий руководителей структурных подразделений и менеджера по управлению персоналом. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, что повышает объективность оценки потребности. Руководитель структурного подразделения, в письменной форме, должен обосновать необходимость обучения и описать варианты применения результатов обучения, в заявке на обучение персонала, после чего инженер по подготовке кадров вносит свои коррективы и дополнения.

Для того, чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении).

Предлагаем следующие инструменты по улучшению выявления потребности в обучении:

1. Оценка информации о работниках (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации, профессиограммы и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого может быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для конкретных категорий работников и определена конкретная форма и содержание этого обучения.

3. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. К сожалению, анализ показал, что некоторые работники, направленные на обучение, узнают о том, чему они будут учиться, лишь за несколько дней до начала обучения. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников, зачем и на какое обучение он их направляет.

6. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

7. Организация работы с кадровым резервом, и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников.

8. Анкетирование работников и экспертные оценки руководителей подразделений (отделов) (Приложение 14, 15). Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и

развитии навыков, позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников.

Оценка эффективности обучения является завершающим и важнейшим этапом процесса обучения. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда возможно определить ее влияние на конечные результаты деятельности организации или подразделения. В целом результаты оценки должны давать ответы на три вопроса:

- 1) Достигло ли обучение тех целей, которые ставились перед ним?
- 2) Могло ли обучение быть более эффективным и результативным?
- 3) Каковы значение и ценность проведенного обучения?

Рассмотрим предлагаемые рекомендации в рамках реализации Программы оценки результативности обучения.

По окончании обучения сотрудник должен пройти следующие этапы.

1. Тестирование на проверку степени усвоения материала. Предлагается разработать «Батарейку» тестов для оценки качеств претендентов на вакантное место. Следует использовать психологические тесты, а также тесты профессионального подбора кадров, мы рекомендуем, следующие:

1. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина. Опросник содержит 165 вопросов. В ходе теста происходит диагностика адаптивности испытуемого по таким параметрам, как: адаптивные способности, психическая устойчивость, коммуникативные особенности [Райгородский, 2001, с.549-558].

2. Методика диагностики агрессивности А. Ассингера. Тест позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношениях со своими коллегами, и легко ли им общаться с ним [Райгородский, 2001, с.180-184].

3. Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла (16PF - опросник). Существует несколько форм данного опросника, в зависимости от образования испытуемого: А, В – высшее образование - 187 вопросов; С, D

– среднее образование – 105 вопросов; E, F - группы с невысоким уровнем образования, 128 вопросов. В настоящее время различные формы 16PF опросника являются наиболее популярным средством экспресс-диагностики личности. Они используются во всех ситуациях, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека [Райгородский, 2001, с.240]. Таким образом, можно использовать данный тест для людей с разным уровнем образования.

Применение данных методик при подборе персонала наиболее эффективно позволяет «отсеивать» неподходящих к той или иной должности соискателей. Можно использовать все выше перечисленные тесты в комплексе, а можно и по отдельности, это зависит от усмотрения менеджера по персоналу. Также можно использовать и другие тесты, перечень тестовых методик на сегодняшний день огромен.

Следующее направление – нами разработаны информационное письмо и анкета для кандидатов в «Группу Высокого Профессионального Потенциала» (Приложение 16).

Таким образом, предложенные, и, частично, апробированные в течение 2018 г., рекомендации и конкретные мероприятия по совершенствованию управления организационным поведением, позволяют нам выделить перспективные условия, факторы, механизмы и ресурсы для создания комплексной стратегической программы обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры.

### **3.2 Программа совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры**

В рамках исследования обосновывается положение о том, что корпоративная культура может выступать как базовый инструмент (и ресурс)

системного подхода к управлению организационным поведением через обучение и повышение квалификации персонала. Чтобы выстроить в организации эффективную систему обучения сотрудников, которая, в свою очередь, является неотъемлемой частью общей системы кадрового менеджмента, руководству необходимо четко представлять, какие факторы, условия и элементы корпоративной культуры способствуют улучшению эффективности управления организационным поведением через процессы обучения всех категорий сотрудников, а какие, напротив, тормозят этот процесс.

Анализ организационного поведения в АО «Газпром газораспределение Белгород» позволил выявить проблемы, которые дают основание для актуализации необходимости усовершенствования именно системы обучения персонала и ее увязки с элементами корпоративной культуры. Таким образом, с одной стороны, мы укрепляем элементы корпоративной культуры предприятия, которые находятся сейчас в зоне риска, а, с другой стороны, прогнозируем и разрабатываем программу обучения персонала «не для галочки», а с конкретными целями, понятными персоналу, закладывая в эту программу обучения такие мероприятия, которые могут помочь укрепить тот или иной профиль (элемент) организационного поведения.

