

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра \_\_\_\_\_  
общей и социальной  
психологии  
наименование кафедры

**Ордерная диагностика организационной культуры как метод отбора  
и подбора сотрудников в современных организациях (на примере  
страховой компании).**

наименование темы выпускной квалификационной работы полужирным шрифтом

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
МАГИСТРА

студента (ки)   2   курса   269   группы

направления  
(специальности) \_\_\_\_\_  
37.04.01 «Психология»  
код и наименование направления (специальности)

факультета психологии  
наименование факультета, института, колледжа

  Золотаревой Дарья Игоревна    
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
к. пед.н., доцент  
\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

  М.В.Жижина    
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
д. психол. н., проф.  
\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

  Л. Н. Аксеновская    
инициалы, фамилия

Саратов 2022

## Введение

**Актуальность.** В конце прошлого века многие крупные организации были вынуждены столкнуться с проблемой нехватки высококвалифицированного персонала. Данная проблема породила развитие такого направления как «Управление персоналом» и «рекрутинг». Управление персоналом (в широком смысле слова)- это совокупность бизнес процессов организации, которые направлены на привлечение, поиск и отбор, мотивацию и, впоследствии, развитие человеческого капитала. В рамках технологии управления персоналом имеется два основных способа поиска и получения высококвалифицированного сотрудника. Первый способ заключается в поиске персонала со стороны. А второй способ ориентирован на обучение, развитие специалистов внутри самой компании. Безусловно каждый способ (или стратегия) имеет свои преимущества наряду и со специфическими трудностями и особенностями.

И все же, самым ресурсозатратным и трудоемким в процессе управления персоналом, остается поиск и оценка кандидатов на должности (вакансии). Это требует большое количество времени, опыта от менеджеров и рентабельная база соискателей. Поиском и оценкой кандидатов занимаются HR (Human Resources)- менеджеры рекрутинга. Для поиска соискателей сегодня существует множество методов, используемых при отборе и подборе персонала. Среди них особое внимание привлекают методы оценки совместимости личной культуры кандидата и организационной культуры предприятия. Если эффективность деятельности организации в значительной степени определяется ее культурой, то совместимость с культурой организации потенциального сотрудника является условием оптимального состояния организационной культуры. В то же время рассогласование культуры организации и культуры ее сотрудников станет причиной проблемных состояний культуры и ее неспособности обеспечить хорошее функционирование

предприятия. Расширение спектра используемых методов по оценке кандидатов на должности и, в частности, методов оценки культуральной совместимости кандидатов и организации, является актуальной задачей развития арсенала инструментов у специалистов HR в организациях.

Науке управления персоналом посвящены труды В. М. Масловой, Т.В. Зайцевой, А.Я. Кибанова, С.В. Ивановой, Т.Ю. Базарова, В. Д. Дорофеева, Г. В. Ларионова, А. Н. Прошиной, В. К. Федорова. Наряду с данными работами, в последние годы в области управления персоналом возник процесс под названием «рекрутинг» (подбор персонала). Рекрутингу посвящены книги С.В. Ивановой, А.В. Вязигина, Т. Баскиной, О. Н. Аллина, С.А. Карташова, а также зарубежные издания, авторами которых являются С. Квале, Д. Арнольд, М. А. Ричардсон, Э. Майклз, Э. Экселрод. В своих работах авторы используют преимущественно методы, заимствованные из психологии.

Изучению развития организационной культуры посвящены труды Л.Н. Аксеновской, Т.Ю.Базарова, О.С.Виханского, А.И.Наумова, В.В.Томилова, П.Н.Шихирева и др.

Проблема исследования состоит в противоречии между потребностью организаций в новых методах и методиках оценки персонала в изменяющихся условиях деятельности, связанных с организационно-культурными аспектами этой деятельности, с одной стороны, и отсутствием оценочного инструментария, учитывающего в должной мере организационно-культурную совместимость новых сотрудников и организаций, их принимающих, с другой стороны.

**Цель исследования:** изучить возможности применения методики ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры для процедуры подбора, отбора и оценки персонала.

**Объект исследования:** совместимость этико-смысловых кодов личности кандидата и организационной культуры компании.

**Предмет исследования:** связь между субордером организационной культуры на уровне личности кандидата на вакансию (или должность) с наиболее выраженным субордером культуры организации.

