

**Санкт-Петербургский государственный университет**

Выпускная квалификационная работа на тему:  
**МОТИВАЦИОННЫЕ И ЦЕННОСТНЫЕ ФАКТОРЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ**  
по направлению подготовки 37.04.01 – Психология  
основная образовательная программа – Организационная психология и психология  
менеджмента

Выполнил:  
Студент 2 курса  
очной формы обучения

Шарабурак К.В.

Рецензент:  
Руководитель  
Корпоративного университета  
ООО «Производственное объединение  
Киришинефтеоргсинтез»

Научный руководитель  
К.пс.н., доцент

Родионова Е.А.

Самуйловская Е.М.

Санкт-Петербург

2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Generating Table of Contents for Word Import ...

## АННОТАЦИЯ

Работа посвящена изучению мотивационных и ценностных факторов адаптации персонала. Основная гипотеза исследования состоит в том, что успешная адаптация персонала основывается на совпадении мотивационных и ценностных ожиданий новых сотрудников с реальными характеристиками мотивационного профиля и организационной культуры организации.

Исследование проводилось на выборке, состоящей из 88 человек в возрасте от 20 до 41 года. Количество респондентов мужского пола составило 52 человека, женского пола – 36 человек. Выборка сформирована из новых сотрудников двух крупных организаций европейской части России, устроившихся на работу в период проведения исследования.

Для выявления мотивационных и ценностных факторов адаптации персонала изучались методики: методика оценки организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, методика вовлечённости У. Шауфели и А. Беккера, методика «Возможность реализации мотивов» В.И. Доминьяка, опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда, опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия Р.Х. Исмаилова, анкета «Оценка сотрудника наставником» и самооценка В. Шумской, биографический опросник.

По результатам исследования специально разработанная программа адаптации даёт более успешные результаты сотрудников при сравнении до и после прохождения периода адаптации. При этом программа адаптации, основанная на ценностной идентичности с учётом мотивационных ожиданий сотрудников, даёт ещё более успешные результаты, чем стандартная.

## ANNOTATION

The work is devoted to the study of motivational and value factors of staff adaptation. The main hypothesis of the research is that the successful adaptation of the staff is based on the coincidence of the motivational and value expectations of new employees with the real characteristics of the motivational profile and organizational culture of the organization.

The research was conducted on a sample of 88 people aged from 20 to 41 years. The number of male respondents was 52, the number of female gender was 36. The sample was formed from new employees of two large organizations of the European part of Russia, who got a job during the research.

To determine the motivational and value factors of staff adaptation, methodologies were studied: Organizational Culture's Analyze Instrument (OCAI) of K. Cameron and R. Quinn, Utrecht work engagement scale (UWES) of W. Schaufeli and A. Becker, the method "The possibility of realizing the motives" V. Dominic, a questionnaire of socio-psychological adaptation of K. Rogers and R. Diamond, a questionnaire for assessing the level of socio-psychological adaptation of an employee of the enterprise R. Ismailova, the questionnaire "Evaluation of an employee by a mentor" V. Shumskaya and self-evaluation, a biographical questionnaire.

According to the results of the research, a specially developed adaptation program gives more successful results of employees when comparing before and after the period of adaptation. At the same time, the adaptation program based on the value identity, taking into account the motivational expectations of the employees, gives even more successful results than the standard one.

## ВВЕДЕНИЕ

Адаптация сотрудников в организации является важным звеном системы управления человеческими ресурсами. В начале своей трудовой деятельности сотрудник неизбежно сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых возникает из-за отсутствия информации о порядке работы, критериев оценки работы, особенностях взаимоотношений коллег и т.д. Кроме того, поступая на работу, сотрудник оказывается перед необходимостью принять организационные требования, предъявляемые организацией, пересмотреть свои взгляды и привычки, соотнеся их с принятыми в организации нормами и правилами поведения, традициями и ценностями. Именно поэтому сотруднику необходима поддержка со стороны руководства в виде разработанной программы адаптации, чтобы осознать свою роль и место в организационной структуре, проникнуться корпоративным духом и начать работать максимально эффективно в короткие сроки, избежав появления стресса.

Таким образом, **актуальность** темы исследования объясняется, прежде всего, тем, что программа адаптации призвана облегчить вхождение сотрудников в жизнь организации.

**Цель** исследования – выявить и проанализировать мотивационные и ценностные факторы адаптации сотрудников.

Для достижения поставленной цели были выделены следующие **задачи**:

1. провести теоретический анализ литературы по вопросам адаптации сотрудников, организационной культуры и мотивации;
2. провести анализ типов организационной культуры, выявить различия в ценностных ожиданиях сотрудников на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, провести сравнительный анализ;
3. выявить уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, провести сравнительный анализ;

4. провести оценку возможности реализации мотивов сотрудников, выявить различия в мотивационных ожиданиях на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, провести сравнительный анализ;
5. выявить уровень адаптивности сотрудников на момент приёма на работу и уровень социально-психологической адаптации после прохождения периода адаптации;
6. определить результат адаптации сотрудников на основании оценки непосредственного руководителя и самооценки, провести сравнительный анализ.

**Объект** исследования – новые сотрудники двух организаций: международного аэропорта (Организация №1), нефтеперерабатывающего завода (Организация №2).

Выборку исследования составили 88 человек, из них 52 мужчины и 36 женщин. Возраст испытуемых – от 20 до 41 года, стаж трудовой деятельности – от 1 месяца до 20 лет.

**Предмет** исследования – мотивационные и ценностные факторы адаптации сотрудников.

**Основная гипотеза** исследования – успешная адаптация сотрудников основывается на совпадении мотивационных и ценностных ожиданий сотрудников с реальными характеристиками мотивационного профиля и организационной культуры организации.

**Частные гипотезы** исследования:

- процесс адаптации сотрудников будет проходить успешнее при совпадении их ценностно-культурных ожиданий с реальной организационной культурой организации;
- чем выше вовлечённость в трудовую деятельность сотрудников при приёме на работу, тем быстрее они адаптируются;

- процесс адаптации сотрудников будет проходить успешнее при совпадении их мотивационных ожиданий с возможностью реализации данных мотивов в организации;
- высокий уровень адаптивности сотрудников не гарантирует их успешную адаптацию.

**Научная новизна** исследования заключается в установлении прямой взаимосвязи между успешной адаптацией сотрудников и совпадении их мотивационных и ценностных ожиданий с реальными характеристиками мотивационного профиля и организационной культуры организации.

**Практическая значимость** исследования. Результаты исследования могут быть использованы в области управления персоналом организации с целью повышения эффективности проводимых мероприятий в рамках программы адаптации сотрудников.

**Структура работы.** Объём работы – 110 страниц основного текста, 39 страниц приложений. Основной текст проиллюстрирован 34 рисунками. Работа состоит из введения, трёх глав (теоретической, методологической и практической глав), 18 подпунктов, заключения, списка использованных источников, приложений. Список использованных источников содержит 105 ссылок на литературу, 25 из которых – на иностранные источники. Содержание работы имеет следующую структуру:

В первой главе описываются теоретические основы по вопросам адаптации сотрудников, организационной культуры и мотивации.

Во второй главе описываются цели, задачи и гипотеза исследования, выборка, рассматриваются методы и методики исследования, раскрывается процедура исследования и математико-статистические методы обработки.

В третьей главе описываются результаты исследования и проходит их обсуждение.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ, ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И МОТИВАЦИИ

## 1. Сущность адаптации сотрудников

В управлении персоналом одним из приоритетных направлений является адаптация сотрудников. Важность правильно организованной адаптации и введения в курс дела сотрудников трудно переоценить. В процессе своего развития организация постоянно нуждается в новых кадрах: от того, на сколько профессиональны, компетентны и активны будут эти люди, зависит будущее организации, ведь человеческий капитал – это её главная ценность. Чтобы сотрудники в максимально короткий срок начали работать эффективно, необходимо проведение мероприятий по адаптации.

Существует два подхода к трактовке понятия «адаптация» [20, с. 200]. С одной стороны, адаптация рассматривается как внутренний динамический процесс, как некое свойство организма человека, обеспечивающее его приспособление к изменяющимся условиям среды. С другой стороны, адаптацию можно определить, как систему организационных и управленческих мероприятий, цель которых – облегчение вхождения сотрудников в организацию.

А.В. Сиомичев определяет адаптацию как «процесс приспособления индивидуальных и личностных качеств к жизни и деятельности человека в изменившихся условиях существования» [54, с. 194]. Кроме того, он говорит о том, что адаптация – «преодоление трудностей вхождения в новую социальную среду, установление внутригрупповых отношений, приспособление к новым формам обучения» [60, с. 4].

По мнению А.Л. Мацкевича, адаптация – это «процесс взаимодействия личности с окружающей средой, ведущий, в зависимости от степени активности личности, к преобразованию среды в соответствии с потребностями, ценностями и идеалами личности или к преобладанию зависимости личности от среды» [54, с. 194].

А.А. Налчаджян рассматривает адаптацию как социально-психологический процесс, который при благоприятном течении приводит личность к состоянию адаптированности [43].

А.Я. Кибанов даёт следующее определение, которое мы возьмём за основу: «Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условий труда и отдыха» [29, с. 207].

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что адаптация – это процесс знакомства сотрудника с организацией и своими новыми трудовыми обязанностями, а также процесс активного приспособления человека к рабочему месту и коллективу.

Следует разделять понятие адаптации и адаптивности. Адаптивность мы понимаем, как способность личности к адаптации в целом, приспособлению человека к существующим в обществе требованиям и критериям оценки за счёт присвоения норм и ценностей данного общества.

Поступая на работу, сотрудник активно включается в систему социально-психологических и профессиональных отношений конкретной организации, усваивает новые для него социальные роли, нормы и ценности, согласовывает свои индивидуальные цели с целями и задачами организации и трудового коллектива, тем самым подчиняя своё поведение служебным предписаниям данной организации.

Период адаптации сотрудника обычно длится от трёх до шести месяцев в зависимости от программы адаптации, установленной в организации. Это сложный период, в течение которого есть большая вероятность ухода сотрудника из организации по ряду причин, указанных на рисунке 1.



**Рис. 1. Возможные причины ухода сотрудника из организации в период адаптации**

В связи с вышеперечисленными потенциальными угрозами повышается роль адаптации сотрудника:

- в профессиональном плане (в раскрытии и применении на практике его профессиональных знаний, умений и навыков);
- в организационном плане (в формировании представления об основных целях и задачах организации, а также подразделения, в котором занят сотрудник);
- в социальном плане (в формировании у сотрудника чувства лояльности и приверженности организации).

Специальный набор процедур, составляющих программу адаптации сотрудников, может способствовать снижению рисков и минимизации проблем, возникающих в начале работы. Для этого в организации осуществляется управление процессом адаптации сотрудников.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, определяющие ход и сроки адаптации, а также снижение возможных

неблагоприятных последствий. При планировании процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей организации (в частности условий труда, организации труда, режима рабочего времени и т.п.) и ограничений в изменении сотрудника (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от вредных привычек и т.п.). Необходимо также учитывать различия на новом и прежнем месте работы сотрудника, особенности новой и прежней профессии, так как они могут послужить серьёзным барьером для профессиональной адаптации сотрудника на новом рабочем месте.

Для успешной адаптации сотрудников на новом рабочем месте используется специально разработанная программа адаптации. Она может включать в себя как общую программу, так и специальную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и включает в себя следующие блоки:

- общее представление об организации (история, традиции, нормы и стандарты, виды деятельности, цели и приоритеты, организационная структура, информация о высшем руководстве);
- политика организации (принципы кадровой политики и подбора персонала, сроки и условия найма, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, функции профсоюзов, политика сохранения коммерческой тайны);
- оплата труда (формы оплаты труда, оплата выходных и сверхурочных, премирование);
- дополнительные льготы (виды страхования, пособия по болезни, пособия по материнству, возможности обучения на работе, льготные кредиты);
- охрана труда и техника безопасности (места оказания первой медицинской помощи, меры предосторожности на рабочем месте, правила пожарной безопасности, правила поведения при несчастных случаях).

Кроме общей программы адаптации существует специальная программа адаптации, которая охватывает вопросы, связанные с подразделением, куда поступил на работу сотрудник, или с конкретным рабочим местом. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения (цели и приоритеты, структура, направления деятельности, взаимоотношения с другими подразделениями);
- рабочие обязанности и ответственность (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, длительность рабочего дня и расписание, нормативы качества выполнения работы и ожидаемых результатов);
- процедуры, правила, предписания, характерные только для данного вида работы или данного подразделения (поведение в случае аварий, правила техники безопасности, информирование о несчастных случаях);
- представление сотрудников подразделения.

При составлении программ адаптации сотрудников важно учитывать факторы адаптации, то есть те условия, которые влияют на течение, сроки, темпы и результат адаптационного процесса. Факторы делятся на объективные, связанные с производственным процессом, и субъективные, связанные с личностью сотрудника. К условиям успешной адаптации можно отнести:

- хорошо проработанный механизм управления процессом адаптации сотрудников;
- прозрачность и логичность оценки сотрудников при отборе и в процессе адаптации;
- престиж и привлекательность работы в данной организации;
- особенности организации труда, которые позволяют реализовать мотивационные установки сотрудников;
- гибкость системы обучения персонала в организации;

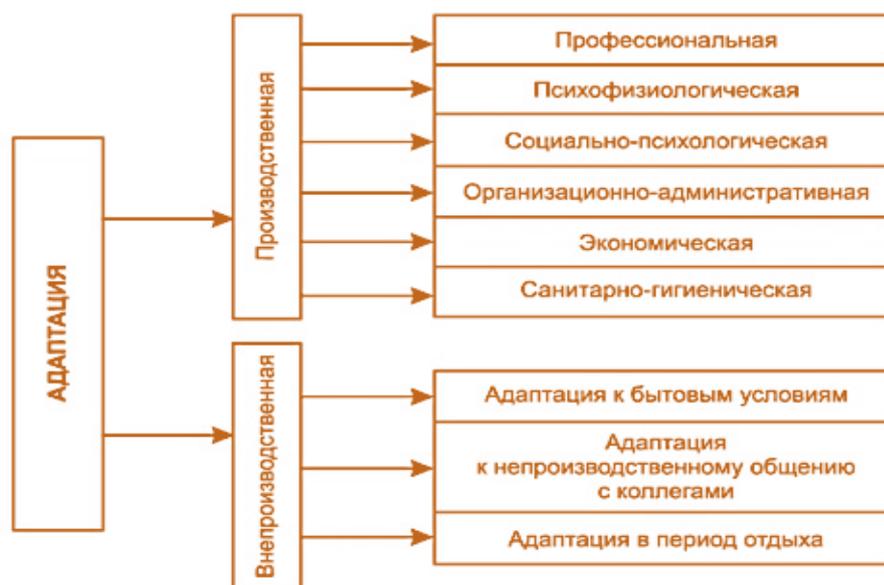
- социально-психологический климат в коллективе, его особенности и сложившиеся ценностные установки;
- личностные свойства сотрудника (психологические черты, возраст, семейное положение и т.д.).

Таким образом, при правильно составленной и организованной программе адаптации, а также при эффективном управлении процессом адаптации со стороны организации с учётом всех факторов, сотрудники в максимально короткий срок смогут приспособиться к новому для себя рабочему месту и коллективу и начать работать с максимальной отдачей.

## **2. Виды адаптации сотрудников**

Прежде всего, выделяют два направления адаптации, которые корректируют ход процесса адаптации сотрудников, – первичную и вторичную [30, с. 232]. Многие авторы, такие как А.Я. Кибанов и А.Н Прошина, трактуют данные понятия следующим образом [53, с. 30]: первичная адаптация необходима молодым сотрудникам, которые впервые приступают к профессиональной деятельности и не имеют опыта работы. Им необходимо повышенное внимание и забота со стороны руководства. Вторичная адаптация рассчитана на сотрудников, имеющих опыт работы в других организациях, но по определённым причинам сменивших место работы.

В зависимости от объекта, к которому адаптируется сотрудник, различают производственную и внепроизводственную адаптацию (рисунок 2).