Программа должна быть направлена на решение задач развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей и ценностей предприятия и соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Важным критерием достижения целей программы обучения в этом случае может стать не просто овладение новыми компетенциями, а в их составе знаниями и навыками, а глубинные изменения в идеологии, ценностях сотрудников, в их отношении к своему поведению и должностным обязанностям. Кроме того, результаты от внедрения нового подхода к обучению на предприятии необходимо будет связать с существующей системой мотивации и стимулирования персонала, трансформировав систему вознаграждений и взысканий. То есть в расчете на

устойчивый и долговременный эффект, во-первых, следует разработать целостную программу обучения персонала на основе элементов корпоративной культуры, а не набор разовых мероприятий по обучению, а во-вторых, разработать механизм встраивания этой программы в систему управления организационным поведением.

Цель программы – приведение квалификации и компетенций сотрудников в полное соответствие с реальными бизнес-задачами предприятия и его корпоративной культурой.

На основе результатов диагностики корпоративной культуры и с учетом предложений руководства предприятия разработан *Паспорт корпоративной культуры*, который необходим для формирования основных положений комплексной Программы обучения персонала. Паспорт отражает основные элементы корпоративной культуры, желаемые сотрудниками АО «Газпром газораспределение Белгород» (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Паспорт корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород»

№ п/п	Наименование элемента КК	Детализированное значение элемента КК, способного укрепить конкретный уровень/профиль организационного поведения (сформулировано с учетом мнения сотрудников предприятия)
1	Идеология	Непрерывное направленное движение, осваивание новых рынков и рост в сфере газовой отрасли. <b>Лидерство-сотрудничество.</b>
2	Ценности	<b>Инициатива, взаимная обязательность, лояльность</b> интересам компании, <b>командообразование</b>
3	Управленческие установки	Возможность обсуждения указаний высшего руководства с непосредственным начальством перед принятием окончательного решения, внимание к мотивации подчиненных, поощрение инициативы, контроль результатов, почтение к заслуженным работникам. <b>Проектное управление. Командное управление. Солидарность. Ответственность.</b>
4	Правила	Быстро реализовывать принятые решения Проявлять <b>инициативу</b> <b>Делиться информацией</b> с коллегами и руководителями
5	Принятое поведение в повседневной работе	Регулярные совещания с использованием методики, предполагающей, что высказаться должен каждый участник. Использование в управлении подчиненными <b>методики регулярной обратной связи</b>
6	Нормы	<b>Сотрудничество</b> в достижении результата Нельзя подводить коллег из своего подразделения (отдела) и из других подразделений



	Учитывать заслуги сотрудников Надо интересоваться будущим организации Надо запрашивать у руководителя <b>обратную связь</b> <b>Открытые информационные каналы</b>
--	--

Приведенные в таблице 3.3 элементы корпоративной культуры и их детализация (уточнение) будут учтены в процессе разработки программы обучения, и могут быть рассмотрены в качестве ограничений мероприятий. Это означает, что формулируя цель программы необходимо свериться с желаемой идеологией, не идет ли цель программы в разрез с ней, а, прорабатывая результаты мероприятий, необходимо учитывать нормы, правила и желаемые паттерны поведения, зафиксированные в паспорте.

Предлагаем, с некоторой долей условности, *Модель управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород»*, которые сами сотрудники предприятия выделили как необходимые, ценные и желаемые для повышения карьерного роста, командообразования, мотивации и лояльности (Приложение 17). Модель управления организационным поведением обязательно должна строиться на основе Паспорта корпоративной культуры, который необходим для формирования основных положений комплексной программы обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры.

Выделим следующие основные элементы структуры разработки *Программы обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры* (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Оптимальная структура программы обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры

Характеристика	Показатели	Возможности
<b>Общие цели:</b> повышение эффективности деятельности предприятия посредством целенаправленного формирования и	Степень реализации стратегии развития предприятия.	-Подготовка к решению новых рабочих задач; -систематическое своевременное обновление знаний;