**Гипотеза исследования:**

1. Модифицированная для целей отбора персонала методика ордерной оценки степени выраженности субордеров организационной культуры является адекватным инструментом оценки совместимости культуры организации и личности кандидата на уровне этико- смысловых кодов.

2. Этико-смысловым кодом организационной культуры страховой компании на уровне выраженности субордеров организационной культуры будет являться код АСЦ.

**Задачи исследования:**

1) Обосновать актуальность темы работы, определить цель и задачи исследования, сформулировать предмет и объект исследования, доказать научную новизну;

2) Найти и сформулировать проблемы развития объекта исследования, выявить причины их появления и факторы, которые поспособствуют или препятствуют их решению, спрогнозировать возможное развитие событий, предусмотреть возможные риски;

3) Раскрыть и проанализировать процесс подбора, отбора и найма персонала (рассмотреть структуру, систему, современные методы, этапы и принципы подбора и отбора персонала на вакансию/должность);

4) Раскрыть и проанализировать концепцию ордерной диагностики организационной культуры (рассмотреть ордерную модель

организационной культуры, ордерную диагностику организационной культуры);

5) Разработать и модифицировать ордерную диагностику степени выраженности субордеров организационной культуры под процедуру отбора и подбора персонала на вакансии;

6) Разработать процедуру внедрения модифицированной ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры как метода подбора и отбора персонала на вакансию/должность;

7) Апробировать модифицированную ордерную диагностику степени выраженности субордеров организационной культуры на степень адекватности применения ее в качестве метода (инструмента) отбора и подбора персонала;

8) Разработать рекомендации по оценке кандидата на вакансию/должность с помощью модифицированной ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры;

9) Сформулировать полученные выводы на фоне полученных результатов проведенного исследования;

10) Развить навык самостоятельной работы с методическими материалами и материалами научной литературы.

### **Методы и методики исследования.**

Для решения поставленных задач и намеченных целей использовался комплекс методов и методик. В качестве методов получения информации по проблеме исследования использовались: аналитический обзор литературы по исследуемой проблеме. Комплекс психодиагностических методик включал в себя ордерную методику диагностики степени выраженности субордерой организационной культуры Л.Н.Аксеновской; модифицированная методика степени выраженности субордеров организационной культуры как инструмент подбора и отбора персонала.

Общепсихологические методы: включенное наблюдение, анкетирование, интервьюирование. Комплекс статистических методов включал в себя: сводка и группировка материалов, отчетность (описание данных); прогнозирование на основе полученных данных.

### **Методолого-теоретическая база исследования.**

Методолого-теоретическая база исследования имеет уровневый характер, включает в свой состав философский уровень (постмодернизм, русская «нравственная философия»), общенаучный уровень (системный и синергетический подход), уровень общегуманитарной методологии (семиотический подход и герменевтический), уровень социально-психологической методологии (культурологический подход, теория отношений, когнитивный подход, деятельностный подход).

Философский уровень методологии изучения организационной культуры представлен постмодернизмом (Р. Барт, Ж. Бодрийяр, Ж. Деррида, Ж. Делёз, М. Фуко и др.) и русской «нравственной философией» (И. Ильин, И. Кириеевский, Н. Лосский, С. Франк и др.).

Уровень общенаучной методологии изучения организационной культуры представлен системным подходом (В.Г. Афанасьев, В.А. Богданов, А.А. Леонтьев, В.Е. Семенов и др.) и синергетическим подходом (Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов, А.О. Прохоров и др.).

Уровень общегуманитарной методологии изучения организационной культуры представлен семиотическим подходом (П.С. Выготский, Ж. Пиаже, Г.Г. Шпет и др.) и герменевтическим подходом (М.М. Бахтин, Э. Корт, В.Г. Кузнецов и др.).

Уровень социально-психологической методологии изучения организационной культуры представлен культурологическим подходом (Л.С. Выготский, М. Коул, Г.Г. Шпет, П.Н. Шихирев), теорией отношений

(В.Н. Мясищев и др.), когнитивным подходом (Г.М. Андреева, Л. Смирч и др.) и деятельностным подходом (А.Н. Леонтьев).

Теоретическая база исследования представлена этикоцентрированной моделью (этическая модель культуры А.Швейцера, этическая модель экономики П.Козловски, этическая модель человека и научного познания русской идеалистической философии). Прикладная база исследования включает в себя концептуальные основы «концепции заботы о себе» М.Фуко.