**Рис. 2. Виды адаптации сотрудников [20, с. 203]**

Рассмотрим подробнее виды производственной адаптации, которые затрагивают все аспекты приспособления сотрудников к работе в новой организации, – профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую.

Профессиональная адаптация – это приспособление сотрудника к выполняемой работе и трудовым функциям на рабочем месте. Она выражается в овладении сотрудником определёнными навыками и умениями, в формировании профессионально необходимых качеств личности, в развитии положительного отношения сотрудника к своей профессии и к организации в целом. Профессиональная адаптация играет большую роль для молодых специалистов, так как они владеют в основном только теоретическими представлениями о том, как происходит рабочий процесс.

Профессиональная адаптация может оцениваться как по объективным, так и по субъективным показателям. К объективным показателям относятся: выполнение должностных обязанностей, норм выработки, наличие специальных знаний, умений и навыков, а к субъективным – мотивы выбора профессии, планы относительно сохранения и изменения профессии.

Психофизиологическая адаптация – это процесс приспособления нового сотрудника к совокупности условий труда на рабочем месте. К этим условиям относятся: уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещённость, вибрация и т.п.) и прочее [70, с. 357]. Кроме того, психофизиологическая адаптация предполагает привыкание к режиму работы, налаживание обычного уровня трудоспособности, приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам. Этот вид адаптации зависит в большей степени от здоровья сотрудника, его естественных реакций и индивидуальных биоритмов.

Социально-психологическая адаптация – это приспособление сотрудника к коллективу. Она заключается в освоении сотрудником социально-психологических особенностей организации, вхождении в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, привыкание к стилю руководства, выявлении формальных и неформальных групп в коллективе, позитивном взаимодействии с членами коллектива. Она также подразумевает принятие традиций и ценностных ориентаций, сложившихся в организации. Её успешное прохождение предполагает включение сотрудника в коллектив, как равноправного и полноценного члена, которого принимают все его участники.

Молодым специалистам, которые впервые вышли на работу, легче пройти социально-психологическую адаптацию, поскольку у этой категории сотрудников ещё не выработаны социальные навыки. Они могут легко усваивать все стандарты организации, которые не будут блокироваться нормами с предыдущей работы. Иная ситуация возникает с сотрудниками, у которых уже был опыт работы в других организациях. Они привыкли к определённым нормам и ценностям, которые поддерживались на прошлом месте работы, и им сложнее перестроиться, забыв про существующие стереотипы. У таких сотрудников возможно возникновение «конфликта культур».

Организационно-административная адаптация означает привыкание сотрудника к стилю руководства, новой организационной культуре, а также усвоение ценностей организации и разделение её целей. В ходе данного вида

адаптации происходит осознание сотрудником своей роли и места в общей организационной структуре.

Экономическая адаптация – это привыкание к определённому уровню заработка и социального обеспечения.

Санитарно-гигиеническая адаптация означает привыкание к определённому распорядку рабочего дня, условиям труда, требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Как уже упоминалось выше, помимо производственной адаптации существует и внепроизводственная адаптация. В соответствии с названием внепроизводственная адаптация относится к сферам жизни сотрудника, которые не связаны непосредственно с его работой. В настоящее время очень мало организаций уделяют внимание данному виду адаптации в связи с тем, что создание условий для такой адаптации требует больших финансовых затрат. Кроме того, многие руководители считают, что адаптация к условиям, которые не имеют отношения к работе, является личным делом сотрудника, в связи с чем участие в ней со стороны организации не обязательно.

Однако внепроизводственная адаптация так же важна, как и производственная, так как она напрямую связана с достижением требуемого уровня работоспособности сотрудника. Она включает в себя адаптацию к бытовым условиям, адаптацию к непрофессиональному общению с коллегами, адаптацию на период отдыха.

Адаптация к бытовым условиям предполагает обеспечение сотрудника необходимыми бытовыми условиями, к которым относится жильё, устройство детей в детские сады, медицинское обслуживание и т.п. Адаптация к бытовым условиям необходима, к примеру, когда сотрудник сменил место жительства для выхода на работу. В данном случае сотрудник приспосабливается к смене жилья и новому жизненному пространству, налаживает новые коммуникативные связи, выбирает подходящие схемы поведения.

Адаптация к непрофессиональному общению с коллегами означает общение с коллегами во вне рабочее время и вхождение в одну из неформальных групп коллектива. Такое общение является важным

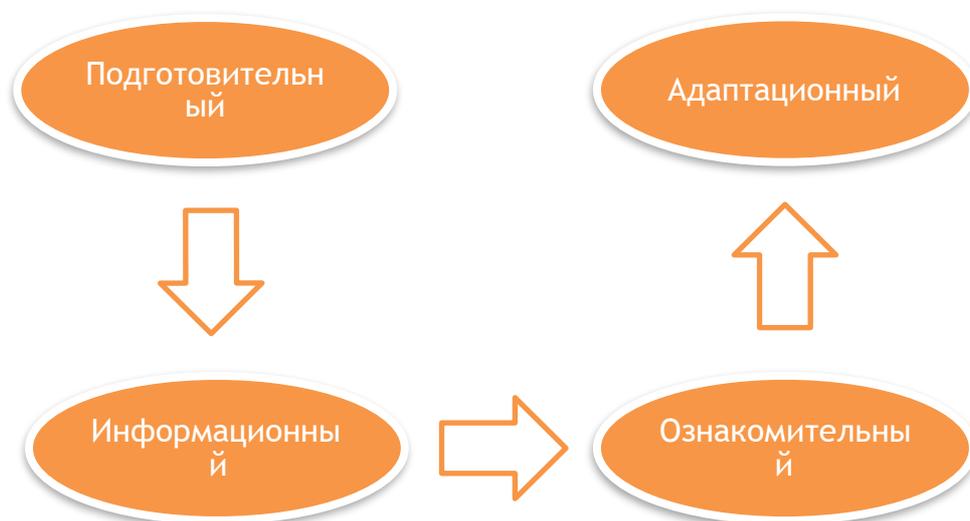
инструментом поддержания положительного психологического настроения, оно позволяет снимать напряжение и формирует здоровый психологический климат в коллективе.

Адаптация на период отдыха основывается на том, чтобы привлечь внимание сотрудника к организации и коллективу вне рабочего времени. Формой проявления такого вида адаптации могут быть проведение внутриорганизационных спортивных и культурно-массовых мероприятий.

Так, в совокупности производственная и внепроизводственная адаптация способствуют активному включению сотрудника в рабочий процесс, достижению необходимой эффективности в минимальные сроки, а также снижению степени напряжённости и тревожности у сотрудника.

### 3. Этапы процесса адаптации сотрудников

Процесс адаптации сотрудников состоит из четырёх последовательных этапов, которые продемонстрированы на рисунке 3.



**Рис. 3. Этапы адаптационного процесса**

На первом, подготовительном, этапе адаптации осуществляется разработка документационного обеспечения процесса адаптации [30, с. 243]. Менеджером по персоналу разрабатываются следующие документы:

- положение об адаптации сотрудников;

- проекты общей и специализированной программ адаптации сотрудников;
- информационная брошюра об организации (книга/справочник нового сотрудника);
- материалы информативного характера (презентации о введении в организацию/должность и пр.);
- рекомендации по оценке уровня адаптированности сотрудника;
- бланк оценки адаптации;
- бланк отзыва о работе сотрудника в период адаптации;
- анкета сотрудника;
- требования к заключению об итогах адаптации.

Данные документы утверждаются и подписываются директором по персоналу и директором организации.

На информационном этапе менеджер по персоналу в день подписания трудового договора с сотрудником вручает ему информационную брошюру об организации (книгу/справочник нового сотрудника) и другие материалы информативного характера, а также отвечает на возникающие вопросы. Кроме этого сотруднику могут быть показаны презентации на тему «Введение в отрасль», «Введение в организацию», «Введение в должность», способствующие более полному овладению информацией об организации в целом.

На данном этапе сотрудника информируют о том, что параллельно с оценкой его непосредственной работы будет вестись оценка результатов адаптации. Сотрудник должен ознакомиться с критериями оценки результатов адаптации и сроками проведения оценки.

Для ускорения процесса адаптации может использоваться механизм формального и неформального наставничества. Наставничество – это процесс, в котором наставник ответственен за должностное продвижение и развитие сотрудника вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчинённого [19, с. 93]. В общем виде наставничество можно определить, как способ передачи знаний и навыков более опытным человеком менее опытному. Решение о формальном наставничестве закрепляется распоряжением

руководителя организации на срок от 1 до 6 месяцев в зависимости от стажа работы нового сотрудника.

Наставник должен обладать достаточным объёмом знаний, умений и навыков (как профессиональных, так и методических), желанием работать с новичками; он должен быть коммуникабельным, исполнительным и отзывчивым. Также важно, чтобы наставник и новый сотрудник были психологически совместимы друг с другом. Для того чтобы принять решение о том, к какому наставнику будет целесообразней прикрепить сотрудника, менеджер по персоналу беседует с каждым из кандидатов в наставники и проводит тестирование, которое учитывает сочетание педагогических способностей наставника и его профессионализма (Приложение А).

Наиболее важным на данном этапе и в процессе адаптации в целом является первый рабочий день сотрудника. Поэтому необходимо заранее чётко организовать этот день, чтобы сотрудник осознал своё место в иерархии организации, раскрепостился, понял свою ценность и значимость для руководства. В первый рабочий день сотрудника встречает менеджер по персоналу, интересуется информацией, которую тот усвоил из информационной брошюры, отвечает на возникшие вопросы.

Затем следует третий этап адаптации – ознакомительный. На данном этапе менеджер по персоналу представляет сотрудника его непосредственному руководителю. Уже он (непосредственный руководитель) рассказывает сотруднику о функциях подразделения, его организационной структуре, взаимодействии с другими подразделениями и т.п. Руководитель также разъясняет основные правила и требования к работе, к которым в частности относятся: правила использования оборудования, правила техники безопасности, особенности социально-психологического климата коллектива, нормы поведения и т.п. Руководитель информирует сотрудника о его функциях, уточняет обязанности и зоны ответственности. Обсуждаются также детали текущей работы и ожидаемых результатов, основания для оценки качества выполнения работы, длительность и распорядок рабочего дня. На данном этапе сотрудник знакомится с «Правилами внутреннего трудового распорядка»,

действующими в организации. После чего непосредственный руководитель знакомит сотрудника с коллективом, представляя коллег своего подразделения, а также тех сотрудников других подразделений, с кем он будет взаимодействовать при выполнении своих рабочих функций.

Адаптационный этап является заключительным и решающим в процессе адаптации сотрудника. На данном этапе наставник (и/или непосредственный руководитель) наблюдает за ходом адаптации сотрудника, помогает ему решать текущие вопросы, в случае необходимости уточняет и разъясняет необходимую информацию. Через неделю после начала работы наставник (и/или непосредственный руководитель) совместно с сотрудником заполняют адаптационный лист (Приложение Б).

В заключение испытательного срока и адаптационного периода осуществляется оценка результатов адаптации сотрудника по показателям, закреплённым в локальном нормативно-правовом акте «Положение об адаптации». Текущая оценка проводится непосредственным руководителем и/или наставником, в ходе которой выявляется достигнутый уровень по каждому из показателей оценки. В общем виде можно выделить две основные группы критериев оценки уровня адаптации – объективные и субъективные. Объективные: продуктивность деятельности (в качестве показателей используются данные о выполнении заданий, зафиксированных в адаптационном листе сотрудника), поведение в коллективе (участие/неучастие сотрудника в конфликтах, в решении существенных вопросах коллектива). Субъективные критерии можно рассматривать как со стороны сотрудника, так и со стороны руководства. Со стороны сотрудника критериями оценки могут выступать: удовлетворённость трудом и условиями труда, удовлетворённость коллективом и руководством, психофизиологическое состояние, ожидания сотрудника (профессиональный рост, увольнение, закрепление). Со стороны руководства: мнение коллег, наставника и непосредственного руководителя о профессиональных и личностных качествах сотрудника, его положении в коллективе и трудовой активности.

Оценка адаптации зачастую проводится в два этапа: через один и три месяца со дня приёма на работу сотрудника. Окончание периода адаптации зачастую совпадает с окончанием испытательного срока, который по нормам Трудового кодекса Российской Федерации в большинстве случаев не превышает трёх месяцев (в отдельных случаях шести месяцев). Результаты оценки фиксируются в бланке оценки адаптации, который заполняется менеджером по персоналу, и в дальнейшем хранится в службе управления персоналом. Он включает в себя два блока: результаты первой оценки адаптации (показатели оценки, планируемый и достигнутый уровень показателей, причины, вызвавшие отклонения показателей, мероприятия, направленные на устранение названных причин) и результаты второй оценки адаптации (показатели оценки, планируемый и достигнутый уровень показателей, заключение по показателям, рекомендации по дальнейшему продолжению/прекращению адаптации сотрудника). Кроме того, один раз в месяц в течение первых трёх месяцев работы сотрудника наставник (и/или непосредственный руководитель) пишет отзыв о работе сотрудника. Отзывы, заполненные по установленной форме, помогают менеджеру по персоналу выявить и оперативно устранить возникающие отрицательные факторы, оказывающие влияние на ход адаптации.

Сотрудник в свою очередь заполняет анкету с набором вопросов, которые охватывают все аспекты адаптации. Опрос проводится с целью определения и анализа уровня социально-психологической и профессиональной адаптированности сотрудника. Учёт мнения самого сотрудника о ходе прохождения им адаптации и о значении проведённых мероприятий помогает менеджеру по персоналу выявить негативные моменты, такие как причины плохой адаптированности, недостатки в адаптационных мероприятиях и прочие, а также понять, какое отношение к руководителю, наставнику и членам коллектива сложилось у сотрудника за период адаптации.

Заключение об итогах адаптации подготавливается непосредственным руководителем или наставником по завершении проведения адаптационных мероприятий и передаётся в службу управления персоналом. В заключении указывается выявленный уровень адаптированности сотрудника,

зафиксированный в бланке оценки, а также даются рекомендации о продолжении/прекращении работы по управлению адаптацией. На основании указанных данных принимается решение о дальнейшей работе с сотрудником, которое в обязательном порядке доводится до его сведения. В случае принятия решения о продлении работы по адаптации непосредственный руководитель совместно с менеджером по персоналу устанавливают её сроки с указанием планируемых мероприятий. Проведение дополнительных мероприятий проводится с целью общего улучшения уровня адаптированности сотрудника и направлено на оказание помощи сотруднику по тем элементам процесса адаптации, по которым при оценке был выявлен недостаточный уровень адаптированности.

Важно отметить, что для успешного хода адаптации сотрудников менеджерам по персоналу необходимо последовательно и наиболее полно следовать всем четырём этапам, начиная от разработки необходимой документации по адаптации, заканчивая оценкой эффективности проведённых мероприятий. Только в таком случае процесс адаптации будет носить не просто формальный характер, а давать максимальный эффект по достижению целей адаптации.

#### **4. Элементы и характеристика организационной культуры**

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, который позволяет ориентировать сотрудников всех подразделений на общие цели организации. Развитая организационная культура позволяет привлечь в организацию высокопрофессиональных специалистов, обеспечить высокую производительность всех членов коллектива и, как следствие, организации в целом, а также повысить приверженность ей сотрудников.

Перед тем как перейти к определению организационной культуры, следует определить, что мы понимаем под термином «культура» в целом. В

узком смысле слова культура – это набор этических норм, правил, обычаев и традиций. В широком смысле культура включает в себя результаты деятельности общества – знания, законодательные нормы, общечеловеческие ценности, социальные институты. Таким образом, под культурой мы понимаем совокупность материальных и духовных ценностей, степень цивилизованности общества, уровень интеллектуального и духовного развития.

Рассмотрим некоторые определения организационной культуры, которые включают в себя важнейшие составляющие понимания культуры в узком и широком смысле слова.

Э. Джакус считал, что «культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действий, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен или хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»» [62, с. 4].

