

Иванова Александра Юрьевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный
педагогический университет им. И.Я. Яковлева»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

ДИАГНОСТИКА ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в статье представлены результаты эмпирического исследования психологических условий формирования корпоративной культуры в производственной организации ООО «БКР». На основе комплексной диагностики с использованием опросника OSAI (К. Камерон, Р. Куинн), методики оценки психологического климата А.Н. Лутошкина, индекса лояльности eNPS и авторской анкеты выявлены ключевые факторы, влияющие на принятие сотрудниками корпоративных норм. Установлено, что эффективность формирования корпоративной культуры определяется согласованностью декларируемых ценностей с личностными смыслами сотрудников, уровнем социально-психологического климата и вовлечённостью персонала. Разработаны практические рекомендации по оптимизации выявленных условий.

Ключевые слова: корпоративная культура, психологические условия, социально-психологический климат, вовлечённость персонала, производственная организация.

Введение. В современных условиях корпоративная культура признаётся стратегическим ресурсом организации, определяющим её конкурентоспособность и устойчивость [1]. Особую значимость данный фактор приобретает в производственной сфере, где традиционно доминируют формализованные структуры управления, а человеческий аспект нередко остаётся на периферии внимания. Как отмечает С. Сан [4], становление понятия «корпоративная культура» прошло несколько этапов – от отождествления с организационным климатом до

понимания её как глубинной системы ценностей и убеждений, разделяемых членами коллектива. При этом исследователи подчёркивают, что формирование культуры не сводится к формальному внедрению кодексов и правил; оно опосредовано комплексом психологических условий – мотивационных, когнитивных и эмоциональных механизмов, которые определяют реальное принятие сотрудниками корпоративных норм [2]. Вместе с тем, как показывают работы Е.А. Андреевой и О.А. Орловой [1], особенности корпоративной культуры в конкретных организациях часто остаются недостаточно изученными, что создаёт разрыв между теоретическими моделями и практикой управления.

Цель настоящего исследования – провести комплексную диагностику психологических условий формирования корпоративной культуры в производственной организации и разработать рекомендации по их оптимизации.

Теоретические основы исследования. Теоретико-методологическую основу работы составляют подходы, раскрывающие уровневую структуру корпоративной культуры (Э. Шейн), типологию организационных культур на основе модели конкурирующих ценностей (К. Камерон, Р. Куинн), а также концепции социально-психологического климата (А.Н. Лутошкин) и организационной лояльности (eNPS). В рамках нашего исследования мы опираемся на определение корпоративной культуры как системы разделяемых ценностей, убеждений и норм, регулирующих взаимодействие сотрудников и их отношение к организации [1].

Анализ этапов становления понятия, проведённый С. Сан [4], показывает, что современное понимание корпоративной культуры включает не только артефакты и декларируемые ценности, но и глубинные базовые предположения, часто неосознаваемые. Это требует особого внимания к психологическим условиям, которые опосредуют переход от формальных норм к реальному поведению. В работе Гуниной и Ильиной [2] подчёркивается, что корпоративная культура может использоваться как инструмент манипулирования, если не учитываются внутренние установки сотрудников, что актуализирует задачу диагностики ценностно-смыслового согласования.

Кроме того, влияние личностных черт руководителя на стиль управления и, соответственно, на формирование культуры, детально рассмотрено в исследовании Казаковой и Вишневской [3]. Авторы показывают, что такие характеристики, как эмоциональная устойчивость, коммуникабельность и демократичность, напрямую связаны с уровнем поддержки и доверия в коллективе, что мы учли при интерпретации полученных эмпирических данных.

Таким образом, теоретический анализ позволил выделить четыре группы психологических условий: *когнитивные* (осознание ценности норм, понимание связи личных и организационных целей), *эмоциональные* (удовлетворённость, доверие, психологическая безопасность), *мотивационные* (справедливость вознаграждения, возможности роста) и *коммуникационные* (открытость обратной связи, согласованность сигналов руководства).