совершенствования обучения на основе элементов организационной культуры	Стадия эволюции организационной культуры	-активизация потенциальных возможностей работника; -повышение профессиональной культуры и сплочение коллектива; -подготовка сотрудников к карьерному росту
<b>Цель обучения:</b> Обучение сотрудников призвано выполнить нехватку знаний и навыков в сфере управления и производства, поддерживать профессиональные компетенции на достаточно высоком уровне, а также для повышения эффективности деятельности предприятия посредством целенаправленного формирования и совершенствования культуры обучения	Программа обучения включена в стратегию развития предприятия	Деятельность по обучению персонала должна носить системный характер и иметь связь с организационной культурой
<b>Результаты:</b> -высокие значения показателя удовлетворенности коллектива обучением; -профессиональные компетенции соответствуют должностным требованиям; -результаты обучения учтены в системе мотивации и стимулирования персонала	Показатель удовлетворенности обучением. Сформирован перечень профессиональных компетенций по должностям. Система мотивации содержит показатели, зависящие от результатов обучения	Деятельность по обучению и совершенствованию организационной культуры включена в функции и планы работы подразделений
<b>Основные элементы программы:</b> -необходимые ресурсы (финансы, помещение, оборудование); -формы и методы обучения; -организационное оформление; -система оценки эффективности проводимого обучения; -процедура внесения корректив в практику обучения; -квалификационные требования к исполнителям; -блоки (модули) программы обучения; - формы поддержки работы по обучению со стороны высшего руководства	<b>Обучение</b> как инструмент формирования желательного отношения к деятельности компании и своим должностным обязанностям → проводится с учетом стандартов и установок ОК. Обучение базируется на системном подходе и элементах ОК, разделяемых персоналом	Совершенствование обучения – привести квалификацию и профессионализм сотрудников в полное соответствие с реальными бизнес-целями и задачами организации и ее организационной культурой

Согласно приведенной логической структуре, основными результатами программы обучения правомерно считать:

- высокие значения показателя удовлетворенности коллектива обучением;
- профессиональные компетенции приведены в соответствие с должностными требованиями;
- результаты обучения учтены в системе мотивации и стимулирования персонала.

Программа обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры представлена в Приложении 18 и регламентирует весь процесс организации обучения, а также цели, задачи и результаты обучения АО «Газпром газораспределение Белгород». Мероприятия программы нацелены на систематическое обновление знаний сотрудников для успешного выполнения возложенных на них функциональных задач, повышение профессиональной культуры персонала, подготовку кандидатов кадрового резерва, построение планового процесса обучения и управление им.

Таким образом, описаны общие положения, направления разработки, ограничения и требования, предъявляемые к программе совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры в АО «Газпром газораспределение Белгород». Программа обучения предназначена для регламентации процесса организации обучения на предприятии, а также эффективного управления организационным поведением. В качестве основного ориентира она нацелена на повышение эффективности деятельности предприятия через создание системы непрерывного развития и обучения персонала с учетом особенностей корпоративной культуры.

### **3.3 Управление организационным поведением персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования предприятия**

Оценить эффективность управления организационным поведением и конкретные программы обучения персонала достаточно сложно на первых этапах внедрения конкретных мероприятий, поскольку далеко не всегда возможно определить их влияние на конечные результаты деятельности предприятия или подразделения. Важный этап – это планирование ресурсов. Необходимо провести оценку стоимости основных мероприятий, основная задача – понимание предполагаемых стоимостных характеристик отдельных задач с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для дальнейшей разработки бюджета.

Рассчитаем стоимость учебных программ, которые мы предлагаем провести в течение года (например, июль – декабрь 2018 г.) для совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры (табл. 3.5).

Таким образом, стоимость обучающих мероприятий составит 327000 руб. (без учета затрат на заработную плату и прочие расходы), а затраты времени на обучение в течение года – не более 60 часов. Необходимо отметить, что мы также внесли в данную таблицу расходы на разработку интерактивной обучающей программы «Знакомство с компанией», так как она требует финансовых и временных затрат (15000 руб., эквивалентной размеру 0,5 заработной платы программиста за месяц).

Таблица 3.5

Стоимость программ обучения

№	Программа	Стоимость 1 программы, руб.	Общая стоимость, руб.
1.	Интенсивные обучающие курсы «Корпоративный тренер» для менеджера по персоналу	10000	20000
2.	Вебинар для специалистов «Мощные продажи»	Бесплатно	Бесплатно

3.	Вебинар для специалистов «Алгоритм достижения цели»	2000	
4.	Вебинар для руководителей «Управление внутренним настроем»	Бесплатно	Бесплатно
5.	Тренинг для специалистов «Борьба с возражениями»	10000	150000
6.	Тренинг для руководителей «Успешный лидер»	10000	120000
7.	Семинар для рабочего состава компании «Тайм менеджмент»	Бесплатно	Бесплатно
8.	Лекционное занятие для рабочего состава «Золотые правила торгового пространства»	1000	20000
9.	Вебинар по коучингу для руководителей	Бесплатно	Бесплатно
10.	Деловая игра для специалистов	Бесплатно	Бесплатно
11.	Деловая игра для руководителей «От поддерживающей модели организационного поведения к коллегиальной»	2000	2000
12.	Разработка и установка интерактивной обучающей программы, для вновь принятых сотрудников «Знакомство с компанией»	15000	15000
Итого:		50000	327000

Рассчитаем, с некоторой долей условности, общий бюджет основных мероприятий. Источник финансирования – собственные средства предприятия (табл. 3.6).