Уровень конкретной методологии представлен модельным подходом. Данная методологическая специфика является преимущественно гуманитарной (т.е. опирается на стандарты гуманитарных наук), гуманистической (т.е. ориентирована на объяснение культуры посредством человеческой уникальности) и феноменологической (т.е. опирается на описательные методы, на качественный анализ и др.).

### **Эмпирическая база исследования.**

Основой эмпирической базы исследования проблематизации вопроса адекватности использования модифицированной методики ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры с целью оценки совместимости культуры организации и личности кандидата на уровне этико-смысловых кодов на этапе подбора и отбора персонала на должности (вакансии) является страховая компания (АО «ГСК «Югория» Саратовский филиал).

**Достоверность и надёжность** полученных результатов и выводов, содержащихся в диссертационной работе, подтверждается согласованностью полученных результатов с уже известными теоретическими и эмпирическими данными. Достоверность эмпирических данных обеспечивается использованием стандартных методик проведения исследований, а также методов статистической обработки данных.

**Научная новизна** проведённого исследования заключается в следующем:

1. Модифицированная диагностика степени выраженности субордеров организационной культуры кандидата на вакансию является авторской разработкой;

2. Модифицированная диагностика степени выраженности субордеров организационной культуры кандидата на вакансию была впервые использована для диагностики этико-смыслового кода личности кандидата;

3. В работе впервые предложена модифицированная методика диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры кандидата на вакансию как метод подбора и отбора персонала в современных организациях;

4. В работе разработана процедура по использованию и внедрению модифицированной методики диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры кандидата на вакансию;

5. В работе впервые апробирована модифицированная методика степени выраженности субордеров организационной культуры кандидата на вакансию.

**Теоретическая значимость научной работы** заключается в том, что результаты исследовательской части могут быть использованы в дальнейшем для изучения связи этико-смыслового кандидата в компанию на вакансию с этико-смысловым кодом организационной культуры самой компании.

**Практическая значимость исследования** заключается в дальнейшем наблюдении за работой новых сотрудников, принятых с помощью модифицированной методики степени выраженности субордеров организационной культуры. Потенциал синергии рекрутмента с инструментами из организационной культуры огромен. Поскольку



предлагаемые к внедрению мероприятия предположительно могут увеличить эффективность деятельности специалистов по подбору и отбору персонала, за счет повышения качества привлеченных потенциальных кандидатов.

**Эмпирическая база:** выборка состоит из сотрудников филиала (13 испытуемых), определяющих степень выраженность субордеров организационной культуры и три должностных позиции (вакантные позиции) 3 испытуемых.

Структурно магистерская диссертация определена целью и задачами исследования и состоит из введения, основной части, содержащей три главы (две теоретических, одна практическая), заключения, списка литературы и приложения.

Во введении обозначена проблема исследования, обоснована актуальность рассмотрения темы, поставлена цель работы и сформулированы задачи. В первой главе рассмотрены и представлены теоретические основы подбора и отбора персонала. Во второй главе рассмотрены теоретические основы ордерной диагностики организационной культуры. В третьей главе представлены эмпирические и рекомендательные данные и разработки по исследуемой проблеме на примере страховой компании АО «ГСК «Югория». Помимо этого, магистерская диссертация содержит приложение, в котором приведены методы и методики, использованные в исследовании, а также сводные диаграммы и таблицы.

### **Выводы по теоретической главе 1**

В первой главе были представлены: теоретико-методологические аспекты процедуры подбора и отбора персонала на вакансию в компанию, рассмотрена система подбора и отбора персонала на вакансию в компанию, представлены основы, этапы и принципы процедуры подбора и отбора

персонала на вакансию в компанию, проанализированы современные методы и подходы в области подбора и отбора персонала на вакансию в компаниях. Таким образом, можно констатировать, что процесс найма, подбора и отбора персонала находится в системе такого сложного и многоэлементного процесса, как управление персоналом. Вместе с тем, описывая каждый элемент процесса управления персоналом, видно, что найм, подбор и отбор персонала является первостепенной задачей при осуществлении и достижении целей, стоящих перед компанией (организацией). Грамотно организованный процесс найма, подбора и отбора персонала является одним из важных и первоочередных факторов результативности и продуктивности, а также успешности компании (организации).