Организация и методы исследования. Эмпирическое исследование проводилось на базе завода входных дверей ООО «БКР» во втором квартале 2026 года. В опросе приняли участие 78 сотрудников различных подразделений. Для диагностики использовался комплекс методов:

1) Опросник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Кэмерона и Р. Куинна – для определения доминирующего типа организационной культуры (клановый, адхократический, рыночный, иерархический) и выявления рассогласования между текущей и желаемой культурой.

2) Методика оценки психологического климата коллектива А.Н. Лутошкина – для измерения эмоционального фона, уровня взаимопомощи и сплочённости.

3) Индекс eNPS (Employee Net Promoter Score) – для измерения лояльности и готовности сотрудников рекомендовать компанию как работодателя.

4) Авторская анкета для анализа ценностного соответствия, удовлетворённости факторами работы и качества коммуникаций.

Обработка данных включала описательную статистику и качественный анализ открытых ответов.

Результаты исследования и их интерпретация. В таблице 1 представлены основные количественные показатели, полученные в ходе диагностики.

Таблица 1

Основные показатели диагностики психологических условий формирования корпоративной культуры в ООО «БКР»

Показатель	Значение
<i>Лояльность (eNPS)</i>	
Средний балл готовности рекомендовать (из 13)	7,3
Доля «промоутеров» (оценки 6–13)	68%
Доля «критиков» (оценки 0–6)	32%
Максимальная оценка (13 баллов)	2%
Минимальная оценка (1 балл)	2 респондента
<i>Поддержка руководства</i>	
Всегда получают поддержку	27%
Чаще получают, чем нет	45%
Ожидают наказания	28%
<i>Уважение в коллективе</i>	
Никогда не сталкиваются с неуважением	23%
Редко сталкиваются	41%
Часто сталкиваются	36%
<i>Ценностное соответствие</i>	
Полностью разделяют ценности компании	23%
Частично разделяют	55%
Не разделяют	22%
Оценка миссии (4–5 баллов из 5)	77%
<i>Факторы удовлетворённости (множественный выбор)</i>	

Показатель	Значение
Удобное расположение (позитивный фактор)	50%
Коллектив (позитивный фактор)	36%
Корпоративная культура (позитивный фактор)	9%
Заработная плата (область улучшения)	41%
Рабочие процессы (область улучшения)	50%
Коммуникации (область улучшения)	9%

Анализ данных показывает неоднородную картину. Средний eNPS (7,3 из 13) свидетельствует о наличии как лояльных сотрудников (68% промоутеров), так и критически настроенных (32%). При этом разброс оценок (от 1 до 13) указывает на существенные различия в восприятии организационной среды, что согласуется с выводами Андреевой и Орловой [1] о вариативности восприятия культуры в зависимости от подразделения и стажа.

Психологический климат характеризуется нестабильностью: почти треть сотрудников (28%) ожидают наказания, а более трети (36%) часто сталкиваются с неуважением. Это коррелирует с данными Казаковой и Вишневской [3] о влиянии личностных качеств руководителя – вероятно, в организации преобладает авторитарный стиль, что снижает уровень доверия и поддержки.

Ценностно-смысловой разрыв проявляется в том, что, несмотря на высокую оценку миссии (77%), лишь 23% полностью разделяют корпоративные ценности. Это подтверждает теоретические положения Гуниной и Ильиной [2] о том, что формальное декларирование ценностей без учёта внутренних установок сотрудников может приводить к отчуждению и даже использованию культуры как инструмента скрытого давления.

Факторы удовлетворённости демонстрируют, что материальные и процессные аспекты (зарплата, рабочие процессы) являются более значимыми проблемными зонами, чем собственно культура, что указывает на необходимость комплексного подхода, учитывающего иерархию потребностей сотрудников.

Полученные данные позволяют сформулировать следующие выводы относительно психологических условий формирования корпоративной культуры в исследуемой организации.

1. Согласованность декларируемых ценностей с личностными смыслами сотрудников является критическим условием. Выявленный разрыв между высокой оценкой миссии и низким уровнем полного принятия ценностей (23%) требует целенаправленной работы по смысловому согласованию, что согласуется с подходами, предложенными в работах Андреевой и Орловой [1] и Сан [4].