Таблица 3.6

## Общий бюджет основных мероприятий

№	Наименование задачи	Затраты на оплату труда (руб).	Прочие расходы (руб).	Общая сумма (руб).
1.	Оптимизация, согласование и утверждение должностных инструкций для отдела кадров	2600	200	2800
2.	Подготовка кадров, внесение изменений в существующие нормы и правила. Направить менеджера по персоналу на обучающие курсы «Корпоративный тренер»	900	15000	15900
3.	Разработать и ввести рейтинговую систему «Показатель успеваемости отдела».	5000	300	5300
4.	Усовершенствовать систему первичного обучения вновь принятого персонала в рамках процесса адаптации.	17000	400	17400
5.	Разработать новую модель обучения персонала, с использованием инновационных методов и ИТ. Разработать «Программу обучения».	18800	35000	53800
6.	Разработать аналитические материалы, направленные на выявление у сотрудников потребности в обучении.	6000	1000	7000
7.	Работа с практикантами и стажерами все работы будут вестись параллельно другим этапам	0	0	0
Итого:		50300	51900	102200

Стоимость мероприятий составляет 95805 рублей, что является небольшой оптимальной суммой для АО «Газпром газораспределение Белгород».

В целом же сумма затрат будет слагаться из стоимости обучающих мероприятий и стоимости основных мероприятий, ее размер составит:  $327000+102200=429200$  руб.

На основе предлагаемых мероприятий, а также анализа минимального бюджета, рассмотрим основные риски, которые могут возникнуть на этапах разработки и внедрения мероприятий (табл. 3.7).

Таблица 3.7

## Реестр рисков основных мероприятий

№	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению риска	Действия в случае наступления риска
1.	Переманивание конкурентами уже обученных кадров.	Влечет за собой затраты на найм и обучение новых кадров, простои.	Поддержание должного уровня лояльности и мотивации у сотрудников.	Найм и обучение новых сотрудников, либо внутренняя ротация кадров.
2.	Недостаточный опыт у специалиста ответственного за проведение корпоративного обучения.	Снижение качества обучения.	Своевременная аттестация; направление на соответствующие курсы.	Приглашение специалиста со стороны.
3.	Менеджер по персоналу, направленный на курсы «Корпоративный тренер» не усвоит материал.	Менеджер по персоналу не сможет качественно осуществлять вверенную ему функцию обучения.	Контроль за посещением занятий и проверка усвоенного материала.	Возмещение материальных затрат на обучение компании.
4.	Не верно выбранные критерии оценки рейтинговой системы «Показатель успеваемости отдела»	Реальная обстановка в компании не будет отражена в рейтинге, а, следовательно, дальнейшее обучение будет бесполезно.	Тщательный выбор наилучшей альтернативы из возможных показателей.	Пересмотр действующих критериев оценки.
5.	Слабая система контроля за адаптацией.	Длительное включение сотрудника в работу.	Оптимизация системы адаптации новых сотрудников.	Индивидуальный подход к формированию адаптивного поведения
6.	Непродолжительность соблюдения рекомендуемых мероприятий.	Система обучения персонала не теряет свой смысл.	Тотальный контроль, система штрафов и вознаграждений.	Штрафы за несоблюдение.

7.	Несвоевременное использование ресурсов, направленных на выявление у сотрудников потребности в обучении.	Бессистемность в обучении персонала.	Ведение графика обучения с использованием информационных технологий.	Взыскания за нарушения в системе обучения персонала и восстановление потерянных знаний.
----	---	--------------------------------------	--	---

Существует ряд возможных рисков, которые могут повлечь за собой, как небольшие погрешности в процессе реализации мероприятия, так и серьезные проблемы. Однако, каждый из вышеописанных рисков, может быть предотвращен посредством четкого соблюдения предложенных рекомендаций. Проведем оценку рисков (табл. 3.8).