На основе рассмотренных современных методов и практик оценки персонала при приеме на работу, важно отметить, что нет «правильных» или «неправильных» методов, есть лишь те, которые подходят той или иной организации/компании или нет. Для эффективного функционирования системы управления персоналом необходимо уделять внимание выбору подходящих методов и практик для организации/компании, основываясь на ее целях, в первую очередь. Также важно минимизировать издержки проведения каждого из этапов отбора и подбора персонала. Однако, названных факторов недостаточно для того, чтобы организация могла конкурировать и иметь преимущество по сравнению с другими организациями/компаниями. В современных и меняющихся условиях компаниям/организациям необходимо проявлять свою гибкость и мобильность, уметь отказываться от неэффективных методов, включать в свой арсенал новые, развивающиеся и инновационные методы и практики подбора и отбора персонала.

Таким образом, рекрутмент в организациях/компаниях для достижения стратегических целей всей службы управления персоналом

решает задачи, связанные с потребностями в квалифицированном персонале. В настоящее время персонал – это важнейшее преимущество компании, этим обосновано предъявлением высоких, как психологических, так и профессиональных, требований к специалистам при входе в компанию. Новый сотрудник также должен соответствовать идеологии компании, чтобы влиться в коллектив и разделить цели компании. Важно отметить, что рекрутмент представляет важнейшее направление профессиональной деятельности по управлению персоналом.

### **Выводы по теоретической главе 2**

В данной главе были рассмотрены такие аспекты, как: ордерная модель организационной культуры; теоретические основания ордерной диагностики организационной культуры; ордерная диагностика как вид качественного исследования.

Организационная культура — это сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих интеракций, конституируемых и регулируемых подсистемами этических смыслов участников взаимодействия. Связь между культурой и этико-смысловой подсистемой личности и группы установлена в ордерном подходе путем реконструкции изучения в отечественной психологии феномена культуры: культура — социальное — взаимодействие — избирательные психологические связи — потребности — восприятие (понимание, оценка, убеждение) — смысл.

Резюмируя все вышеизложенное, можно подытожить тот факт, что ордерная диагностика организационной культуры реализуется в рамках методологического стандарта гуманистической и постмодернистской психологии. Ордерная диагностика организационной культуры характеризуется как качественное исследование. К методам ордерной диагностики относятся: 1) опрос; 2) индивидуальное и групповое интервью

по результатам заполнения опросных листов; 3) групповая дискуссия по обсуждению облика желательного состояния корпоративной культуры и вариантов ее преобразования. У методики ордерной диагностики есть несколько специфических особенностей, к ним причислят: применение опросных листов, которые заполняются вместе с психологом-консультантом; опросные листы могут быть модернизированы под специфику и культуру в конкретной организации; в ходе беседы и заполнения опросных листов необходимо использовать поясняющие вопросы, что в последующем дает перспективу дать наиболее развернутую обратную связь по полученным показателям; ордерная методика диагностики является своего рода этапом большой проектной работы по преобразованию организационной культуры организации.

Наряду с изложенным, к значимой приоритетной уникальности методики ордерной диагностики на наш взгляд стоит отнести тот факт, что диагностика выполняется на всех уровнях организационной структуры организации: на уровне лидера, на уровне управленческой команды, на уровне топ-менеджмента и на уровне исполнительского персонала. Это позволяет видеть более четкую и понятную картину создавшейся культуры реально взятой организации.

Ордерная методика диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры организации позволяет обнаружить и обозначить тип организационной культуры, выявить, в числовой характеристике, степень выраженности этого типа. Вышеуказанное знание позволяет воздействовать на культуру организации, поддерживать, оптимизировать и корректировать ее. На основе рассмотренного материала можно также отметить, что организационная или корпоративная культура является важным аспектом в организации, которой необходимо уделять внимание. Организационная культура является залогом развития и успешности деятельности организации только тогда, когда она является

результатом продуманной и грамотной деятельности руководящего состава организации. Вместе с тем, используя ордерный подход и имеющиеся инструменты можно изучать, корректировать и изменять организационную культуру организации, что будет напрямую отражаться на результатах деятельности и на достижении поставленной цели организации.

### **Результаты исследования, их анализ и обсуждение**

Результаты данного исследования представлены в виде выявления и установления этико-смыслового кода компании с помощью методики диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры, а затем в диагностике кандидатов на вакантные должности и анализ результатов в связи с этико-смысловым кодом компании. Это означает, что сначала будут представлены данные и результаты исследования компании, а затем результаты диагностики кандидатов на должности.

Сотрудники компании (филиала) состоят из 13 человек. Из которых 79% женщин и 21% мужчин. Процентное распределение по возрасту состоит из 37% в возрасте от 30 до 40 лет, 28% в возрасте от 40 до 60 лет и 7% в возрасте 60+.