2. Социально-психологический климат выступает значимым предиктором эффективности формирования культуры. Нестабильность климата, выражающаяся в ожидании наказания и частых случаях неуважения, создаёт психологические барьеры для принятия корпоративных норм. Казакова и Вишневская [3] отмечают, что стиль руководства напрямую влияет на эти параметры, следовательно, необходима работа по развитию управленческих компетенций.

3. Вовлечённость персонала в процессы формирования культуры остаётся недостаточной. Наличие группы высоколояльных сотрудников (промоутеров) свидетельствует о потенциале, однако пассивная позиция значительной части коллектива требует внедрения механизмов партисипативного управления.

4. Материальные и процессные факторы (заработная плата, эффективность рабочих процессов) опосредуют восприятие культуры. Игнорирование этих «базовых» потребностей, как подчёркивают Гунина и Ильина [2], снижает восприимчивость сотрудников к ценностно-смысловым аспектам и может порождать манипулятивные практики.

На основе проведённого анализа предложены следующие практические рекомендации:

– *в области ценностного согласования*: организовать серию фокус-групп и стратегических сессий с участием сотрудников разных уровней для совместной ревизии и адаптации корпоративных ценностей; внедрить практику регулярного обсуждения ценностей в рабочих группах;

– в области психологического климата: разработать программу развития управленческих компетенций руководителей (эмоциональный интеллект, конструктивная обратная связь, поддержка) с учётом выводов Казаковой и Вишневской [2025] о влиянии личностных черт; внедрить систему наставничества и регулярных неформальных встреч;

– в области вовлечённости: создать каналы для участия сотрудников в обсуждении организационных изменений (внутренний портал, ящик предложений, регулярные опросы); разработать систему признания достижений, учитывающую не только производственные результаты, но и вклад в развитие культуры;

– в области материальной и процессной мотивации: провести анализ системы оплаты труда на предмет её соответствия рыночным условиям и ценностным ожиданиям сотрудников; оптимизировать рабочие процессы с привлечением сотрудников к выявлению «узких мест».

Проведённое исследование подтвердило, что формирование корпоративной культуры в производственной организации опосредовано комплексом психологических условий – когнитивных, эмоциональных, мотивационных и коммуникационных. Выявленное рассогласование между декларируемыми и реально разделяемыми ценностями, нестабильность психологического климата и недостаточная вовлечённость персонала требуют системного управленческого вмешательства. Полученные результаты согласуются с теоретическими положениями, представленными в работах Андреевой и Орловой [1], Сан [4], Гуниной и Ильиной [2], Казаковой и Вишневской [3], и дополняют их эмпирическими данными на примере конкретной организации. Предложенные рекомендации могут быть использованы HR-специалистами и руководителями для оптимизации условий формирования корпоративной культуры и повышения эффективности организационного развития.

Список литературы

1. Андреева Е.А. Исследование (особенности) корпоративной культуры в организации / Е.А. Андреева, О.А. Орлова // Образование, обучение и воспитание: актуальные вопросы теории и практики безопасности жизнедеятельности,

физической культуры, спорта и туризма: сборник статей по итогам II Международной научно-практической конференции в рамках международного форума «Туризм. Спорт. Жизнь» (Йошкар-Ола, 21–23 ноября 2024 года). – Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2025. – С. 18–22. – EDN BFIUWS.

2. Гунина Е.В. Корпоративная культура как инструмент манипулирования сотрудниками / Е.В. Гунина, А.А. Ильина // Духовные основы отношений человек – природа: материалы Всероссийской (Национальной) научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2025. – С. 201–205. – EDN SHMEAX.

3. Казакова А.А. Влияние личностных черт руководителя на стиль управления / А.А. Казакова, М.Н. Вишневская // Яковлевские чтения: патриотизм, гражданственность, духовность в аспекте современных социокультурных процессов: сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2025. – С. 105–109. – EDN PNOWSH.

4. Сан С. Корпоративная культура: к вопросу об этапах становления понятия / С. Сан // Общество: социология, психология, педагогика. – 2023. – №5 (109). – С. 36–41. – DOI 10.24158/spp.2023.5.4. – EDN YHCCZM.