Таблица 3.8

## Перечень и результаты оценки рисков

№	Название рисков	Бальная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес рисков	Общая оценка рисков
1	2	3	4	5	6
1	Несвоевременное использование аналитических материалов направленных на выявление у сотрудников потребности в обучении.	25	4	0,01	0,25
Итого на этапе разработки вероятность наступления риска: 0, 25					
2	Недостаточный опыт у специалиста ответственного за проведение корпоративного обучения.	50	4	0,01	0,5
Итого на этапе организации вероятность наступления риска: 0,5					
3	Переманивание конкурентами уже обученных кадров.	50	4	0,001	0,5
4	Неуспешное освоение Программы обучения на основе укрепления элементов КК (сопротивление)	25	2	0,075	1,875
Итого общая оценка по нововведению					3,125

Общая оценка рисков мероприятий составляет 3,125. Это является низким значением при внедрении мероприятий в организации.

Необходимо отметить, что в рамках реализации мероприятий совершенствования организации обучения персонала механизмам управления организационным поведением большую долю составляют те мероприятия,

которые вполне осуществимы в рамках заработной платы работников. К такого рода мероприятиям относятся:

- 1) Разработка программ и планов обучения персонала;
- 2) Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;
- 3) Разработка алгоритма проведения оценки эффективности обучения;
- 4) Разработка механизма взаимосвязи и взаимоподчинения системы организационного поведения и процессов укрепления корпоративной культуры, адаптации, мотивации персонала, и работы с кадровым резервом;
- 5) Разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к командообразованию, проектному управлению, обучению, повышению квалификации;
- 6) Контроль и индивидуальная оценка результативности обучения;
- 7) Создание рабочей группы по осуществлению обучения персонала внутри организации.

Стоимость определена в минимальных размерах и согласована с начальником управления по работе с персоналом. Экономический эффект внедряемых основных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала механизмам управление организационным поведением целесообразно рассчитать по формуле 3.1.

$$\text{Э} = \text{Пп} - \text{З}; \quad (3.1)$$

где,  $\text{Э}$  – экономический эффект, руб;  $\text{Пп}$  – прибыль в планируемом периоде, руб;  $\text{З}$  – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль от внедряемых мероприятий в планируемом периоде рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{Пп} = \text{Пб} * \text{Кэ}; \quad (3.2)$$

где,  $\text{Пп}$  – прибыль в планируемом периоде, руб;  $\text{Пб}$  – прибыль в базовом периоде, руб.;  $\text{Кэ}$  – коэффициент эффективности.

Прибыль в базовом периоде рассчитывается как среднее арифметическое по показателям прибыли за 2015-2017 гг. (формула 3.3).



$$Пб = (П1 + П2 + П3) / 3; \quad (3.3)$$

где, Пб – прибыль в базовом периоде, тыс. руб.; П1 – объем прибыли за 2015 год, тыс. руб.; П2 – объем прибыли за 2016 год, тыс.руб.; П3 – объем прибыли за 2017 год, руб.

Таким образом, проведем расчет по формуле 3.3, чтобы получить показатель объема прибыли АО «Газпром газораспределение Белгород» в базовом периоде:

$$Пб = (345665+314813+392440) / 3 = 350972 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из расчетов, прибыль АО «Газпром газораспределение Белгород» в базовом периоде составила 350972 тыс. руб.

Далее, рассчитаем прибыль организации в планируемом периоде. Примем коэффициент эффективности – 0,03, так как он является нормативным, и получим следующий результат:

$$Пп = 350972 * 0,03 = 10529 \text{ тыс. руб.}$$

Полученный результат говорит о том, что в планируемом периоде будет осуществляться увеличение прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала и укрепления системы управления организационным поведением в АО «Газпром газораспределение Белгород».

Далее, правомерно рассчитать экономический эффект:

$$Э = 10529 - 429,2 = 10099,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий составит 10099,8 тыс. руб.

Социальные результаты от внедрения программных мероприятий представлены в приложении 19. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации. Таким образом, социальная эффективность внедрения мероприятий обусловлена широким перечнем положительных результатов, которые приведут к значительному развитию как персонала, так и самой компании.

Выводы по третьей главе.

Выявленные проблемные зоны системы организационного поведения персонала в АО «Газпром газораспределение Белгород» и анализ элементов корпоративной культуры как ресурса укрепления организационного поведения через программы обучения позволили нам разработать конкретные мероприятия и рекомендации по совершенствованию обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры. К основным правомерно отнести:

1. Разработка Программы совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры;

2. Разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации;

3. Разработка планов обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения;

4. Разработка Программы первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий и Программы общекорпоративного обучения.

Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий позволило нам определить направления социальной эффективности от предлагаемых мероприятий, рассчитать экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры в АО «Газпром газораспределение Белгород», а также обосновать изменения результатов деятельности предприятия, которые отражаются в качественных и количественных показателях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках комплексного исследования был проведен теоретический анализ процессов управления организационным поведением персонала в условиях развития и укрепления корпоративной культуры, а также были исследованы система обучения персонала и оценка показателей ее эффективности, локальный анализ элементов корпоративной культуры как ресурса управления организационным поведением через совершенствование программ обучения персонала на примере конкретного предприятия газовой отрасли – АО «Газпром газораспределение Белгород». Менеджмент системы обучения персонала является важнейшей функцией эффективного и динамического развития организации в условиях повышенной конкуренции и рыночных преобразованиях. На сегодняшний день целесообразно рассматривать профессиональное обучение персонала как систему, оказывающую первостепенное влияние на достижение социальных, экономических и организационно-поведенческих целей. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на возможностях укрепления внутриорганизационных коммуникаций, повышения в должности, гарантии сохранения рабочего места, на величине доходов организации, расширении внешнего рынка труда, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации как работника.

В рамках исследования, представлен критический анализ корпоративной культуры как целостной, и в тоже время структурированной, подверженной целевым управленческим воздействиям организационного поведения, среды организации. Понятая таким образом, корпоративная культура может рассматриваться как ключевой фактор укрепления организационного поведения через усовершенствование системы обучения в компании. Эффективное обучение базируется на системном и процессном подходах, то есть должно представлять собой систему, а не набор разовых мероприятий, при этом сама система обучения должна базироваться на элементах корпоративной культуры культуры и быть частью общей системы

управления организационным поведением. Анализ существующих исследовательских подходов позволяет рассматривать корпоративную культуру как целостную систему устойчивых форм социального взаимодействия в процессе управления организационным поведением, в основе которой лежит определенная структура ценностей, целей, мотиваций и компетенций. Именно в данном контексте корпоративная культура может выступать как ключевой элемент и инструмент системного подхода к управлению организационным поведением через обучение и развитие персонала.

Комплексное исследование проводилось на базе АО «Газпром газораспределение Белгород», г. Белгород. Предложено обоснование методического инструментария исследования (измерения) системы управления организационным поведением, с учетом специфики крупного предприятия газовой отрасли, и, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе всех категорий персонала.

Проанализировав систему организационного поведения, в том числе, в привязке к корпоративной культуре и ее элементам можно сделать вывод о том, что на предприятии не разрабатываются программы обучения с учетом специфики кадрового менеджмента, и, в соответствии с основными характеристиками организационного поведения, выявленным видом и ориентацией организационной культуры. Также не уделяется должного внимания выявлению потребностей в системном обучении работников, оно осуществляется фрагментарно по инициативе самого персонала или начальников отделов. При этом стоит учесть, что большинство сотрудников стремятся к получению новых знаний, планируя свое развитие, желая стать более гибкими и адаптивными. Также необходимо обратить внимание на желание персонала увеличить долю командной работы, и в рамках образовательных программ, в том числе. Все это дает основания для вывода о необходимости совершенствования обучения персонала механизмам

управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры.

В ходе исследования выявлены существенные проблемы в организации, координации и оценки управления организационным поведением. Проведенный комплексный анализ позволил определить оптимальные направления совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением.

Выявленные проблемные зоны управления организационным поведением в АО «Газпром газораспределение Белгород» и анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления организационного поведения позволили нам разработать конкретные мероприятия и рекомендации по совершенствованию управления организационным поведением на основе развития корпоративной культуры. К основным правомерно отнести:

- Разработка Модели управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород»:

- Разработка Программа совершенствования обучения персонала механизмам управления организационным поведением на основе укрепления элементов корпоративной культуры;

- Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;

- Разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации;

- Разработка планов обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения;

- Разработка Программы первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий и Программы общекорпоративного обучения;
- Разработка плана по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий.

Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий позволило нам определить направления социальной эффективности от предлагаемых мероприятий, рассчитать экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий в АО «Газпром газораспределение Белгород», а также обосновать изменения результатов деятельности предприятия, которые отражаются в качественных и количественных показателях.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 5-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 497 с.
2. Акименко, В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст]: теория и практика: монография / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2018. – 351 с.
4. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: модели управления [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
5. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
6. Балтина, А. М. Обучение персонала как объект регулирования эффективности организации [Текст] / А. М. Балтина // Финансы. – 2005. – № 9. – С. 60-61.
7. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е.А. Белкова и др. / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
8. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Под общ. ред. Л. Бердниковой. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – С.161.
9. Богач, Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
10. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.
11. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко. – М.: Дашков и К, 2010. –136 с.
12. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2017. – 128 с.
13. Ганиева, З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.

14. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 248 с.
15. Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 229 с.
16. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст]: учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва: Проспект, 2017. – 222 с.
17. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.
18. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001 – 310 с.
19. Добраев, В. Л. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В. Л. Добраев. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 416 с.
20. Доминьяк, В. Измерение лояльности: действующая модель [Текст] / В. Доминьяк // Персонал-микс. – 2004. – № 2. – С. 114-119.
21. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
22. Дорофеев, В.Д. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
23. Заславская, Т.И. Современные методы обучения персонала: проблемы и перспективы [Текст] / Т.И. Заславская // Общественные науки и современность. – 2004. – № 6. – С. 5-18.
24. Зыбина, Л.Н. Методы активного социально-психологического обучения [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Зыбина; под общ. ред. Л.Н. Зыбина. – Новосибирск: НГПУ, 2015. – 123 с.
25. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений [Текст] / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2009. – 576 с.
26. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва: Проспект, 2017. – 402 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
28. Кириллов, А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
29. Конфликтология [Текст]: курс лекций для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.03-Управление персоналом / ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; Сибирский институт управления; составитель Т. В. Черняк. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 369 с.



30. Корсакова, А. Культура организационного поведения в условиях динамично развивающейся внешней среды [Текст] / А. Корсакова, С. Прокошенков // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 45-50.

31. Кривенко, О.Г. Влияние социально-личностных компетенций на развитие, мотивацию и обучение персонала в инклюзивном образовании / Т.В. Целютина, О.Г. Кривенко // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сб. науч. тр. всерос. науч.-практ. конф., Белгород, 13-16 апр. 2016 г. / НИУ БелГУ ; отв. ред.: Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород, 2016. – С. 162-166.

32. Кривенко, О.Г. Коммуникативная компетентность как основа развития организационной культуры / О.Г. Кривенко // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 241-247.

33. Кривенко, О.Г. Стиль организации как объект управления корпоративной культурой / О.Г. Кривенко // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам студенческой Международной научно-практической конференции (НИУ «БелГУ», 1 ноября 2017 года) / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 137-141.

34. Лаврина, Т.В. Системный подход в обучении [Текст] / Т.В. Лаврина, А.А. Тютин, Н.В. Богомоллова // Справочник по управлению персоналом. – №4. – 2003. – С. 74-80.

35. Ленсиони, Патрик. Пять пороков команды [Текст] / Патрик Ленсиони; перевод с английского И. Э. Коротенко. – 4-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 249 с.

36. Леонова, И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий условиях организационных культур разного типа [Текст]: автореферат дис. ... кандидата социологических наук / И. С. Леонова Ирина Сергеевна; Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2015. – 24 с.

37. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации [Текст]: учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук; Ростовский международный институт экономики и управления. – Москва: Дашков и К, 2018. – 342 с.

38. Литвинюк, А. А. Организационное поведение [Текст]: учебник / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2012. – 505 с.

39. Лозинская, Е. И. Системный индекс синдрома перегорания (на основе теста МВИ) [Текст]: методические рекомендации / Е. Лозинская, Н. Бутова, В. Вид. – М. : НИПНИ им. Бехтерева, 2007. – 19 с.

40. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА -М, 1999. – 692 с.

41. Магура, М. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. – 2004. – 216 с.

42. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд. – М.: Юнита-Дана, 2003. – 312 с.

43. Мальцев, К. Ценный кадр [Текст]: как построить эффективную систему обучения в компании / К. Мальцев. – М.: Альпина, 2015. – 112 с.
44. Маринич, М.И. Взаимосвязь лояльности персонала и эффективности труда [Текст] / М.И. Маринич // Неделя Науки СПбГП. –2014. – С. 242-245.
45. Марр, Бернард. Ключевые показатели эффективности [Текст]: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А. В. Шаврина. – Москва: Бином. Лаб. знаний, 2014. – 339 с.
46. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва: Проспект, 2017. – 217 с.
47. Методы психолого-педагогических исследований [Текст]: учебное пособие/ сост. Т. А. Поярова, М. О. Цатурян, Е. В. Киселева; Мин-во образов. И науки РФ; Вологод. гос. пед. ун-т. – Вологда: ВГПУ, 2012. – 180 с.
48. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособия / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.
49. Могильный, Н.К. Система обучения персонала как важный инструмент управления [Текст] /Н. К. Могильный // Молодой Ученый. – 2015. – № 1 (81). – С.253-254.
50. Мультифайт, Ян. Вдохновляющий лидер. Команда [Текст] / Ян Мультифайт, Мелина Кости; перевод с английского Марии Чомахидзе-Дорониной. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 384 с.
51. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016, – 25 с.
52. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия [Текст] / Т. С. Новашина. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 339 с.
53. Новикова, Г. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / А. Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
54. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение [Текст]: учебник / К. Э. Оксинайд. – М.: КноРус, 2009. – 472 с.
55. Организационное поведение [Текст] / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина»; [сост. О. Р. Соколиков]. – Рязань: Рязанский гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2018. – 123 с.
56. Организационное поведение [Текст]: учебник / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 460 с.
57. Оруджева, Е.И. Современные формы и метода обучения персонала [Электронный ресурс] / Е. И. Оруджева // Публичная библиотека Новоуральского округа. – Новоуральск, 2012. – Выпуск 13. – Режим доступа: <http://www.publiclibrary.ru/librarians/issue/sbornik13-16.htm>