Всем сотрудникам предлагалось пройти ордерную методику диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры в формате опроса-беседы.

В ходе диагностики всех сотрудников было выявлено, что в страховой компании «Югория» (филиал) этико-смысловой код организационной культуры имеет вид: А–С–Ц. Это означает, что наиболее выражены «армейские» субордерные характеристики, несколько слабее выражены «семейные» субордерные характеристики, и слабее всего выражены «церковные» субордерные характеристики. Стоит отметить, что на основе исследований Л.Н.Аксеновской в области этико-смысловой

кодировке и перекодировке, актуальной организационной задачей для компании с кодом АСЦ является состояние выживания в сложных условиях. Такой этико-смысловой код означает, что компания вынуждена постоянно соответствовать новым требованиям, предъявляемым к их деятельности в современных условиях. В данной страховой компании такой результат обусловлен несколькими факторами:

- Во – первых, в феврале 2022 года в компании сменился генеральный директор и некоторый управленческий персонал (из головной дирекции), в данный момент их действия направлены на оптимизацию всех возможных ресурсов и на повышение экономических показателей;

- Во – вторых, страховая компания (страховое дело является финансовой организацией, которая попадает под надзор и контроль государства (Центрального банка Российской Федерации) и законодательства, в которое на постоянной основе вносятся поправки и новшества;

- В – третьих, большим влияющим фактором на деятельность страховой компании оказывает современная и нестабильная обстановка (Covid- ограничения, политическая сфера).

Также, в организационной культуре такого типа значительная часть персонала – взрослые и опытные специалисты, которым приходится менять то, к чему они привыкли. И выход на новый уровень воспринимается не как положительный результат, а лишь «приведением в соответствие» и выходом в нормальное и «правильное» состояние. Так и в данной страховой компании, большая часть персонала является взрослыми и опытными специалистами, которые вынуждены постоянно подстраиваться под новые требования.

Следует обозначить угрозу, которая может возникнуть в компании в следствие такого положения – угроза общей усталости и потери мотивации.

Рекомендацией для такого типа организационной культуры может быть формирование «церковного» субордината. А именно: развитие корпоративной идеологии, позволяющей сформулировать значимый и вдохновляющий «смысл жизни» как для отдельного сотрудника или отдела организации, так и для всей организации; использование стратегии «формирования потенциала обстановки» (уже из арсенала средств «армейского» субордината) предполагает, что сформулированная на базе идеологии новая цель корпоративного развития будет поддержана внутрикорпоративными программами профессионального и личностного развития сотрудников организации. Организация с культурным кодом А – С – Ц должна управлять своим настоящим из будущего.

Таким образом, был получен этико-смысловой код в конкретной компании, который станет фактором отбора и подбора нового сотрудника в организационную культуру (среду) страховой компании.

*Кандидат на должность специалиста службы сервисного сопровождения клиентов.*

Качественная характеристика кандидата А: кандидат находится в возрастной позиции от 30 до 40 лет (34 года); половая категория – мужской пол.

Кандидату А было предложено пройти модифицированную методику степени выраженности субординатов организационной культуры, в которой измеряется степень выраженность субординатов ОК и устанавливается культурный код организационной культуры. Были получены следующие результаты:

*Таблица 1*

### **Результаты исследования кандидата А**

Субордер (буква в Опросных листах)	СС (существующее состояние) баллы	ЖС (желательное состояние) баллы	Рассогласован ие баллы
а) («семья»)	88	95	8
б) («армия»)	87	99	11
в) («церковь»)	82	90	8

Таким образом, этико-смысловой код у данного респондента имеет вид **САЦ**. Также, результатом исследования являются наблюдения, которые были отмечены в ходе проведения методики и интервью. При оценке выражений из опросных листов кандидат ориентировался и исходил из своего предыдущего опыта работы, а именно, из своего последнего места работы, где отмечал потерю уверенности в надежности своих отношений с руководством организации (работодателем) и в надежности положения самой организации. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что полученный результат характеризует кандидата, который решает организационную задачу, связанную с перезапуском активности и началом новой деятельности, чем и обуславливает смену компании и поиск работы. Угрозой для респондента А с таким этико-смысловым кодом может стать потеря уверенности в себе, как в профессионале. К тому же, этико-смысловым кодом страховой компании является АСЦ, то есть, нами отмечено рассогласование этико-смыслового кода кандидата с этико-смысловым кодом страховой компании. Но, стоит отметить, что рассогласование «семейных» субордерных характеристик с «армейскими» субордерными характеристиками у кандидата А составляет всего 1 балл. Это означает, что при использовании приемов из арсенала «армейского» субордера этико-смысловой код может иметь вид АСЦ у данного респондента. Рекомендацией для данного кандидата (в случае принятия его в компанию) является активизация программ обучения, так как внутрикорпоративное обучение уменьшает показатель тревоги у