Х. Шварц определял культуру организации как «комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации» [63, с. 8].

Э. Шейн давал следующее определение культуры – это «совокупность коллективных базовых правил, изобретённых, открытых или выработанных определённой группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными» [101, с. 9].

Т.О. Соломанидина предлагает рассматривать организационную культуру как «совокупность материальных, духовных и социальных ценностей, норм поведения, традиций, созданных сотрудниками организации в процессе трудовой деятельности» [62, с. 8].

В нашей работе мы будем опираться на следующее определение: «организационная культура – это набор формальных и неформальных правил и

норм поведения, принимаемых всеми членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, традициях, обрядах, ритуалах, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [57, с. 16]. Важно отметить, что организационная культура уникальна для каждого этапа развития организации и у каждой организации индивидуальна.

К основным элементам организационной культуры относятся [63, с. 72]:

- миссия;
- ценности;
- культура труда (условия труда, социальное партнёрство, социальная ответственность);
- цели (философия организации, цели и целеполагание);
- символы (логотип, бренд, девиз, лозунги, мифы, традиции, легенды, ритуалы);
- поведение и коммуникации (организационный климат, имидж, нормы, стандарты, правила, кодексы).

В зависимости от этапа развития организации ценности могут существовать в различных формах:

- в форме предположений (на этапе формирования организационной культуры);
- в форме убеждений, установок и ценностных ориентаций (на этапе, когда организационная культура в основном сложилась);
- в форме норм поведения, правил общения, стандартов трудовой деятельности (на этапе полностью сформировавшейся организационной культуры).

Следует отметить, что элементы организационной культуры не требуют доказательств, они принимаются сотрудниками на веру, передаются из уст в уста, формируя корпоративный дух организации.

Таким образом, развитая организационная культура с детальной проработкой её элементов влияет на формирование положительного имиджа

организации, формирует у сотрудников чувство приверженности организации и способствует увеличению сплочённости коллектива в целом.

## **5. Типология организационных культур**

Анализ отечественной и западной литературы свидетельствует о том, что в настоящее время существует множество подходов к классификации организационных культур. Выделяют сильные и слабые организационные культуры, динамические и статистические, активные и пассивные, целенаправленные и неориентированные, экстравертные и интравертные, открытые и закрытые, конформистские и конфронтационные, субъективистские и объективистские, индивидуалистические и коллективистские.

В литературе выделяют три типа моделей организационной культуры [54, с. 353]:

- уровневые (модель Э. Шейна, «многослойная луковица» Института корпоративной культуры);
- компонентные (модель В.А. Спивака, М. Магура, «культурная сеть» Г. Джонсона, С.П. Робинса и М. Кубра, Ф. Харриса и Р. Морана);
- рамочные (модель Р. Блейка и Джейн С. Моутон, К. Камерона и Р. Куинна, Т. Дила и А.А. Кеннеди, Л. Нельсона и Ф. Бернса, Ч. Хенди, Д. Дэнисона и других).

Поскольку в эмпирической части исследования мы ориентируемся на ценностные ожидания сотрудников, мы будем опираться на типологию, предложенную Кимом Камероном и Робертом Куинном. Основу типологии составляет рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Авторами было выделено два главных измерения (от стабильности к гибкости по вертикали и от внутреннего фокуса к внешнему по горизонтали), по которым индикаторы оказались в одной из четырёх групп, которые определяют стержневые ценности организации. Таким образом, получилось четыре вида организационной

культуры: клановая, адхократическая, бюрократическая (иерархическая), рыночная, которые наглядно показаны на рисунке 4.



**Рис. 4. Типология организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну [36, с. 267]**

Клановая организационная культура характеризуется тем, что организация воспринимается как большая семья, которую связывают воедино преданность и традиции. Поощряется бригадная работа, участие сотрудников в бизнесе, доброжелательное отношение к потребителям. При этом акцент ставится на высокой степени сплочённости коллектива, здоровом моральном климате и долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Большое внимание уделяется процедуре адаптации сотрудников и процессам развития и поддержания корпоративных ценностей. Для организации важна психологически благоприятная обстановка в коллективе и внутренний комфорт сотрудников, который способствует повышению уровня их лояльности и преданности по отношению к организации. К качествам, которыми должен обладать сотрудник для успешной адаптации, можно отнести: социальная ориентация, желание работать в команде, доброжелательное отношение к потребителям, полная лояльность, преданность делу, готовность к делегированию полномочий, неприятие агрессии и несправедливости. «Наилучший психологический тип работника – экстраверт с высокой

социальной ориентированностью и мотивами социального взаимодействия» [63, с. 230].

Адхократическая организационная культура предполагает динамичный, творческий и предпринимательский стиль работы. Лидеры являются новаторами, они ориентированы на риск, поощряют личную инициативность, свободу сотрудников, высокую скорость реализации идей. Власть может переходить от одного сотрудника к другому в зависимости от проекта. Организация ставит акцент на росте и обретении новых ресурсов, на готовности к изменениям и вызовам внешней среды, подчёркивая важность деятельности на передовом рубеже. Для успешной адаптации сотрудник должен обладать следующими качествами: безразличие к власти и карьерному росту, стремление к творчеству, желание работать в составе временной проектной группы, которая перестаёт функционировать после выполнения задачи, поощрение риска, гибкость, выносливость по отношению к неопределённости и перегруженности информацией, неприязнательность к условиям труда.

Бюрократическая или иными словами иерархическая организационная культура свойственна организациям, в которых присутствует большое количество иерархических уровней и стандартизированных процедур. В большинстве случаев это крупные организации и правительственные органы. Отличительными характеристиками являются чёткость и структурированность, высокий уровень контроля со стороны руководителя, фокус внимания на внутренней сфере организации. Эффективными лидерами становятся хорошие координаторы и организаторы, для которых важен плавный ход деятельности организации и обеспечение стабильности как в коллективе, так и в процессе деятельности. Акцент ставится на поддержании надёжности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Лучше всего к такому типу культуры адаптируются сотрудники, которые хотят работать в чётко структурированной организации, предпочитают стабильность, постоянную занятость и размеренный труд без творческих рывков и рисков. Они положительно относятся к «дистанции власти», имеют сильные статусные мотивы, предпочитают регламент и контроль, поддерживаемый правилами.

Рыночная культура характерна для организаций, ориентированных на результат, выполнение поставленной задачи и конкурентоспособность. Акцент ставится на устранение конкурентов и образовании монополии. Лидеры в таких организациях – твёрдые руководители, сотрудники – целеустремлённые соперники. Организацию связывает воедино желание побеждать, стремление к высокой репутации и успеху, которое определяется проникновением на рынки и увеличением рыночной доли. Для успешной адаптации в данном типе культуры сотрудники должны обладать следующими качествами: неприязнательность к условиям труда, своему статусу и психологическому климату в коллективе, нацеленность на достижение цели и движения только вперёд, способность идти на риск, выносливость, настроенность на жёсткую конкурентную борьбу, ориентированность на дело и на достижение цели, даже в ущерб хорошим взаимоотношениям с другими людьми.

Исходя из описаний четырёх типов организационных культур, выделенных К. Камероном и Р. Куинном, очевидно, что каждому типу организационной культуры необходим свой тип сотрудника с определёнными качествами, склонностями и ожиданиями. Для успешной адаптации новых сотрудников и их дальнейшей эффективной работы важно учитывать эти особенности.

## **6. Сущность мотивации и мотивационных ожиданий**

Мотивация и стимулирование являются важным направлением в структуре управления персоналом. Грамотно разработанная система мотивации способствует повышению производительности труда сотрудников, их продуктивности, позволяет привлекать высокопрофессиональных специалистов, обеспечивая их профессиональный рост и развитие. Организация обеспечивает материальное и моральное стимулирование сотрудников, создаёт максимально благоприятные условия для их профессионального роста и проявления способностей. Сотрудники, в свою очередь, ищут пути реализации своих значимых мотивов в рамках организации. Так, для достижения

максимальной эффективности, вопросы мотивации учитываются в каждом функциональном блоке управления персоналом: планирование персонала, приобретение, содержание, развитие и сохранение персонала.

Понятие мотивации можно рассматривать с двух сторон [41, с. 22]:

1. мотивация как процесс (внешний или внутренний) побуждения к деятельности, который связан с целеполаганием отдельного человека, группы или организации;
2. мотивация как целостная система внутренних факторов, которая включает в себя потребности, цели, мотивы и интересы, формирующие определённое поведение человека.

Курт Левин утверждал, что поведение человека предопределяется его волевыми усилиями, способностями и мотивацией (сочетание «хочу» и «могу») и всегда взаимосвязано с ситуацией. Была установлена связь: «потребность – мотив – мотивация – деятельность».

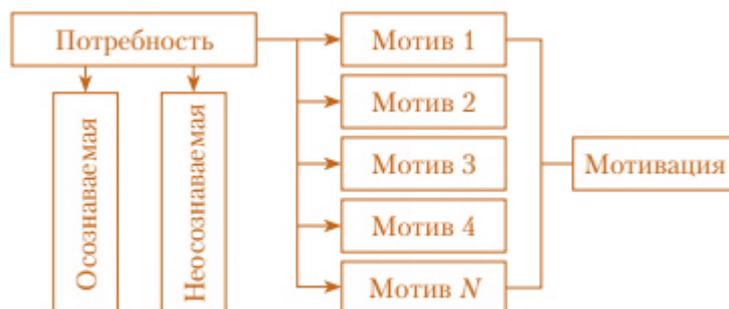
Потребность – это «осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях» [61, с. 16]. Потребности подразделяют на первичные (физиологические или, другими словами, врождённые – потребность в пище, воде, сне, продолжении рода и пр.) и вторичные (психологические и приобретённые – потребность в уважении, успехе, власти и пр.).

Мотив – это «психический процесс, который изнутри стимулирует нас к постановке цели и принятию соответствующих средств действия» [23, с. 38]. Другими словами, это «побудительные причины поведения и действий, развивающиеся под воздействием потребностей и интересов человека» [76, с. 132]. Мотив продолжает действовать до тех пор, пока цель не достигнута. Так, поведение человека определяется актуальным мотивом, который максимально связан с возможностью достижения цели.

По мнению А.Я. Кибанова мотив труда – это «побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся

жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками» [31, с. 503].

Так, под мотивацией понимается иерархическая совокупность мотивов человека, которые вытекают из его потребностей. Наглядно это представлено на рисунке 5.



**Рис. 5. Определение мотивации [41, с. 24]**

Х. Хекхаузен определяет мотивацию как взаимодействие личностного фактора, мотива и ситуационного фактора [73].

А.П. Егоршин под мотивацией понимает «процесс пробуждения человека к деятельности для достижения целей» [18, с. 10].

Р.С. Немов говорит о том, что «мотивация определяет причины поведения человека, его направленность и активность» [41, с. 29].

Мы возьмём за основу следующее определение: мотивация – это «внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [72, с. 167].

Сразу стоит разделить понятия мотива и стимула. Стимул – это внешнее побуждение человека к деятельности, мотив – внутреннее. Благодаря стимулам, организация может актуализировать мотивы, способствующие выполнению профессиональной деятельности, если они будут соответствовать актуальным потребностям сотрудников. Стимулирование можно определить, как стремление организации с помощью материальных и нематериальных средств воздействия побудить сотрудников к интенсивному труду, повышению качества

и производительности труда для достижения целей организации. В процессе управления персоналом стимулы, которые предлагает организация, должны способствовать формированию необходимых мотивов у сотрудников. Таким образом, мотив и стимул выступают как две параллели процесса мотивации деятельности сотрудников.

Мотивация сотрудников – это «создание таких условий, регулирующих трудовых отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей» [64, с. 7].

Рассматривая мотивацию сотрудников как структуру, действующую в организации, можно выделить следующие её составляющие, представленные на рисунке 6.



**Рис. 6. Составляющие мотивации сотрудников [41, с. 24]**

К внешним факторам мотивации относятся: величина заработной платы, социальный пакет и льготы, надёжность и престиж организации, наличие либо отсутствие свободного или гибкого графика работы, психологический климат в коллективе, близость работы к дому, удобство транспортного сообщения, корпоративный транспорт и пр.

Под внутренними факторами мотивации подразумеваются уровень образования, наличие профессионально важных качеств и способностей к выполнению конкретной работы, склонность к определённому темпу работы, стрессоустойчивость и пр.

Ожидания сотрудника и организации можно разделить на 4 группы: субъектные, социальные, социально-психологические, культурно-ценностные.

Мы рассмотрим подробнее каждую группу относительно мотивационных ожиданий сотрудника от организации:

- субъектные ожидания – характер и содержание работы, справедливость оценки, вознаграждение, перспективы развития;
- социальные ожидания – социально-психологический климат в коллективе, автономность в принятии решений, степень ответственности за результаты работы;
- социально-психологические ожидания – оценка своей роли, значимости в организации, признание, стиль руководства;
- культурно-ценностные ожидания – соответствие целей, ценностей, норм, стиля лидерства и других элементов организационной культуры организации представлениям и нормам сотрудника.

«Под мотивационными и культурно-ценностными ожиданиями мы понимаем субъективное отражение предстоящих в будущем объективно важных событий и проявление в эмоционально-значимом переживании и функционально-деятельностной готовности к их реализации. У сотрудника возникают ожидания относительно реализации актуальных мотивов и ценностных составляющих в компании в процессе профессиональной деятельности. Нарушение этих ожиданий ведёт к фрустрационному состоянию» [14, с. 363].

Таким образом, для достижения максимального эффекта от мотивации сотрудников необходимо учитывать не только внешние факторы мотивации, которые может напрямую регулировать организация, но и внутренние факторы, и в особенности мотивационные ожидания сотрудников.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

В управлении персоналом одним из важных направлений является адаптация сотрудников, так как для организации важно, чтобы сотрудники за

максимально короткий срок включились в трудовую деятельность и начали работать наиболее эффективно.

Под адаптацией сотрудников мы понимаем «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условий труда и отдыха» [29, с. 207].

Для успешного хода адаптации сотрудников менеджерам по персоналу необходимо последовательно и наиболее полно следовать всем четырём этапам процесса адаптации, а также принимать участие не только в производственной, но и внепроизводственной адаптации.

Одним из видов производственной адаптации сотрудников является организационно-административная адаптация, которая означает привыкание сотрудников к новой организационной культуре, усвоение ценностей организации и разделение её целей.

Под организационной культурой мы понимаем «набор формальных и неформальных правил и норм поведения, принимаемых всеми членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, традициях, обрядах, ритуалах, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [57, с. 16].

Развитая организационная культура с детальной проработкой её элементов влияет на формирование положительного имиджа организации, формирует у сотрудников чувство приверженности организации и способствует увеличению сплочённости коллектива в целом.

Поскольку в эмпирической части исследования мы ориентируемся на ценностные ожидания сотрудников, мы подробно рассматриваем типологию организационных культур, предложенную К. Камероном и Р. Куинном. Исходя из описаний четырёх типов организационных культур, мы делаем вывод, что каждому типу организационной культуры необходим свой тип сотрудника с определёнными качествами, склонностями и ожиданиями. Для успешной

адаптации новых сотрудников и их дальнейшей эффективной работы важно учитывать эти особенности.

Сотрудники, трудоустроившись в организацию, ищут пути реализации своих значимых мотивов. Мотив – это «побудительные причины поведения и действий, развивающиеся под воздействием потребностей и интересов человека» [76, с. 132]. Таким образом, под мотивацией мы понимаем «внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [72, с. 167].

Мотивационные ожидания сотрудников от организации включают в себя субъектные, социальные, социально-психологические и культурно-ценностные ожидания. Культурно-ценностные ожидания в свою очередь – это соответствие целей, ценностей, норм, стиля лидерства и других элементов организационной культуры организации представлениям и нормам сотрудника.

Так, «под мотивационными и культурно-ценностными ожиданиями мы понимаем субъективное отражение предстоящих в будущем объективно важных событий и проявление в эмоционально-значимом переживании и функционально-деятельностной готовности к их реализации» [14, с. 363]. У сотрудников возникают ожидания относительно реализации актуальных мотивов и ценностных составляющих в организации в процессе их профессиональной деятельности, нарушение которых ведёт к фрустрационному состоянию.