58. Основы теории коммуникации [Текст]: учебник / под ред. М. А. Василюка. – М.: Гардарики, 2005. – 615 с.
59. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
60. Папонова, Н. Е. Инструменты развития способностей к обучению [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 2. – С. 51-61.
61. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.
62. Погодина, Г.В, Дмитриев, Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий [Текст] / Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев //Справочник по управлению персоналом. – №7. – 2004. – С. 50-58.
63. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.
64. Пригожин, А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 862 с.
65. Разиньков, П.И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.
66. Райгородский, Д.Я. Психодиагностика персонала. Методики и тесты [Текст] / Д.Я. Райгородский. – Самара: БАХРАХ-М, 2007. – 435 с.
67. Рахимова, Д. Р. Обучение персонала в современном мире [Текст]: сборник статей Международной научно-практической конференции 2015 г. /ответ.редактор: А. А. Сукиасян. – Уфа: Проблемы социально-экономического развития регионов. – 2015. С. 85-87.
68. Резник, С. Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.
69. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник пособие / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 588 с.
70. Розанова, С.А. Развитие мотивации в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна. – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.
71. Руднева, Н.В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.
72. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.
73. Санина, Е.И. Вопросы методологии, теории и практики формирования культуры личности, обучающихся в контексте системно-деятельностного подхода к обучению [Текст]: монография / Е. И. Санина [и др.]. – Санкт-Петербург: Свое изд-во, 2015. – 248 с.

74. Сапегина, О. А. Повышение качества и эффективности реализации проекта на основе совершенствования системы корпоративного обучения и развития персонала [Текст] / О. А. Сапегина // Научный Альманах. – 2015. – № 7 (9). – С.186-188.
75. Скачкова, Л.С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е.П. Костенко, С.В. Бутова, Е.В. Михалкина; под общ. ред. Е.В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.
76. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
77. Стукен, Т. Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т. Ю. Стукен // Вестник Омского университета. – 2015. – № 4. – С. 170-176.
78. Сулова, О. В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур [Текст]: автореферат дис. ... кандидата экономических наук/ О. В. Сулова; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – Санкт-Петербург, 2016. – 19 с.
79. Сычева, С. В. Взаимосвязь организационной культуры компании и системы внутрифирменного обучения [Текст] / С. В. Сычева // Вестник университета (государственный университет управления). – 2015. № – 3. – С. 131-140.
80. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
81. Таранец, А.В. Управление организационными конфликтами в российских деловых организациях [Текст] / А.В. Таранец; отв. ред. проф. Коргова М. А. – Ростов-на-Дону: Фонд науки и образования, 2017. – 136 с.
82. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА - М, 2011. – 150 с.
83. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://www.consultant.ru>.
84. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.
85. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.
86. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. тех. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2012. – 260 с.
87. Червякова, В.Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е.В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.
88. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.

89. Шапиро, С. А. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.
90. Шарков, Ф. И. Теория коммуникации [Текст] / Ф. И. Шарков. – М.: РИП-Холдинг, 2005. – 246 с.
91. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.
92. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
93. Шермерорн, Дж. Организационное поведение [Текст] / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн; пер. с англ.; под ред. Е. Г. Молла. – СПб.: Питер, 2004. – 636 с.
94. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.
95. Albrecht, S.L. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach / S.L. Albrecht, A.B. Bakker, J.A. Gruman, W.H. Macey, A.M. Saks // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. – 2015. – Vol. 2. – Iss: 1. – pp. 7 – 35.
96. Bijl, R., 2011. Never waste a good crisis: Towards social sustainable development. *Social Indicators Research*, 102, 157-168.
97. Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A., 2013. Strategic cognition and issue salience: Towards an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38 (3), 352-376.
98. Rerup, C., 2009. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, 20 (5), 876-893.
99. Schaufeli, W., Bakker, A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study/ W. Schaufeli, A. Bakker // *J. of Organisational Behaviour*. – 2004. – Vol. 25. – pp. 293–315.