работников, укрепляет уверенность в своих профессиональных способностях и рассматривается сигналом того, что работник является интересным и нужным для компании, поскольку она тратит средства на его переподготовку или подготовку. Для данного кандидата это будет значимым и авторитетным аспектом. В данном случае обучением может стать адаптация и введение нового сотрудника в компанию, что поспособствует усилению уверенности в себе и развитию ощущения полезности и значимости его в компании.

Таким образом, результат исследования показал рассогласование с этико-смысловым кодом организационной культуры компании. Однако, в ходе наблюдения и анализа интервью респондента А были отмечены благоприятные и положительные тенденции к изменениям – в СС кандидат отметил желание развития «армейских» субординированных характеристик. На основе этого были разработаны рекомендации по работе с данным респондентом в случае выбора.

Наряду с этим, важно отметить, что данный сотрудник беседовался на должность «специалиста сервисного сопровождения клиентов». Должность включена в отдел ССК (сервисное сопровождение клиентов), в котором у начальника отдела наблюдается такой же этико-смысловой код (АСЦ) (таб.6). Данный факт может свидетельствовать о положительном и благоприятном факторе соответствия культуральной совместимости сотрудников на уровне отдела филиала.

*Кандидат Б на должность менеджера агентской группы.*

Качественная характеристика кандидата Б: кандидат находится в возрастной категории от 30-40 лет (38). Половая категория: женский пол.

Кандидату Б было предложено пройти модифицированную методику степени выраженности субординированности организационной культуры, в которой измеряется степень выраженности субординированности ОК и устанавливается

культурный код организационной культуры. Были получены следующие результаты:

*Таблица 2*

### **Результаты исследования кандидата Б**

<b>Субордер (буква в Опросных листах)</b>	<b>СС (существующее состояние) баллы</b>	<b>ЖС (желательное состояние) баллы</b>	<b>Рассогласование баллы</b>
<b>а) («семья»)</b>	<b>81</b>	<b>97</b>	<b>16</b>
<b>б) («армия»)</b>	<b>91</b>	<b>90</b>	<b>1</b>
<b>в) («церковь»)</b>	<b>60</b>	<b>76</b>	<b>16</b>

Полученные результаты диагностики степени выраженности субордеров корпоративной культуры позволяют сделать вывод о том, что для респондента важна проработанность 2-х субордерных характеристик, с преобладанием «семейного» субордера, и «церковного субордера». По мнению респондента, «армейский» субордер не нуждается в развитии, а наоборот, необходимо снизить его влияние (на 1 балл). Это проявляется в снижении уровня контроля деятельности и спроса за результаты руководителем. Культурный код в существующем состоянии А-С-Ц (задача выживания организации), в желательном состоянии принимает вид С-А-Ц (начало деятельности или перезапуск активности). Культурный код в существующем состоянии характеризует кандидата, как сотрудника, который решает организационную задачу, связанную с состоянием выживания в сложных условиях. Угрозой для респондента Б с таким этико-смысловым кодом может стать усталость и потеря мотивации. Решением является развитие «церковных» субордерных характеристик. Рекомендательным тренингом в данном случае может стать тренинг по сотерингу, который направлен на внутреннюю проработку таких

характеристик, как внимание, воля, вера, видение, время и власть. При этом, важно не терять уровень развития «армейских» субординерных характеристик и уделять внимание их поддержанию. В этом вопросе может помочь развитие элементов соревновательной работы внутри коллектива. Например, это может быть объявление лучшего работника месяца и т.п.

Данный кандидат собеседовался на должность менеджера агентской группы, должность входит в отдел агентских продаж, этико-смысловым кодом которого является код А-С-Ц, как и во всей компании. В связи с чем можно сделать вывод о том, что культура кандидата Б находится в согласовании с культурой компании и культурой отдела, в котором предстоит работать, на уровне этико-смысловых кодов.