Для достижения максимального эффекта от мотивации сотрудников необходимо учитывать не только внешние факторы мотивации, которые может напрямую регулировать организация, но и внутренние факторы, и в особенности мотивационные ожидания сотрудников.

Поскольку в эмпирической части исследования мы рассматриваем мотивационные ожидания сотрудников, в работе мы также используем понятие «вовлечённость в трудовую деятельность», так как оно характеризует мотивационные процессы в трудовой деятельности. Под вовлечённостью в трудовую деятельность мы понимаем «позитивное, полноценное, связанное с

работой внутреннее состояние сотрудника, которое характеризуется энергией, преданностью и поглощённостью» [100, с. 4]. Под вовлечённостью в трудовую деятельность до начала периода адаптации мы понимаем вовлечённость в трудовую деятельность на основе прошлого опыта работы.

Обобщая данные теоретического анализа, следует отметить, что под ценностными и мотивационными факторами адаптации сотрудников мы понимаем то, что обуславливает, определяет успешность адаптации сотрудников, а именно: мотивационные ожидания сотрудников и их реальные возможности реализации мотивов в организации, а также ценностные ожидания сотрудников и их соответствие реальной организационной культуре организации.

Таким образом, мы можем предположить, что успешная адаптация сотрудников основывается на совпадении их мотивационных и ценностных ожиданий с реальными характеристиками мотивационного профиля и организационной культуры организации.

С пониманием актуальности и практической значимости выбранной темы, проведя теоретический анализ литературы, мы можем перейти к исследованию и проверке наших гипотез на сотрудниках двух крупных организаций европейской части России.

## **ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ МОТИВАЦИОННЫХ И ЦЕННОСТНЫХ ФАКТОРОВ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

### **2.1 Цели, задачи, гипотеза исследования**

**Цель** исследования – выявить и проанализировать мотивационные и ценностные факторы адаптации сотрудников.

Для достижения поставленной цели были выделены следующие **задачи**:

1. провести теоретический анализ литературы по вопросам адаптации сотрудников, организационной культуры и мотивации;
2. провести анализ типов организационной культуры, выявить различия в ценностных ожиданиях сотрудников на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, провести сравнительный анализ;
3. выявить уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, провести сравнительный анализ;
4. провести оценку возможности реализации мотивов сотрудников, выявить различия в мотивационных ожиданиях на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, провести сравнительный анализ;

5. выявить уровень адаптивности сотрудников на момент приёма на работу и уровень социально-психологической адаптации после прохождения периода адаптации;
6. определить результат адаптации сотрудников на основании оценки непосредственного руководителя и самооценки, провести сравнительный анализ.

**Объект** исследования – новые сотрудники двух организаций: международного аэропорта (Организация №1), нефтеперерабатывающего завода (Организация №2).

Выборку исследования составили 88 человек, из них 52 мужчины и 36 женщин. Возраст испытуемых – от 20 до 41 года, стаж трудовой деятельности – от 1 месяца до 20 лет.

**Предмет** исследования – мотивационные и ценностные факторы адаптации сотрудников.

**Основная гипотеза** исследования – успешная адаптация сотрудников основывается на совпадении мотивационных и ценностных ожиданий сотрудников с реальными характеристиками мотивационного профиля и организационной культуры организации.

**Частные гипотезы** исследования:

- процесс адаптации сотрудников будет проходить успешнее при совпадении их ценностно-культурных ожиданий с реальной организационной культурой организации;
- чем выше вовлечённость в трудовую деятельность сотрудников при приёме на работу, тем быстрее они адаптируются;
- процесс адаптации сотрудников будет проходить успешнее при совпадении их мотивационных ожиданий с возможностью реализации данных мотивов в организации;
- высокий уровень адаптивности сотрудников не гарантирует их успешную адаптацию.

## 2.2 Описание выборки исследования

Выборку исследования составили новые сотрудники двух организаций европейской части России: международного аэропорта (Организация №1) и нефтеперерабатывающего завода (Организация №2). В исследовании приняли участие 88 человек, среди них 52 мужчины и 36 женщин в возрасте от 20 до 41 года. Стаж трудовой деятельности – от 1 месяца до 20 лет. Средний возраст в выборке в целом определяется 27 годами, средний стаж – 6 лет. Большинство респондентов имеет высшее образование – 61 человек, 18 человек имеют неоконченное высшее образование, 8 – среднее специальное и 1 – среднее. Процентное соотношение мужчин и женщин, а также уровня образования испытуемых представлено на рисунке 7.



**Рис. 7. Процентное соотношение мужчин и женщин, уровня образования респондентов в выборке исследования**

Основным критерием отбора испытуемых являлось оформление на работу в одну из вышеперечисленных организаций.

Рассмотрим каждую организацию по отдельности более подробно. Начнём с Организации №1.

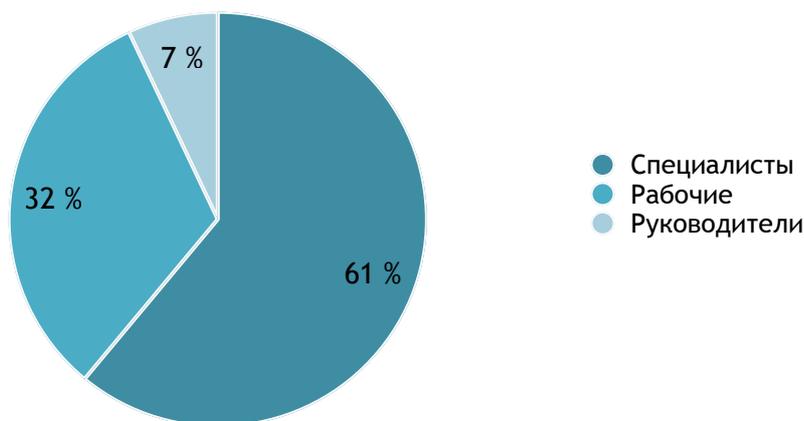
Организация №1 – международный аэропорт в европейской части России. На сегодняшний день организация осуществляет следующие виды деятельности:

- аэропортовое обслуживание воздушных судов и пассажиров;
- строительство зданий и сооружений;
- управление недвижимым имуществом;

- деятельность по содержанию, эксплуатации и использованию аэровокзальных комплексов, привокзальных площадей, иного имущества.

В Организации №1 действует линейно-функциональная организационная структура управления (Приложение В). В данной структуре основополагающим является принцип единоначалия, который гарантирует чёткое разграничение ответственности и компетенций между сотрудниками. Дирекция по персоналу представлена семью отделами, которые активно взаимодействуют между собой (Приложение Г).

Численность сотрудников на 31 декабря 2013 года составила 4080 человек, в 2012 году – 3947 человек, в 2011 году – 3768 человек. На сегодняшний день в организации работает около 4000 сотрудников. В структуре персонала большую часть составляют специалисты – 61% от общего числа работников, 32% – рабочие и 7% – руководители. Структура персонала наглядно показана на рисунке 8.



**Рис. 8. Структура персонала в Организации №1**

Для такого большого коллектива важно, чтобы каждый сотрудник был лояльным по отношению к организации и разделял её ценности. К основным ценностям, которые выделяет руководство организации, относятся: клиентоориентированность, ответственность, инициативность, командная работа и эффективность. Организация ждёт от своих сотрудников эффективного взаимодействия на всех уровнях управления, постоянного повышения качества услуг, ответственного отношения к каждому шагу, а также активного участия

сотрудников в процессе изменений. Взамен организация даёт стабильность и социальные гарантии, обеспечивает профессиональное развитие сотрудников, реализует социальные проекты, поощряет результативность деятельности, заботится о здоровье сотрудников, обеспечивая им безопасные условия труда.

Адаптация сотрудников в Организации №1 проводится в три этапа: введение в организацию, введение в подразделение, введение в должность.

На первом этапе будущий сотрудник получает «инструкцию по оформлению», которая существенно облегчает первые дни его пребывания в организации. В ней подробно описаны шаги, при успешном прохождении которых он будет трудоустроен. К данным шагам относятся: встреча с руководителем, медицинский осмотр, получение постоянного/временного пропуска и т.д. Одним из таких шагов является прохождение инструктажей:

- инструктаж по охране труда;
- инструктаж по пожарной безопасности;
- инструктаж по авиационной безопасности;
- вводный инструктаж «Введение в организацию» (Welcome-Тренинг).

На вводном инструктаже сотрудник Отдела подбора персонала и развития бренда работодателя рассказывает об истории организации, о руководстве, об основных направлениях деятельности организации, о данных по пассажиропотоку крупнейших аэропортов мира и России, о ценностях организации и социальных проектах. Основной целью данного инструктажа является сообщение будущему сотруднику до его выхода на работу необходимых сведений об организации, оказываемых ей услугах и особенностях трудовых отношений, а также формирование и повышение лояльности будущих сотрудников к организации.

После прохождения инструктажей будущий сотрудник изучает ряд внутренних документов в Отделе трудовых отношений и кадрового учёта, таких как: «Правила внутреннего трудового распорядка», «Должностная инструкция», «Положение об обработке персональных данных», «Положение об оплате труда», «Стандарты поведения» и другие необходимые документы. В Отделе

охраны труда он изучает «Карты специальной оценки условий труда или карты аттестации рабочих мест», «Правила обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты. Нормы выдачи средств индивидуальной защиты», после чего подписывает трудовой договор в Отделе трудовых отношений и кадрового учёта.

Помимо этого, сотрудник получает на руки справочный материал «Книга сотрудника». По сути это – информационно-справочная корпоративная брошюра, которая даёт возможность сотруднику ознакомиться с краткой историей организации, её организационной культурой и кадровой политикой, получить информацию о социальных инициативных программах, направленных на профессиональный рост и повышение квалификации сотрудников. В «Книгу сотрудника» также включены основные данные по компенсационному пакету, оформлению ДМС, командировки, отпуска и больничного листа, общие стандарты дресс-кода, а также номера необходимых телефонов структурных подразделений организации.

Кроме того, сотрудник, поступающий на работу в организацию, может принять участие в игре «Наш аэропорт»<sup>1</sup> в течение первых четырёх недель работы. Игра «Наш аэропорт» – это интерактивная модель операционных процессов аэропорта с экономическими расчётами прибыли, отражающая деятельность аэропорта в целом. В ходе игры сотрудники получают представление о важности взаимодействия разных подразделений и о том, как принятые игроками решения, которые моделируют решения реальной трудовой деятельности, влияют на конечный результат и экономическую эффективность организации.

На этом этап введения в организацию заканчивается и начинается этап введения в подразделение. Сотрудник изучает Положение о работе той дирекции, в которую он поступил на работу, а также Положение о подразделении с целью получения информации о целях, задачах, функциях и организационной структуре дирекции и подразделения. Он знакомится с

---

<sup>1</sup> Название игры изменено.

технологиями работы и взаимодействиями со смежными структурными подразделениями. Кроме того, на данном этапе сотруднику назначается наставник, который помогает ему адаптироваться в организации. В качестве наставника выступает опытный работник организации, который осуществляет производственное обучение сотрудника в виде передачи практических знаний, умений и навыков на рабочем месте.

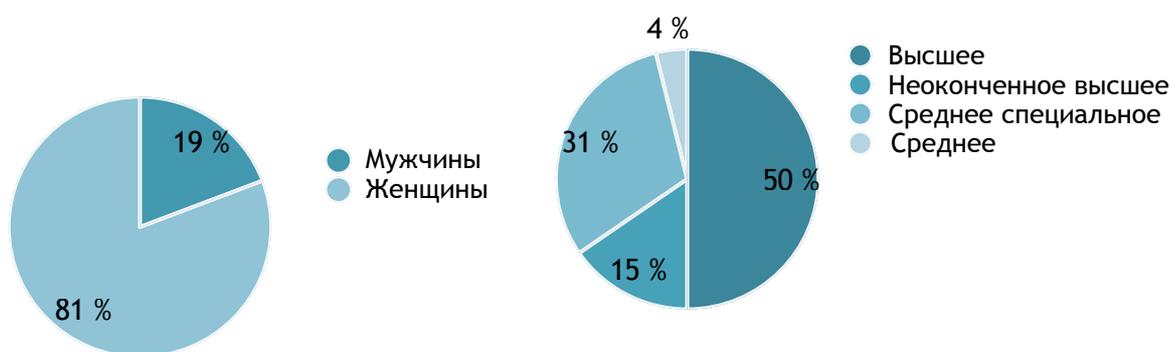
Заключительный этап адаптации – этап введения в должность. Сотрудник в течение первого месяца работы изучает свою должностную инструкцию, нормативные и организационно-распорядительные документы организации, связанные с исполнением его должностных обязанностей. Также в течение первого месяца работы он изучает ряд нормативных и организационных документов организации, к которым относятся такие стандарты как «Аттестация персонала», «Обучение и развитие персонала», «Обучение персонала по охране труда» и другие.

Кроме того, сотрудник совместно со своим непосредственным руководителем составляют индивидуальный план вхождения в должность (ПВД), в котором фиксируют основные цели и задачи на период испытательного срока. ПВД подписывается сотрудником и его руководителем. Для максимально успешной адаптации сотрудник совместно с руководителем планируют встречи по результатам адаптации в течение испытательного срока (первых трёх месяцев работы). Промежуточные встречи по результатам работы проводятся не менее двух раз: первая встреча планируется спустя полтора месяца работы, вторая – за две недели до окончания испытательного срока. Заполненные ПВД после завершения процесса адаптации передаются в Отдел подбора персонала и развития бренда работодателя, но их анализ не производится.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации действует хорошо проработанная система адаптации, которая учитывает все основные аспекты успешного прохождения адаптации, кроме одного – оценки эффективности адаптации. Это заключительный этап адаптации, пропуская который мы не сможем точно сказать, насколько эффективны были принятые

меры по адаптации сотрудников. Анализ результатов ПВД и разработка критериев для оценки эффективности системы адаптации – это первостепенная задача, которая в настоящее время стоит перед Отделом подбора персонала и развития бренда работодателя, чтобы сделать процесс адаптации ещё более успешным и полноценным.

В нашем исследовании из Организации №1 приняли участие 26 человек, среди них 5 мужчин и 21 женщина в возрасте от 20 до 41 года. Стаж трудовой деятельности – от 1 месяца до 20 лет. Средний возраст – 25 лет, средний стаж – 3,5 года. Большинство респондентов имеет высшее образование – 13 человек, 4 человека имеют неоконченное высшее образование, 8 – среднее специальное и 1 – среднее. Процентное соотношение мужчин и женщин, а также уровня образования респондентов представлено на рисунке 9.



**Рис. 9. Процентное соотношение мужчин и женщин, уровня образования респондентов в Организации №1**

Организация №2 – крупный нефтеперерабатывающий завод Северо-Запада. Организация существует более пятидесяти лет и является основным поставщиком нефтепродуктов для Санкт-Петербурга, Ленинградской, Новгородской и Псковской областей.

К основным видам деятельности Организации №2 относятся:

- переработка нефтяного сырья;
- производство и реализация нефтепродуктов (бензины автомобильные, топлива дизельные и котельные, мазуты, нефтебитумы, растворители и другие продукты нефтепереработки и нефтехимии).

На сегодняшний день в организации работает около 7000 сотрудников. Несмотря на такой большой коллектив, ценности в организации не сформированы и не вербализованы. Тем не менее, руководство указывает на то, что главной ценностью для компании являются люди, а целью – создание профессионального трудового коллектива.

Система адаптации сотрудников в Организации №2 основана на поведенческой и ценностной идентичности сотрудников и организации. Она была создана совместно с Институтом прикладных наук г. Лахти (Финляндия) и включает в себя три этапа общей продолжительностью пять месяцев: диагностика новых сотрудников, прохождение программы адаптации и контрольная диагностика. Рассмотрим каждый этап более подробно.