*Кандидат В на должность заместителя директора по развитию корпоративного канала продаж.*

Качественная характеристика кандидата В: возрастная характеристика кандидата находится в диапазоне от 50 до 60 лет (54 года). Половая характеристика: женский пол.

Кандидату В было предложено пройти модифицированную методику степени выраженности субординеров организационной культуры, в которой измеряется степень выраженность субординеров ОК и устанавливается культурный код организационной культуры. Были получены следующие результаты:

*Таблиц 3*

### **Результаты исследования кандидата В**

<b>Субордер (буква в Опросных листах)</b>	<b>СС (существующее состояние) баллы</b>	<b>ЖС (желательное состояние) баллы</b>	<b>Рассогласование баллы</b>
<b>а) («семья»)</b>	87	98	11
<b>б) («армия»)</b>	91	83	-8

в) («церковь»)	78	96	18
----------------	----	----	----

Полученные показатели диагностики степени выраженности субордеров корпоративной культуры позволяют выдвинуть тезис о том, что для респондента значима проработанность всех 3-х субордерных типологий, с небольшим доминированием «семейного» субордера, далее «церковного» субордера. По ответам опрашиваемого можно утвердить, что для него важно, чтобы члены коллективы были сплочёнными на психоэмоциональном уровне («семья»), так же чтобы связывала целостная цель, которая будет объединять их («церковь»). По убеждению респондента, «армейский» субордер не нуждается в совершенствовании, а наоборот, необходимо понизить его воздействие. Это ощущается в уменьшении показателя контроля деятельности и спроса за результаты лидером.

Культурный код в существующем состоянии А-С-Ц (задача выживания организации), в желательном состоянии принимает вид С-Ц-А (задача стабилизации после периода экстремальной активности). Культурный код в существующем состоянии характеризует кандидата, как сотрудника, который решает организационную задачу, связанную с состоянием выживания в сложных условиях. Угрозой для данного кандидата может стать усталость и потеря мотивации. Решением является развитие «церковных» субордерных характеристик. Рекомендательным тренингом в данном случае может стать тренинг по сотерингу, который направлен на внутреннюю проработку таких характеристик, как внимание, воля, вера, видение, время и власть. При этом, важно не терять уровень развития «армейских» субордерных характеристик и уделять внимание их поддержанию. В этом вопросе может помочь развитие элементов соревновательной работы внутри коллектива. Например, это может быть объявление лучшего работника месяца и т.п. Данный кандидат

собеседовался на должность юриста, должность входит в юридический отдел, этико- смысловым кодом которого является код А-С-Ц, как и во всей компании. В связи с чем можно сделать вывод о том, что культура кандидата В находится в согласовании с культурой компании и культурой отдела, в котором предстоит работать, на уровне этико-смысловых кодов.

Таким образом с помощью ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры был выявлен этико-смысловой код организационной культуры страховой компании, которым является код А-С- Ц, который впоследствии являлся критерием отбора нового сотрудника в компанию.

С помощью использования модифицированной ордерной методики степени выраженности субордеров организационной культуры на этапе отбора и подбора персонала (на этапе собеседования) удалось установить этико-смысловой код трех кандидатов на три разные должности. Данный факт позволил выявить согласование и рассогласование культуры между кандидатом и компанией на уровне этико-смысловых кодов. И вместе с тем были сформулированы и разработаны рекомендации относительно принятия решения о выборе кандидата, стало возможным строить прогнозы по работе данных кандидатов.

### **Заключение**

Процесс подбора, отбора и найма персонала (или рекрутинг) в современном мире является важным и стратегическим направлением, которое задает развитие и направление работы, достижение целей и высоких результатов в компании (и во всем бизнесе в целом и общем). Наряду с этим существует необходимость в постоянном совершенствовании данного процесса в связи с его важность и с постоянно изменяющимися внешними (и внутренними) условиями. В технологии развития данного процесса особое внимание привлекает культуральная

совместимость новых сотрудников с культурой компании (организации). Совместимость культуры нового сотрудника с культурой компании позволит решать важнейшие задачи в условиях внешних и внутренних изменений. Проведенное исследование доказывает его актуальность, которая заключается в том, что методика выявления степени выраженности субординатов организационной культуры является адекватным и подходящим методом отбора и подбора персонала, позволяющее выявлять этико- смысловую совместимость кандидата с этико-смысловым кодом культуры компании (или отдела), а также строить прогнозы относительно работы нового сотрудника, пути его развития и совершенствования.