Первый этап является подготовительным в структуре адаптации сотрудников и длится около полумесяца – все сотрудники проходят вводное тестирование, в которое входят: методика оценки организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, методика вовлечённости У. Шауфели и А. Беккера, методика возможности реализации мотивов В.И. Доминьяка, а также своя внутренняя методика на определение адаптивности, которая была разработана и адаптирована в России и в Европе.

Следующий этап – непосредственно прохождение программы адаптации сотрудниками в течение четырёх месяцев. Программа состоит из трёх последовательных ступеней:

1 ступень – ознакомительная, она длится полтора месяца. В первую очередь, каждому сотруднику назначается наставник. Совместными усилиями они составляют индивидуальный план развития сотрудника (ИПР), обсуждают содержание работы, чего удалось добиться, какие были допущены ошибки, как их можно исправить. Для этих целей на данные полтора месяца для обоих устанавливается укороченный на один час рабочий день, при этом заработная плата начисляется как за полный рабочий день. Быть наставником в организации считается престижным. Наставники отбираются по стажу работы и стабильно высоким профессиональным результатам, которые оцениваются по

объективным и субъективным критериям, а также с помощью оценки 360 градусов. Каждый наставник получает значок наставника и дополнительную оплату за свою деятельность.

Кроме взаимодействия с наставником, сотрудника включают в программу «Школа молодого специалиста», в рамках которой для него один час в неделю проводят экскурсии по заводу, знакомя с деятельностью завода в целом. В большинстве случаев экскурсии проводятся индивидуально, так как считается, что в таком случае сотрудник чувствует себя значимым и уникальным, он раскрепощается и задаёт больше важных и волнующих его вопросов. Сотрудник прослушивает теоретический рассказ о подразделениях, находясь в каждом из них по одному часу, – так он знакомится со всеми ключевыми подразделениями организации, чтобы наглядно увидеть, что все подразделения завода взаимосвязаны. Целью данной ступени является разъяснение сотрудникам корпоративных ценностей, формирование лояльности и вовлечённости в трудовую деятельность.

2 ступень – организаторская, её продолжительность – полтора месяца. Сотрудник активно включается во все мероприятия организации, но не в качестве участника, а в качестве организатора. Это могут быть различные спортивные и культурные мероприятия, фестивали, которые проходят в рамках организации довольно часто. Благодаря такому подходу у сотрудника формируется активная позиция, – он понимает, что может сделать для организации и что она может дать ему взамен.

3 ступень – обучающая, её продолжительность – один месяц. Сотрудник включается в обучающие мероприятия в качестве помощника корпоративных преподавателей. На данной ступени у сотрудника формируется активная позиция по профессиональной деятельности, он понимает, что сам может обучать других людей.

Заключительный этап программы адаптации заключается в повторном тестировании сотрудников. Так же, как и первичное тестирование, данный этап длится около полумесяца. Все методики проводятся повторно с целью

сравнения показателей сотрудника до начала работы с показателями после окончания адаптационного периода, а также для анализа эффективности программы адаптации в целом. Кроме того, измеряется продуктивность сотрудников по шкале от 1 до 3, где 1 – отсутствие продуктивности, 2 – норма, 3 – высокая продуктивность. Оценка производится по определённым критериям оценки продуктивности, так называемым KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности), которые формируются для каждого вида деятельности. Если показатели работы сотрудника соответствуют норме продуктивности или превышают её, считается, что процесс адаптации прошёл успешно.

Ответственным за проведение программы адаптации является заместитель директора по управлению персоналом, однако исполнительско-организаторские функции берёт на себя руководитель Корпоративного Университета службы персонала.

Стоит отметить, что ранее данная программа адаптации проводилась для всех новых сотрудников без исключения, но уже около двух лет она проводится выборочно лишь для части новых сотрудников. Сделано это было для того, чтобы наглядно показать положительные результаты, которые даёт программа адаптации как для сотрудников, так и для организации. Первый этап, диагностика сотрудников, проводится для всех входящих сотрудников без исключения. По результатам новичков распределяют либо в экспериментальную, либо в контрольную группу по принципу равноценности, то есть в обе группы попадают люди с одинаковым ценностным потенциалом, уровнем адаптивности. Для экспериментальной группы программа адаптации проводится в полном объёме, описанном выше, и длится в общей сложности пять месяцев. Для участников контрольной группы проводится входное тестирование, назначается наставник и в заключение проходит контрольное тестирование спустя два месяца.

На данный момент уже есть данные, подтверждающие эффективность программы адаптации, разработанной в организации. Руководство продолжает

наблюдать за теми, кто продолжает работать в организации, уже год, чтобы отследить их профессиональную успешность.

В нашем исследовании из Организации №2 приняли участие 62 человека, среди них 47 мужчин и 15 женщин в возрасте от 20 до 41 года. Стаж трудовой деятельности – от 6 месяцев до 20 лет. Средний возраст – 28 лет, средний стаж – 6,5 лет. Большинство респондентов имеет высшее образование – 48 человек, 14 человек имеют неоконченное высшее образование. Процентное соотношение мужчин и женщин, а также уровня образования испытуемых представлено на рисунке 10.



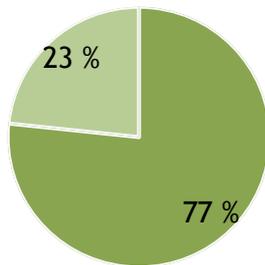
**Рис. 10. Процентное соотношение мужчин и женщин, уровня образования респондентов в Организации №2**

В экспериментальную группу было определено 30 человек, среди которых 23 мужчины и 7 женщин в возрасте от 20 до 41 года. Средний возраст – 26 лет, средний стаж – 4,5 года. Большинство испытуемых имеет высшее образование – 21 человек, 9 человек имеют неоконченное высшее образование.

В контрольную группу было определено 32 человека, среди которых 24 мужчины и 8 женщин в возрасте от 23 до 38 лет. Средний возраст – 30 лет, средний стаж – 8 лет. Большинство испытуемых имеет высшее образование – 27 человек, 5 человек имеют неоконченное высшее образование.

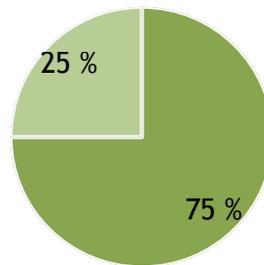
Процентное соотношение мужчин и женщин по двум группам представлено на рисунке 11, – мы можем видеть, что испытуемые распределены по полу достаточно равномерно. Процентное соотношение уровня образования испытуемых по двум группам представлено на рисунке 12.

### Экспериментальная группа



● Мужчины  
● Женщины

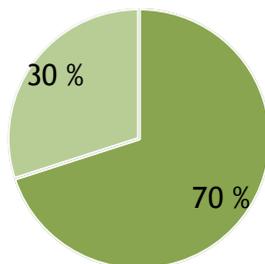
### Контрольная группа



● Мужчины  
● Женщины

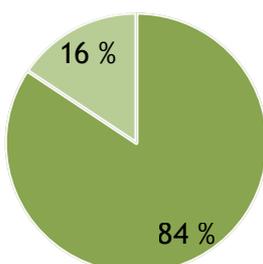
**Рис. 11. Процентное соотношение мужчин и женщин по экспериментальной и контрольной группе в Организации №2**

### Экспериментальная группа



● Высшее  
● Неоконченное высшее

### Контрольная группа



● Высшее  
● Неоконченное высшее

**Рис. 12. Процентное соотношение уровня образования респондентов по экспериментальной и контрольной группе в Организации №2**

Обобщая данные по описанию обеих организаций, мы можем сделать вывод, что программы адаптации в Организации №1 и Организации №2 похожи. Обе организации стремятся к снижению дискомфорта первых дней работы, уменьшению количества ошибок, связанных с включением в работу, и

формированию позитивного образа организации у сотрудников. Кроме этого, программы адаптации в обеих организациях направлены на включение сотрудников в деятельность и усвоение ими ценностных характеристик организации. Основное отличие здесь в том, что Организация №2 выстраивает программу адаптации именно на основе поведенческой и ценностной идентичности сотрудников и организации, по сути это её основная цель, тогда как Организация №1 в свою очередь не ставит большой акцент на ценностной идентичности, хотя и использует определённые методы для её достижения. Ещё одно отличие, которое можно выделить – разница в заключительном этапе процесса адаптации сотрудников. В Организации №2 после окончания процесса адаптации проводится повторное тестирование сотрудников для выявления достигнутого уровня продуктивности и результатов процесса адаптации, тогда как в Организации №1 отсутствуют критерии оценки эффективности проводимых адаптационных мероприятий.

### **2.3 Методы и методики исследования**

**Методы** исследования:

- изучение и анализ психологической, научной и научно-методологической литературы по теме работы;
- тестирование;
- анкетирование.

**Методики** исследования:

1. **Методика оценки организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (Organizational Culture's Analyze Instrument, OCAI)** [24, с. 54-60] используется нами при первичном и повторном тестировании.

Данная методика является инструментом оценки организационной культуры организации, она отвечает требованиям валидности и надёжности [24, с. 210]. Методика состоит из 6 блоков: общие характеристики организации, стиль лидерства, управление наёмными работниками, связующая сущность

организации, стратегические цели, критерии успеха. Каждый блок включает четыре утверждения, каждое из которых соответствует одному из четырёх типов организационной культуры:

- клановая;
- адхократическая;
- рыночная;
- иерархическая (бюрократическая).

В нашем исследовании используется две анкеты. В первой анкете респондентам необходимо дать оценку характера организации, какой она представляется им сегодня. Во второй анкете респонденты дают ответы, исходя из своего предпочитаемого видения организации.

Таким образом респонденты оценивают организационную культуру дважды. При первичном тестировании мы получаем представление, которое сложилось у сотрудников об организации до начала работы на основании общей информации с официального сайта и собеседования, при вторичном тестировании, через три месяца после начала работы в Организации №1 и через четыре с половиной месяца в Организации №2, – какое представление имеется на данный момент.

С помощью методов статистической обработки устанавливается взаимосвязь между ожидаемым и реальным, а также предпочитаемым и реальным восприятием организационной культуры у сотрудников. Таким образом мы анализируем ценностный фактор адаптации сотрудников.

**2. Методика вовлечённости У. Шауфели и А. Беккера (Utrecht work engagement scale, UWES) [100, с. 4-58] используется нами при первичном и повторном тестировании.**

Данная методика является доступным инструментом для выявления уровня вовлечённости сотрудников в трудовую деятельность. Она состоит из 17 утверждений, в каждом из которых респонденту предлагается указать, насколько часто он испытывал то или иное переживание по отношению к своей

работе по шкале от 0 (никогда) до 6 (постоянно). Все вопросы объединены в три шкалы:

- энергичность – 6 вопросов. Шкала показывает уровень энергии сотрудника, его готовность к значительным усилиям в работе и настойчивость при возникновении в ней сложностей;
- преданность (энтузиазм) – 5 вопросов. Шкала характеризуется приверженностью сотрудника организации и своей работе, чувством значимости своего труда, гордости в отношении работы, энтузиазмом;
- поглощённость деятельностью (погружённость) – 6 вопросов. Шкала отражает уровень концентрации и погружённости сотрудника в работу, его нежелание отвлекаться от работы и прекращать её.

По каждой шкале высчитывается средний балл и сравнивается с валидизированными значениями от очень низкого до очень высокого уровня вовлечённости в трудовую деятельность, выделенными авторами методики. Кроме того, высчитывается общий уровень вовлечённости в трудовую деятельность как среднее значение по всем трём шкалам.

Таким образом мы оцениваем уровень вовлечённости сотрудников в трудовую деятельность дважды. При первичном тестировании мы получаем уровень вовлечённости сотрудников в трудовую деятельность до начала работы, при вторичном тестировании, через три месяца после начала работы в Организации №1 и через четыре с половиной месяца в Организации №2, – какой уровень вовлечённости в трудовую деятельность имеется на данный момент.

С помощью методов статистической обработки оценивается изменение уровня вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников после прохождения периода адаптации.

**3. Методика «Возможность реализации мотивов» (ВРМ) В.И. Доминьяка [105]** используется нами при первичном и повторном тестировании.

Данная методика предназначена для измерения уровня возможности реализации мотивов профессиональной деятельности сотрудников в организации. Также она позволяет оценить уровень организационной лояльности и выявить причины соответствующего отношения сотрудников к организации.

В исследовании используются две анкеты. В первой анкете респондентам предлагается оценить, насколько организация способствует реализации каждого из 15 предложенных мотивов, по десятибалльной шкале (1 – абсолютно не способствует, 10 – способствует в полной мере). Во второй анкете респонденты оценивают, насколько значимы для них те же 15 мотивов, но уже вне зависимости от настоящего места работы. Мотивы профессиональной деятельности:

1. материальный достаток;
2. ощущение стабильности, надёжности;
3. общение с коллегами;
4. уважение со стороны других, социальный престиж;
5. продвижение, карьерный рост;
6. повышение собственной профессиональной компетентности;
7. удовлетворение от процесса деятельности;
8. удовлетворение от достижения цели, результата деятельности;
9. управление, руководство другими людьми;
10. ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений;
11. ощущение успеха;
12. ощущение собственной полезности, служение людям;
13. азарт соревнования;
14. возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности;

#### 15.удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.).

При обработке результатов рассчитывается среднее арифметическое оценок по всем пятнадцати мотивам профессиональной деятельности по первой и второй анкете по отдельности. Так, первая анкета позволяет составить мотивационный профиль организации и определить оценку возможности реализации мотивов, а вторая – составить профиль значимости мотивов для её сотрудников.

Таким образом, мы оцениваем возможность реализации мотивов и их значимость для сотрудников дважды. При первичном тестировании мы получаем представление, которое сложилось у сотрудников о возможности реализации мотивов в организации и их значимости для них до начала работы, при вторичном тестировании, через три месяца после начала работы в Организации №1 и через четыре с половиной месяца в Организации №2, – какое представление имеется на данный момент.

С помощью методов статистической обработки оба профиля сравниваются между собой, после чего оценивается степень их соответствия друг другу. Кроме того, сравнивается, как изменилась оценка возможности реализации мотивов и их значимость после прохождения периода адаптации. Таким образом мы анализируем мотивационный фактор адаптации сотрудников.

**4. Опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда** [33, с. 94-98] используется нами при первичном тестировании.

Методика предназначена для диагностики комплекса психологических проявлений, которые сопровождают процесс социально-психологической адаптации. Опросник состоит из 101 утверждения, каждое из которых респонденту предлагается оценить по шкале от 0 («это ко мне совершенно не относится») до 6 («это точно про меня»). Авторы выделяют следующие показатели:

- адаптивность/дезадаптивность;
- лживость;
- принятие себя/непринятие себя;
- принятие других/непринятие других;
- эмоциональный комфорт/эмоциональный дискомфорт;
- внутренний контроль/внешний контроль;
- доминирование/ведомость;
- эскапизм (уход от проблем).

Полученные данные сравниваются со среднестатистическими значениями нормы, выделенными авторами, по каждому показателю.

Кроме того, рассчитываются интегральные показатели:

- адаптация;
- самопринятие;
- принятие других;
- эмоциональный комфорт;
- интернальность;
- стремление к доминированию.

Нормы по интегральным показателям: до 50% – низкий уровень выраженности показателя, от 51% до 80% – средний уровень, от 81% – высокий уровень.

**5. Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия Р.Х. Исмаилова [52, с. 116-121]** используется нами при повторном тестировании.

Р.Х. Исмаилов выделяет ряд критериев социально-психологической адаптации, которые отражают взаимоотношения личности и социальных составляющих профессиональной среды. Опросник состоит из 59 вопросов, в каждом из которых респонденту предлагается выбрать из трёх вариантов ответа

один, который наиболее точно отражает его точку зрения. Автором были выделены следующие шкалы:

- отношение к объединению (большая группа);
- отношение между рабочими;
- удовлетворённость своим положением в коллективе;
- оценка коллективизма;
- отношение к труду (удовлетворённость работой);
- удовлетворённость условиями труда;
- отношение к малой группе;
- удовлетворённость собой на работе;
- отношение к руководителю;
- шкала лжи.

Итоговым показателем можно считать уровень адаптации, который оценивается следующим образом: от 0 до 27 баллов – выраженная дезадаптация, от 28 до 54 баллов – низкий уровень адаптации, от 55 до 82 – выраженный уровень адаптации, от 83 до 108 баллов – высокий уровень адаптации. Баллы по отдельным шкалам указывают на источники дезадаптации.

**6. Анкета «Оценка сотрудника наставником» и самооценка В. Шумской [33, с. 81-82] используется нами при повторном тестировании.**

Анкета по оценке сотрудника наставником проводится с использованием семибалльной шкалы по 8 критериям, которые являются составляющими успешной трудовой деятельности. По качеству их выполнения можно судить о том, насколько адаптировался сотрудник. К критериям относятся:

- выполнение порученной работы;
- качество работы;
- уровень профессиональной подготовки;
- совместная работа;

- способность к деловому общению;
- письменные способы выражения;
- самостоятельность;
- умение доводить начатое дело до конца.

По каждому критерию высчитывается средний балл. Кроме того, высчитывается общий средний балл по всем критериям, который позволяет оценить степень соответствия сотрудника занимаемой должности по среднестатистическим нормам, предложенным автором. При оценке до 3 баллов – сотрудник не соответствует занимаемой должности, от 3 до 4 – неполное служебное соответствие, от 4 до 5 – в целом соответствует занимаемой должности, от 5 до 6 – полностью соответствует занимаемой должности, более 6 – заслуживает выдвижения на более высокую должность.

Анкету оценки заполняет руководитель сотрудника. Для того, чтобы оценить уровень адаптации сотрудников в полной мере, мы добавили в данную анкету бланк по самооценке. Сотрудник заполняет его, оценивая качество своей деятельности по вышеуказанным критериям.

**7. Биографический опросник** используется нами при первичном тестировании.

Опросник создан для сбора дополнительных данных о респондентах, таких как:

- возраст;
- должность;
- уровень образования;
- общий стаж работы.

С помощью этих данных картина исследования по каждому респонденту становится более полной. Бланк анкеты представлен в Приложении Д.

## 2.4 Процедура исследования

В ходе исследования мотивационных и ценностных факторов адаптации сотрудников можно выделить следующие этапы:

1. Подготовительный этап. Была сформулирована тема исследования и составлена его программа: определены предмет, объект, цели, задачи, разработаны гипотезы. Далее производился обзор российской и зарубежной литературы по теме исследования, разработка эмпирического исследования и подбор методического инструментария.

2. Поиск базы исследования. На данном этапе устанавливались контакты с руководством организаций и их отделами управления персоналом с целью получения разрешения на проведение исследования. Помимо этого, решались следующие организационные моменты:

- количество предоставляемых респондентов;
- методики, используемые для проведения;
- соблюдение конфиденциальности полученной информации, необходимости шифровки персональных данных респондентов и представление итоговой информации только в совокупности с ответами всех респондентов.

3. Сбор статистических данных. Он осуществлялся следующим образом: респондентам предоставлялся диагностический пакет №1, в состав которого были включены следующие методики: методика оценки организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, методика вовлечённости У. Шауфели и А. Беккера, методика «Возможность реализации мотивов» В.И. Доминьяка, опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда, биографический опросник. По истечении срока адаптации персонала – в Организации №1 через три месяца, в Организации №2 через четыре с половиной месяца – респондентам предлагалось пройти повторное тестирование с помощью

диагностического пакета №2, который состоит из следующих методик: методика оценки организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, методика вовлечённости У. Шауфели и А. Беккера, методика «Возможность реализации мотивов» В.И. Доминьяка, опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия Р.Х. Исмаилова, анкета «Оценка сотрудника наставником» и самооценка В. Шумской. Среднее время заполнения каждого диагностического пакета – 30 минут.

4. Обработка статистических данных с помощью Microsoft Excel 2016 и SPSS 20.0. Вначале производился подсчёт данных в соответствии с ключами и шифрами с разбивкой по шкалам, далее проводилась обработка данных с помощью методов математической статистики, чтобы в дальнейшем сформулировать обоснованные выводы по результатам исследования.

5. Формулирование выводов. На основании обработанных результатов исследования нами были сформулированы выводы о мотивационных и ценностных факторах адаптации сотрудников. Подтверждены три частные гипотезы, частично подтверждена одна частная гипотеза. Таким образом, подтверждена основная гипотеза исследования.

## **2.5 Математическо-статистические методы обработки**

Для обработки результатов исследования использовались следующие методы математической статистики:

- Описательная статистика: среднее, стандартное отклонение, минимальные значения, максимальные значения по результатам;
- Критерий Колмогорова–Смирнова – для проверки соответствия значений параметров нормальному распределению;

- Критерий Манна-Уитни – для оценки достоверности различий независимых выборок;
- Коэффициент Вилкоксона – для сравнения двух зависимых выборок.

Использовался регрессионный анализ для анализа влияния адаптивности и вовлечённости на социально-психологическую адаптацию сотрудников.

Данные обрабатывались с помощью программ Microsoft Excel 2016 и Statistical Package for the Social Sciences 20.0 (SPSS).

### **ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ И ЦЕННОСТНЫХ ФАКТОРОВ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Был произведён теоретический анализ литературы по вопросам адаптации сотрудников, организационной культуры и мотивации.

Результаты исследования по указанным выше методикам подвергались качественному и количественному анализу. Они приведены в Приложении Ж.

#### **3.1 Результаты оценки организационной культуры сотрудниками по организациям**

Проанализируем результаты оценки типов организационной культуры сотрудниками в двух организациях. Начнём с Организации №1.

Сравнительный анализ реального восприятия сотрудниками организационной культуры при первичном и вторичном анкетировании не показал статистически значимых изменений. Это означает, что сотрудники оценивали организационную культуру при устройстве на работу и спустя три месяца работы одинаково.

Сравнительный анализ предпочитаемого видения организационной культуры до и после прохождения периода адаптации показал статистически значимые изменения по рыночной культуре ( $p=0,028$ ), что означает, что у сотрудников спустя три месяца работы снизились рыночные предпочтения (рисунок 13).

**Рис. 13. Сравнение предпочитаемой организационной культуры до и после периода адаптации в Организации №1**

Сравнительный анализ предпочитаемого видения организационной культуры при первичном анкетировании и реального восприятия при вторичном анкетировании показал статистически значимые изменения по клановой ( $p=0,044$ ) и иерархической ( $p=0,030$ ) культуре. Исходя из этих значений, сотрудники предпочитали больше клановости и меньше бюрократии, чем получили в итоге (рисунок 14).

**Рис. 14. Сравнение предпочитаемой организационной культуры до и реальной после периода адаптации в Организации №1**

Сравнительный анализ предпочитаемого видения организационной культуры и реального восприятия при первичном анкетировании показал статистически значимые изменения только по иерархической культуре ( $p=0,0002$ ). Исходя из этого значения, сотрудники предполагали, что будет больше бюрократии, чем бы они хотели (рисунок 15).

**Рис. 15. Сравнение предпочитаемой и реальной организационной культуры до периода адаптации в Организации №1**

Обобщая данные сравнительного анализа по Организации №1 по восприятию новыми сотрудниками организационной культуры, можем сделать вывод, что организация и её руководство не формирует у новых сотрудников нереалистичных ожиданий относительно своей организационной культуры. При приёме на работу сотрудники изначально имеют правильное представление об организации, – это большой плюс для Организации №1.

Важно отметить, что при реалистичных представлениях об организационной культуре организации изначальные ценностные предпочтения сотрудников не сходятся с реальным восприятием организации ни на момент приёма на работу, ни после прохождения периода адаптации. То есть сотрудники изначально понимают, что организация не идеально подходит им по ценностным факторам, но, несмотря на это, трудоустраиваются и продолжают работать в организации. Так, сотрудники хотели более клановую ( $p=0,0008$ ) и менее иерархическую ( $p=0,016$ ) организационную культуру, чем получили в итоге.

Рассмотрим данные по Организации №2.

Сравнительный анализ реального восприятия сотрудниками организационной культуры при первичном и вторичном анкетировании не показал статистически значимых изменений. Это означает, что сотрудники оценивали организационную культуру при устройстве на работу и спустя три месяца работы одинаково. Анализ данных по экспериментальной группе также не дал статистически значимых изменений, а по контрольной группе мы получили расхождения по клановой ( $p=0,004$ ), адхоратической ( $p=0,036$ ) и иерархической ( $p=0,008$ ) культуре, которые проиллюстрированы на рисунке 16. Контрольная группа сотрудников предполагала, что в организации будет больше клановости и меньше адхократии и бюрократии, чем получила в итоге.

**Рис. 16. Сравнение реальной организационной культуры до и после периода адаптации контрольной группы в Организации №2**

Сравнительный анализ предпочитаемого видения организационной культуры при первичном и вторичном анкетировании не показал статистически значимые изменения. Анализ данных по экспериментальной группе также не дал статистически значимых изменений, а по контрольной группе мы получили расхождения по клановой ( $p=0,002$ ) и рыночной ( $p=0,002$ ) культуре, которые проиллюстрированы на рисунке 17. Это означает, что у контрольной группы сотрудников повысились предпочтения по клановости и снизились по рынку.

**Рис. 17. Сравнение предпочитаемой организационной культуры до и после периода адаптации контрольной группы в Организации №2**

Сравнительный анализ предпочитаемого видения организационной культуры при первичном анкетировании и реального восприятия при вторичном анкетировании показал статистически значимые изменения по клановой ( $p=0,001$ ), адхократической ( $p=0,0005$ ) и рыночной ( $p=0,00002$ ) культуре. Исходя из этих значений, сотрудники предпочитали меньше клановости, но больше адхократии и рынка, чем получили в итоге (рисунок 18).

**Рис. 18. Сравнение предпочитаемой организационной культуры до и реальной после периода адаптации в Организации №2**

Рассматривая те же показатели по экспериментальной группе, мы получаем статистически значимые изменения по адхократической ( $p=0,0008$ ) и иерархической ( $p=0,016$ ) культуре, а по контрольной группе – по клановой ( $p=0,002$ ) и рыночной ( $p=0,000004$ ) культуре. Таким образом, экспериментальная группа сотрудников предпочитала больше адхократии и меньше иерархии, а контрольная группа – меньше клановости и больше рынка, чем они получили в итоге. Данные проиллюстрированы на рисунке 19.

**Рис. 19. Сравнение предпочитаемой организационной культуры до и реальной после периода адаптации экспериментальной и контрольной группы в Организации №2**

Сравнительный анализ предпочитаемого видения организационной культуры и реального восприятия при первичном анкетировании показал статистически значимые изменения по клановой ( $p=0,0004$ ), адхократической ( $p=0,0002$ ) и рыночной ( $0,004$ ) культуре. Исходя из этого значения, сотрудники предполагали, что будет больше клановости и меньше адхократии и рынка, чем бы они хотели (рисунок 20).

**Рис. 20. Сравнение предпочитаемой и реальной организационной культуры до периода адаптации в Организации №2**

По показателям экспериментальной группы мы получаем статистически значимые изменения по адхократической ( $p=0,001$ ) и иерархической ( $p=0,008$ ) культуре, а по контрольной группе – по клановой ( $p=0,00008$ ) и рыночной ( $p=0,004$ ) культуре. Таким образом, экспериментальная группа сотрудников предполагала, что будет больше адхократии и меньше иерархии, а контрольная группа сотрудников – больше клановости и меньше рынка, чем бы они хотели. Данные проиллюстрированы на рисунке 21. При этом различия в предположениях экспериментальной и контрольной группы имеют статистически значимые изменения между собой по модулю ( $p=0,0026$ ), то есть

в большей степени предпочтения не совпали с реальностью на момент приёма на работу у экспериментальной группы.

**Рис. 21. Сравнение предпочитаемой и реальной организационной культуры до периода адаптации экспериментальной и контрольной группы в Организации №2**

Обобщая данные сравнительного анализа по Организации №2 по восприятию новыми сотрудниками организационной культуры, можем сделать вывод, что организация и её руководство не формирует у новых сотрудников нереалистичных ожиданий относительно своей организационной культуры, – при приёме на работу сотрудники изначально имеют правильное представление об организации. Тем не менее, если рассматривать экспериментальную и контрольную группу по отдельности, мы видим, что у контрольной группы всё же есть расхождения по реальному восприятию организационной культуры до и после прохождения адаптации по клановой ( $p=0,004$ ), адхоратической ( $p=0,036$ ) и иерархической ( $p=0,008$ ) культуре. Мы можем сделать вывод, что такие результаты основаны на специализированной программе адаптации, проводимой для экспериментальной группы сотрудников, благодаря которой, сотрудники у сотрудников появилась ценностная идентичность.

Важно отметить, что при реалистичных представлениях об организационной культуре организации изначальные ценностные предпочтения сотрудников не сходятся с реальным восприятием организации ни на момент приёма на работу, ни после прохождения периода адаптации. То есть сотрудники изначально понимают, что организация не идеально подходит им по ценностным факторам, но, несмотря на это, трудоустраиваются и продолжают работать в организации. Так, экспериментальная группа сотрудников хотела более адхоратическую ( $p=0,0008$ ) и менее иерархическую ( $p=0,016$ )

организационную культуру, чем получила в итоге, тогда как контрольная группа хотела меньше клановости ( $p=0,002$ ) и больше рынка ( $p=0,000004$ ).

### **3.2 Результаты оценки уровня вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников по организациям**

Проанализируем результаты оценки вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников в двух организациях. Начнём с Организации №1.

Сравнительный анализ уровня вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников до и после прохождения периода адаптации не показал статистически значимых изменений. По среднестатистическим нормам, предложенными У. Шауфели и А. Беккером, все показатели по шкалам как до прохождения периода адаптации, так и после относятся к среднему уровню вовлечённости в трудовую деятельность.

По данным сравнительного анализа по Организации №1 мы предполагаем, что процесс адаптации никак не повлиял на уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников.

По Организации №2 сравнительный анализ уровня вовлечённости в трудовую деятельность до и после прохождения периода адаптации показал статистически значимые изменения по шкале погружённости (3) ( $p=0,02$ ) (рисунок 22). То есть уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников по шкале погружённости вырос после прохождения периода адаптации.

#### **Рис. 22. Сравнение уровня вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников до и после периода адаптации в Организации №2**

По среднестатистическим нормам, предложенными авторами методики, все показатели по шкалам как до прохождения периода адаптации, так и после относятся к высокому уровню вовлечённости в трудовую деятельность кроме

двух показателей «до» – энергичности и преданности (энтузиазма) – они относятся к среднему уровню. То есть уровень вовлечённости по данным показателям вырос после прохождения периода адаптации.

По показателям экспериментальной группы мы получаем статистически значимые изменения по всем шкалам вовлечённости в трудовую деятельность – по шкале энергичности (1) ( $p=0,00006$ ), преданности (энтузиазма) (2) ( $p=0,0003$ ), поглощённости деятельностью (погружённости) (3) ( $p=0,0002$ ) и по шкале общей вовлечённости в трудовую деятельность ( $p=0,00002$ ) (рисунок 23). Таким образом, у экспериментальной группы сотрудников повысился уровень вовлечённости в трудовую деятельность в целом и по всем показателям в частности после прохождения периода адаптации. По среднестатистическим нормам, предложенными авторами методики, все показатели по шкалам до прохождения периода адаптации относятся к среднему показателю вовлечённости в трудовую деятельность, после прохождения периода адаптации – к высокому уровню.

По показателям контрольной группы мы получаем статистически значимые изменения по шкале энергичности (1) ( $p=0,0002$ ), преданности (энтузиазма) (2) ( $p=0,001$ ) и по шкале общей вовлечённости в трудовую деятельность ( $p=0,0003$ ) (рисунок 23). Но эти изменения произошли в другую сторону нежели у экспериментальной группы, – по указанным шкалам у контрольной группы сотрудников снизился уровень вовлечённости в трудовую деятельность после прохождения периода адаптации. По среднестатистическим нормам, предложенными авторами методики, показатели по второй, третьей и общей шкалам с высокого уровня вовлечённости в трудовую деятельность до прохождения периода адаптации снизились до среднего уровня после. Показатели по первой шкале до и после прохождения периода адаптации относятся к среднему уровню.