Анализ теории и практические исследования позволили сделать следующие выводы:

1) В процессе подбора и отбора (рекрутинга) существует ряд факторов, при соблюдении которых будет наблюдаться положительная динамика работы данного направления: должная квалификация специалистов службы подбора персонала, наличие современных методов, методик и инструментов оценки и отбора кандидатов, введение нововведений в бизнес-процессы и готовность к адаптации в изменяющихся условиях работы;

2) Главной задачей подбора и отбора персонала является удовлетворение потребности компании в количественной, и самое главное, качественной характеристике персонала;

3) Технология развития подбора и отбора персонала включает в себя методы, приемы, методики и последовательность различных процедур и мероприятий, которых бывает недостаточно для непрерывного развития этого направления;

4) Организационная культура в орденом подходе является определяется как сложный социопсихологический порядок,

конституируемый и регулируемый системой этических смыслов. Другими словами, имея и управляя системой этических смыслов, мы можем управлять организационной культурой компании;

5) Вместе с тем, в уже сформированной организационной культуре существует необходимость в ее поддержании и сохранении. И одним из важных аспектов при этом является совместимость этико- смыслового кода нового сотрудника с этико-смысловым кодом компании;

6) Проведенное исследование в страховой компании АО «ГСК«Югория» г.Саратов позволило диагностировать степень выраженности субордеров организационной культуры и установить этико-смысловой код ОК относительно степени выраженности субордеров;

7) При оценке и диагностики кандидатов на должность в компанию с помощью модифицированной ордерной методики степени выраженности субордеров организационной культуры стало понятно, что при процедуре отбора и подбора персонала на этапе собеседования данная методика имеет место быть и она уместна;

8) При этом данная методика является адекватным инструментом отбора и оценки персонала на совместимость организационной культуры на уровне личности кандидата и на уровне компании, поскольку с помощью данного инструмента становится возможным устанавливать этико-смысловые коды и строить прогнозы, относительно дальнейшего развития того или иного кандидата (новичка в компании).

Резюмируя все вышеизложенное становится возможным констатировать доказательство поставленных гипотез:

1. Модифицированная для целей отбора персонала методика ордерной оценки степени выраженности субордеров организационной культуры является адекватным инструментом оценки совместимости культуры организации и личности кандидата на уровне этико- смысловых

кодов. Поскольку при помощи данного инструмента возможно установить этико-смысловой код кандидата, возможно установить согласование или рассогласование на уровне этико- смысловых кодов между культурой потенциального кандидата и культурой компании, возможно строить прогнозы и точки развития относительно нового сотрудника (кандидата), возможно использовать данную методику на этапе собеседования наряду с уже используемыми методами и методиками подбора и отбора персонала.

2. Проведенная диагностика степени выраженности субордеров организационной культуры организации позволила установить этико-смысловой код, которым является код А-С-Ц, что доказывает поставленную гипотезу.

Таким образом, в ходе работы, были выполнены следующие задачи:

1. Была обоснована актуальность темы работы, определена цель и задачи исследования, сформулированы предмет и объект исследования, доказана научная новизна;

2. Найдена и сформулирована проблема развития объекта исследования;

3. Раскрыт и проанализирован процесс подбора, отбора и найма персонала (рассмотрена структура, система, современные методы, этапы и принципы подбора и отбора персонала на вакансию/должность);

4. Раскрыта и проанализирована концепция ордерной диагностики организационной культуры (рассмотрена ордерная модель организационной культуры, ордерная диагностика организационной культуры);

5. Разработана и модифицирована ордерная диагностика степени выраженности субордеров организационной культуры под процедуру отбора и подбора персонала на вакансии;



6. Разработана процедура внедрения модифицированной ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры как метода подбора и отбора персонала на вакансию/должность;

7. Апробирована модифицированная ордерная диагностика степени выраженности субордеров организационной культуры на степень адекватности применения ее в качестве метода (инструмента) отбора и подбора персонала;

8. Разработаны и описаны рекомендации по оценке кандидата на вакансию/должность с помощью модифицированной ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры;

9. Сформулированы полученные выводы на фоне полученных результатов проведенного исследования;

10. Развита навык самостоятельной работы с методическими материалами и материалами научной литературы.

Таким образом, была достигнута цель, которая заключалась в изучении возможностей применения методики ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры для процедуры подбора, отбора и оценки персонала в качестве методики и инструмента оценки кандидата на совместимость культуры на уровне этико-смысловых кодов.