**Рис. 23. Сравнение уровня вовлечённости в трудовую деятельность до и после периода адаптации экспериментальной и контрольной группы в Организации №2**

Условные обозначения: 1 – энергичность, 2 – преданность (энтузиазм), 3 – поглощённость деятельностью (погружённость), Общ. вовл. – общая вовлечённость.

Обобщая данные сравнительного анализа по Организации №2, можем сделать вывод, что процесс адаптации повлиял на уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников. Если рассматривать сотрудников организации в целом, то после прохождения периода адаптации вырос уровень вовлечённости в трудовую деятельность по шкале погружённости ( $p=0,02$ ). У экспериментальной группы сотрудников, для которых проводилась специально разработанная программа адаптации, уровень вовлечённости в трудовую деятельность вырос как в целом ( $p=0,00002$ ), так и по всем показателям в частности (по шкале энергичности (1) ( $p=0,00006$ ), по шкале преданности (энтузиазма) (2) ( $p=0,0003$ ), по шкале поглощённости деятельностью (погружённости) (3) ( $p=0,0002$ )). Тогда как у контрольной группы сотрудников, для которых не проводили никаких специальных адаптационных мероприятий, общая вовлечённость в трудовую деятельность снизилась ( $p=0,0003$ ), в том числе по показателям энергичности ( $p=0,0002$ ) и преданности (энтузиазма) ( $p=0,001$ ). Также стоит отметить, что по среднестатистическим значениям, выделенными авторами методики, у экспериментальной группы все показатели по шкалам до прохождения периода адаптации относятся к среднему показателю вовлечённости в трудовую деятельность, после прохождения периода адаптации – к высокому уровню, тогда как у контрольной группы показатели по второй, третьей и общей шкалам с высокого уровня вовлечённости в трудовую деятельность снизились до среднего уровня. Показатели по первой шкале до и после прохождения периода адаптации относятся к среднему уровню.

### **3.3 Результаты оценки возможности реализации мотивов сотрудниками по организациям**

Проанализируем результаты оценки возможности реализации мотивов сотрудниками в двух организациях. Начнём с Организации №1.

Сравнительный анализ возможности реализации мотивов на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации не показал статистически значимых изменений по средним значениям, как и аналогичное сравнение значимости данных мотивов у сотрудников.

Сравнение ожиданий относительно возможности реализации каждого из мотивов по отдельности на входе и спустя три месяца тоже не показало статистически значимых изменений. Из этого следует, что ожидания сотрудников при приёме на работу и спустя три месяца полностью совпали, – сотрудники ожидали то, что получили, а получили то, что хотели. Можем сделать вывод, что при приёме на работу сотрудники отдела подбора персонала и развития бренда работодателя честно рассказывают новым сотрудникам об их возможности реализации мотивов в организации, не создавая иллюзий.

При сравнительном анализе значимости каждого из мотивов по отдельности до периода адаптации и возможности их реализации после выявились статистически значимые изменения по трём мотивам: материальный достаток (1) ( $p=0,005$ ), ощущение стабильности (2) ( $p=0,009$ ), карьерный рост (5) ( $p=0,02$ ) (рисунок 24). Сотрудники предпочитали более высокую заработную плату, более высокий уровень стабильности и большее количество возможностей для продвижения по карьерной лестнице, чем получили в итоге.

#### **Рис. 24. Сравнение значимости мотивов до и возможности их реализации после периода адаптации в Организации №1**

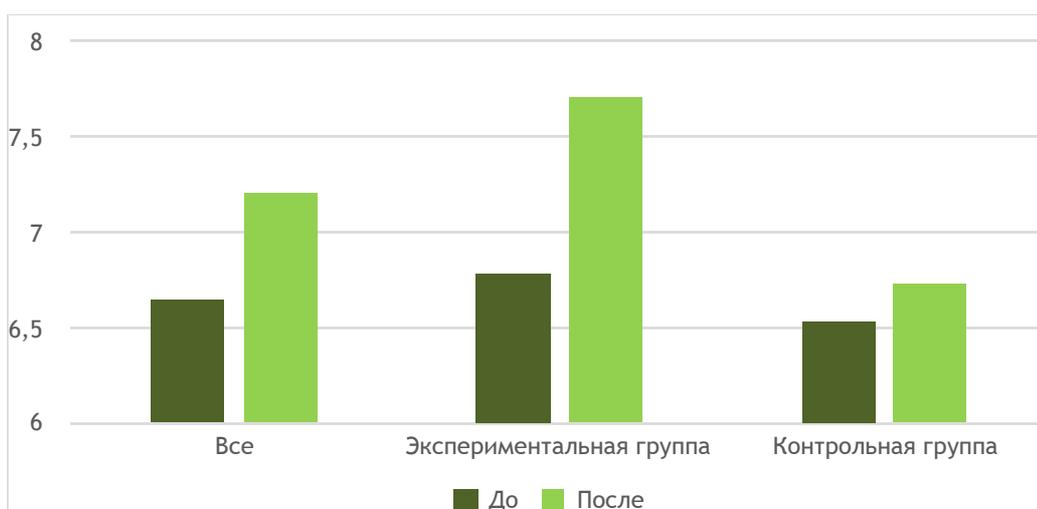
Условные обозначения: 1 – материальный достаток, 2 – ощущение стабильности, надёжности, 3 – общение с коллегами, 4 – уважение со стороны других, социальный престиж, 5 – продвижение, карьерный рост, 6 – повышение собственной профессиональной компетентности, 7 – удовлетворение от процесса деятельности, 8 – удовлетворение от достижения цели, результата деятельности, 9 – управление, руководство другими людьми, 10

– ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений, 11 – ощущение успеха, 12 – ощущение собственной полезности, служение людям, 13 – азарт соревнования, 14 – возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности, 15 – удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.).

Обобщая данные сравнительного анализа по возможности реализации мотивов и их значимости для сотрудников, можем сделать вывод, что Организация №1 формирует в целом очень правильное представление у новых сотрудников о возможности реализации тех или иных мотивов в рамках организации. Небольшая дельта имеется по трём мотивам, но в целом картинка предпочтений и реальных возможностей по реализации мотивов почти совпала. Так, у людей, которые приходят трудоустроиваться в Организацию №1, есть определённый запрос, который в большей степени выполняется.

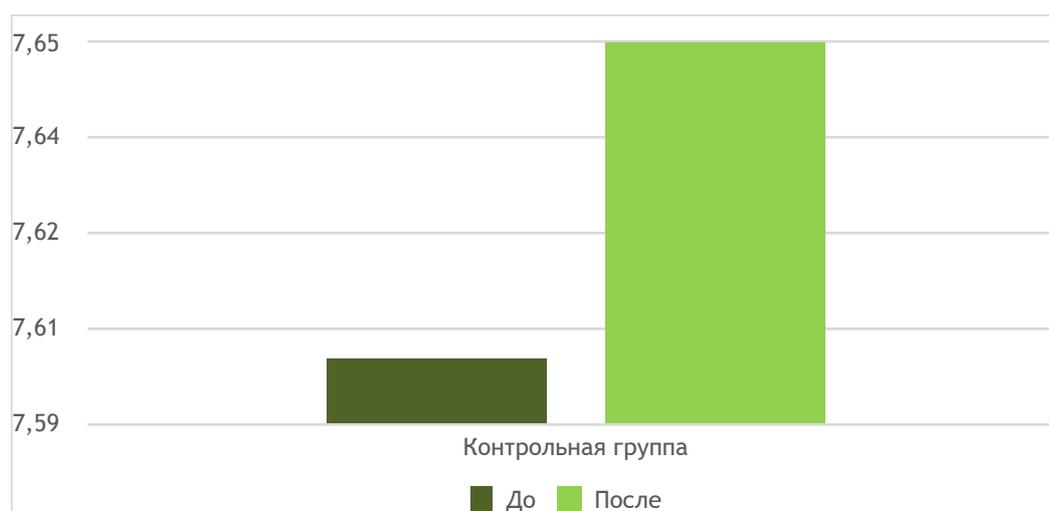
Рассмотрим данные по Организации №2.

Сравнительный анализ возможности реализации мотивов до и после прохождения периода адаптации не показал статистически значимых изменений по средним значениям. Рассматривая этот же показатель, мы получаем статистически значимые изменения как по экспериментальной ( $p=0,000008$ ), так и по контрольной группе ( $p=0,006$ ). Можем сделать вывод, что сотрудники в целом получили больше возможностей реализации мотивов, чем они ожидали. Данные по показателю проиллюстрированы на рисунке 25.



**Рис. 25. Сравнение возможности реализации мотивов до и после периода адаптации по средним значениям в Организации №2**

Сравнительный анализ значимости мотивов до и после прохождения периода адаптации не показал статистически значимых изменений по средним значениям. Рассматривая этот же показатель по экспериментальной и контрольной группе, мы получаем статистически значимые изменения только по контрольной группе ( $p=0,003$ ), которые проиллюстрированы на рисунке 26. То есть у контрольной группы сотрудников в целом выросла значимость мотивов после прохождения периода адаптации.



**Рис. 26. Сравнение значимости мотивов до и после периода адаптации по средним значениям контрольной группы в Организации №2**

Сравнение ожиданий относительно возможности реализации мотивов по отдельности до и после периода адаптации показывает статистически значимые изменения по ряду мотивов: общение с коллегами (3) ( $p=0,002$ ), уважение со стороны других, социальный престиж (4) ( $p=0,00006$ ), продвижение, карьерный рост (5) ( $p=0,005$ ), повышение собственной профессиональной компетентности (6) ( $p=0,0006$ ), удовлетворение от процесса деятельности (7) ( $p=0,0003$ ), удовлетворение от достижения цели, результата деятельности (8) ( $p=0,001$ ), управление, руководство другими людьми (9) ( $p=0,0007$ ), ощущение успеха (11) ( $p=0,0002$ ), ощущение собственной полезности, служение людям (12) ( $p=0,000000$ ), возможность наиболее полной реализации именно в Вашей профессиональной деятельности (14) ( $p=0,005$ ) и удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.) (15) ( $p=0,021$ ). По всем

вышеперечисленным мотивам сотрудники получили больше возможностей для их реализации, чем они ожидали изначально. Наглядно это показано на рисунке 27.

**Рис. 27. Сравнение возможности реализации мотивов до и после периода адаптации в Организации №2**

Условные обозначения: 1 – материальный достаток, 2 – ощущение стабильности, надёжности, 3 – общение с коллегами, 4 – уважение со стороны других, социальный престиж, 5 – продвижение, карьерный рост, 6 – повышение собственной профессиональной компетентности, 7 – удовлетворение от процесса деятельности, 8 – удовлетворение от достижения цели, результата деятельности, 9 – управление, руководство другими людьми, 10 – ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений, 11 – ощущение успеха, 12 – ощущение собственной полезности, служение людям, 13 – азарт соревнования, 14 – возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности, 15 – удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.).

По тому же показателю у экспериментальной группы мы получаем статистически значимые изменения по мотивам: ощущение стабильности, надёжности (2) ( $p=0,005$ ), общение с коллегами (3) ( $p=0,018$ ), уважение со стороны других, социальный престиж (4) ( $p=0,0004$ ), продвижение, карьерный рост (5) ( $p=0,0003$ ), повышение собственной профессиональной компетентности (6) ( $p=0,001$ ), удовлетворение от процесса деятельности (7) ( $p=0,0004$ ), удовлетворение от достижения цели, результата деятельности (8) ( $p=0,001$ ), управление, руководство другими людьми (9) ( $p=0,011$ ), ощущение успеха (11) ( $p=0,005$ ), ощущение собственной полезности, служение людям (12) ( $p=0,00005$ ), возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности (14) ( $p=0,036$ ) и удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.) (15) ( $p=0,021$ ). По всем вышеперечисленным мотивам сотрудники получили больше возможностей для их реализации, чем они ожидали. Эти данные отражены на рисунке 28.

По показателям контрольной группы мы получаем статистически значимые изменения по мотивам: материальный достаток (1) ( $p=0,017$ ), общение с коллегами (3) ( $p=0,043$ ), уважение со стороны других, социальный престиж (4) ( $p=0,043$ ), управление, руководство другими людьми (9) ( $p=0,018$ ),

ощущение успеха (11) ( $p=0,017$ ) и ощущение собственной полезности, служение людям (12) ( $p=0,00009$ ). По всем вышеперечисленным мотивам сотрудники получили больше возможностей для их реализации, чем они ожидали, кроме мотива материального достатка – по нему возможности реализации снизились. Эти данные отражены на рисунке 28.

**Рис. 28. Сравнение возможности реализации мотивов до и после периода адаптации экспериментальной и контрольной группы в Организации №2**

Условные обозначения: 1 – материальный достаток, 2 – ощущение стабильности, надёжности, 3 – общение с коллегами, 4 – уважение со стороны других, социальный престиж, 5 – продвижение, карьерный рост, 6 – повышение собственной профессиональной компетентности, 7 – удовлетворение от процесса деятельности, 8 – удовлетворение от достижения цели, результата деятельности, 9 – управление, руководство другими людьми, 10 – ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений, 11 – ощущение успеха, 12 – ощущение собственной полезности, служение людям, 13 – азарт соревнования, 14 – возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности, 15 – удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.).

При сравнительном анализе значимости каждого из мотивов по отдельности до периода адаптации и возможности их реализации после выявились статистически значимые изменения по следующим мотивам: материальный достаток (1) ( $p=0,000005$ ), ощущение стабильности, надёжности (2) ( $p=0,0003$ ), уважение со стороны других, социальный престиж (4) ( $p=0,015$ ), продвижение, карьерный рост (5) ( $p=0,038$ ), повышение собственной профессиональной компетентности (6) ( $p=0,0002$ ), удовлетворение от процесса деятельности (7) ( $p=0,00005$ ), удовлетворение от достижения цели, результата деятельности (8) ( $p=0,00002$ ), ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений (10) ( $p=0,0002$ ), ощущение успеха (11) ( $p=0,00004$ ) и по среднему значению ( $p=0,00001$ ). Сотрудники хотели получить больше возможностей для реализации вышеперечисленных мотивов, чем получили в итоге. Это наглядно проиллюстрировано на рисунке 29.

### **Рис. 29. Сравнение значимости мотивов до и возможности их реализации после периода адаптации в Организации №2**

Условные обозначения: 1 – материальный достаток, 2 – ощущение стабильности, надёжности, 3 – общение с коллегами, 4 – уважение со стороны других, социальный престиж, 5 – продвижение, карьерный рост, 6 – повышение собственной профессиональной компетентности, 7 – удовлетворение от процесса деятельности, 8 – удовлетворение от достижения цели, результата деятельности, 9 – управление, руководство другими людьми, 10 – ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений, 11 – ощущение успеха, 12 – ощущение собственной полезности, служение людям, 13 – азарт соревнования, 14 – возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности, 15 – удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.).

По тому же показателю у экспериментальной группы мы получаем статистически значимые изменения по мотивам: материальный достаток (1) ( $p=0,0002$ ), ощущение стабильности, надёжности (2) ( $p=0,001$ ), удовлетворение от процесса деятельности (7) ( $p=0,006$ ) и удовлетворение от достижения цели, результата деятельности (8) ( $p=0,002$ ). Сотрудники экспериментальной группы хотели получить больше возможностей для реализации вышеперечисленных мотивов, чем получили в итоге, что наглядно показано на рисунке 30.

По показателям контрольной группы мы получаем статистически значимые изменения по мотивам: материальный достаток (1) ( $p=0,00001$ ), ощущение стабильности, надёжности (2) ( $p=0,035$ ), уважение со стороны других, социальный престиж (4) ( $p=0,008$ ), продвижение, карьерный рост (5) ( $p=0,003$ ), повышение собственной профессиональной компетентности (6) ( $p=0,0004$ ), удовлетворение от процесса деятельности (7) ( $p=0,003$ ), удовлетворение от достижения цели, результата деятельности (8) ( $p=0,001$ ), управление, руководство другими людьми (9) ( $p=0,027$ ), ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений (10) ( $p=0,00007$ ), ощущение успеха (11) ( $p=0,0001$ ) и по среднему значению ( $p=0,00003$ ). Сотрудники контрольной группы хотели получить больше возможностей для реализации вышеперечисленных мотивов, чем получили в итоге (рисунок 30).

**Рис. 30. Сравнение значимости мотивов до и возможности их реализации после периода адаптации экспериментальной и контрольной группы в Организации №2**

Условные обозначения: 1 – материальный достаток, 2 – ощущение стабильности, надёжности, 3 – общение с коллегами, 4 – уважение со стороны других, социальный престиж, 5 – продвижение, карьерный рост, 6 – повышение собственной профессиональной компетентности, 7 – удовлетворение от процесса деятельности, 8 – удовлетворение от достижения цели, результата деятельности, 9 – управление, руководство другими людьми, 10 – ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений, 11 – ощущение успеха, 12 – ощущение собственной полезности, служение людям, 13 – азарт соревнования, 14 – возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности, 15 – удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.).

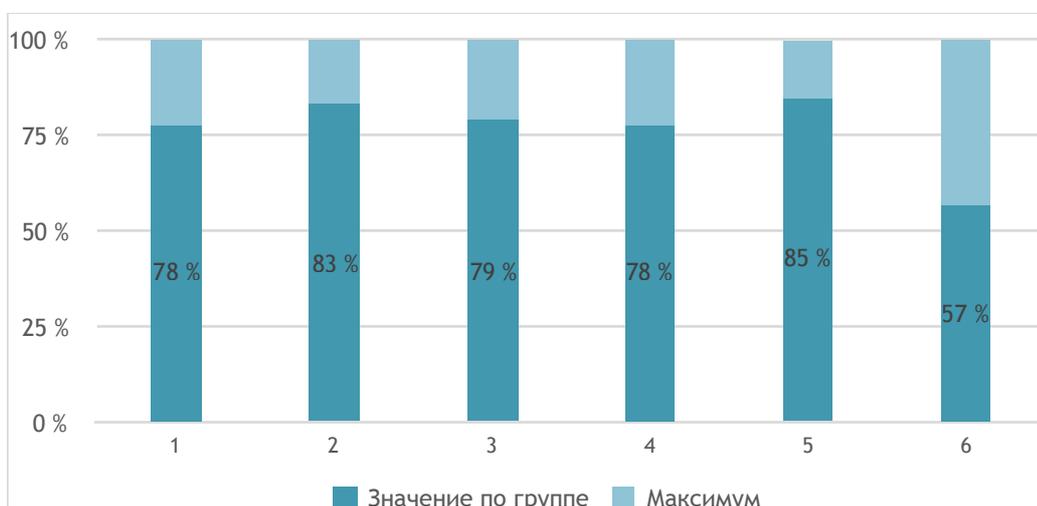
Обобщая данные сравнительного анализа по возможности реализации мотивов и их значимости для сотрудников, можем сделать вывод, что Организация №2 при приёме на работу формирует несколько заниженные представления о возможности реализации тех или иных мотивов в рамках организации. Об этом говорит показатель среднего значения возможности реализации мотивов до и после прохождения периода адаптации как в целом по сотрудникам организации, так и по экспериментальной и контрольной группе в отдельности. При этом экспериментальная группа получила больше возможностей для реализации двенадцати мотивов, выделенных ею, чем она ожидала, тогда как контрольная группа оценила в лучшую сторону возможность реализации только пяти мотивов, при этом возможность реализации мотива материального достатка снизилась. Мы можем сделать вывод, что такие результаты основаны на специализированной программе адаптации, проводимой для экспериментальной группы сотрудников, благодаря которой, сотрудники поняли, что они недооценивали возможность реализации большинства мотивов в организации.

### 3.4 Результаты оценки адаптивности и социально-психологической адаптации сотрудников по организациям

Проанализируем результаты оценки адаптивности и социально-психологической адаптации сотрудников в двух организациях. Начнём с Организации №1.

При рассмотрении интегральных показателей адаптивности сотрудников и сравнении их нормами, можно сделать вывод, что показатели «адаптация» (1), «принятие других» (3), «эмоциональный комфорт» (4) и «стремление к доминированию» (6) относятся к среднему уровню, хотя шестой показатель гораздо ниже остальных и близок к низкому значению. Показатели «самопринятие» (2) и «интернальность» (5) относятся к высокому уровню. Таким образом, по всем интегральным показателям адаптивности сотрудников мы получили значения нормы или выше нормы.

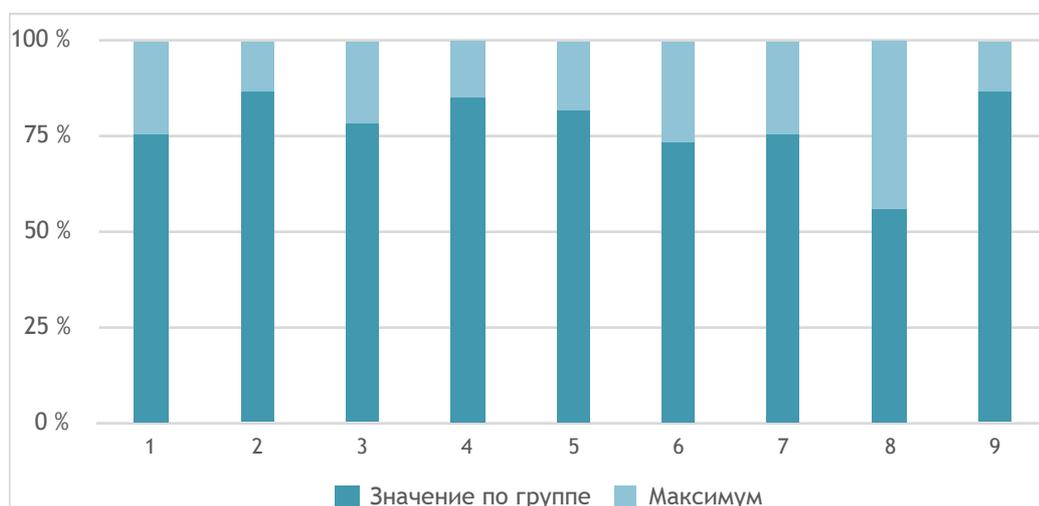
На рисунке 31 указаны интегральные показатели адаптивности в сравнении с максимальными значениями по методике.



**Рис. 31. Сравнение значений по интегральным показателям адаптивности сотрудников с максимальными значениями в Организации №1**

Условные обозначения: 1 – адаптация, 2 – самопринятие, 3 – принятие других, 4 – эмоциональный комфорт, 5 – интернальность, 6 – стремление к доминированию.

По среднестатистическим нормам, предложенным Р.Х. Исмаиловым, у сотрудников после прохождения периода адаптации сформировался выраженный уровень адаптации. Если рассматривать отдельные показатели адаптации и сравнивать их с максимальными значениями по методике, можно увидеть, что все показатели попадают в промежуток от 70 до 90%, то есть реализовываются на 70-90%, кроме показателя «удовлетворённость собой на работе», – он реализован меньше, чем на 60%. Наиболее высокие значения имеют показатели «отношения между рабочими», «оценка коллективизма», «отношение к труду (удовлетворённость работой)» и «отношение к руководителю» – их значения выше 80%. Все данные представлены на рисунке 32.



**Рис. 32. Сравнение значений по показателям адаптации сотрудников с максимальными значениями в Организации №1**

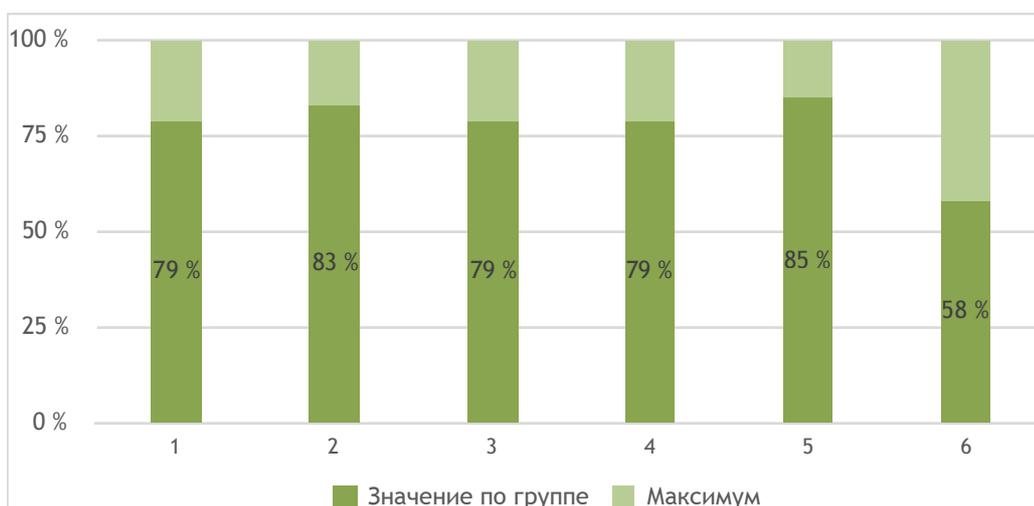
Условные обозначения: 1 – отношение к объединению (большая группа), 2 – отношения между рабочими, 3 – удовлетворённость своим положением в коллективе, 4 – оценка коллективизма, 5 – отношение к труду (удовлетворённость работой), 6 – удовлетворённость условиями труда, 7 – отношение к малой группе, 8 – удовлетворённость собой на работе, 9 – отношение к руководителю.

Обобщая данные по адаптивности и социально-психологической адаптации сотрудников в Организации №1, можем сделать вывод, что при приёме на работу уровень адаптивности сотрудников находился в пределах нормы; после прохождения периода адаптации у сотрудников сформировался выраженный уровень адаптации.

Рассмотрим данные по Организации №2.

При рассмотрении интегральных показателей адаптивности сотрудников и сравнении их нормами, можно сделать вывод, что показатели «адаптация» (1), «принятие других» (3), «эмоциональный комфорт» (4) и «стремление к доминированию» (6) относятся к среднему уровню, хотя шестой показатель гораздо ниже остальных и близок к низкому значению. Показатели «самопринятие» (2) и «интернальность» (5) относятся к высокому уровню. Таким образом, по всем интегральным показателям адаптивности сотрудников мы получили значения нормы или выше нормы.

На рисунке 33 указаны интегральные показатели адаптивности в сравнении с максимальными значениями по методике.

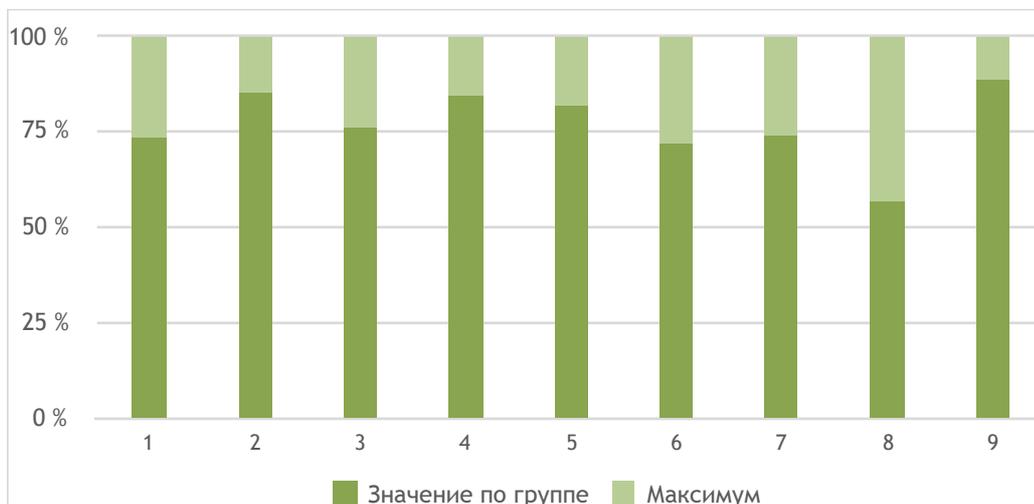


**Рис. 33. Сравнение значений по интегральным показателям адаптивности сотрудников с максимальными значениями в Организации №2**

Условные обозначения: 1 – адаптация, 2 – самопринятие, 3 – принятие других, 4 – эмоциональный комфорт, 5 – интернальность, 6 – стремление к доминированию.

По среднестатистическим нормам, предложенным Р.Х. Исмаиловым, у сотрудников после прохождения периода адаптации сформировался выраженный уровень адаптации. Если рассматривать отдельные показатели адаптации и сравнивать их с максимальными значениями по методике, можно увидеть, что все показатели попадают в промежуток от 70 до 90%, то есть реализовываются на 70-90%, кроме показателя удовлетворённость собой на

работе, – он реализован меньше, чем на 60%. Наиболее высокие значения имеют показатели отношения между рабочими, оценка коллективизма, отношение к труду (удовлетворённость работой) и отношение к руководителю – их значения выше 80%. Все данные представлены на рисунке 34.



**Рис. 34. Сравнение значений по показателям адаптации сотрудников с максимальными значениями в Организации №2**

Условные обозначения: 1 – отношение к объединению (большая группа), 2 – отношения между рабочими, 3 – удовлетворённость своим положением в коллективе, 4 – оценка коллективизма, 5 – отношение к труду (удовлетворённость работой), 6 – удовлетворённость условиями труда, 7 – отношение к малой группе, 8 – удовлетворённость собой на работе, 9 – отношение к руководителю.

По данным экспериментальной и контрольной группы данные имеют такую же направленность, что и в общем по всем сотрудникам организации.

Обобщая данные по адаптивности и социально-психологической адаптации сотрудников в Организации №2, можем сделать вывод, что при приёме на работу уровень адаптивности сотрудников находился в пределах нормы; после прохождения периода адаптации у сотрудников сформировался выраженный уровень адаптации.

### **3.5 Результаты оценки непосредственных руководителей и самооценки сотрудников по организациям**

Проанализируем результаты оценки непосредственных руководителей и самооценки сотрудников в двух организациях. Начнём с Организации №1.

По среднестатистическим нормам, предложенным В. Шумской, руководители оценивают сотрудников как полностью соответствующих занимаемой должности. При этом по критериям «совместная работа», «способность к деловому общению», «самостоятельность» и «умение наводить начатое дело до конца» сотрудники получили более высокий балл, по которому они заслуживают выдвижение на более высокую должность. Но по критерию «выполнение порученной работы» сотрудники получили низкий балл, который определяется как неполное служебное соответствие. Таким образом, по данным оценки руководителя мы можем сделать вывод, что после прохождения процесса адаптации сотрудники не справляются с порученной работой за установленное время, они затрачивают на неё гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом. При этом сотрудники проявляют чётко выраженную склонность к работе в группе, эффективно сотрудничают с коллегами, умеют чётко высказать свои мысли и найти контакт с собеседником, могут выполнять порученную работу без посторонней помощи и доводить начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля.

По среднестатистическим нормам, предложенным автором, сотрудники также оценивают себя как полностью соответствующих занимаемой должности. Правда по двум критериям – «выполнение порученной работы» и «качество работы» – они оценивают себя несколько ниже как в целом соответствующих занимаемой должности.

Стоит отметить, что существуют статистически значимые изменения при сравнении данных по оценке руководителя и самооценки. Так, руководители оценивают сотрудников выше по всем критериям, кроме «выполнение порученной работы» и «письменные способы выражения», чем они сами себя.

Критерий «выполнение порученной работы» сотрудники оценивают выше, чем их руководители ( $p=0,002$ ).

Обобщая данные оценки руководителя и самооценки в Организации №1, можем сделать вывод, что сотрудники после прохождения периода адаптации полностью соответствуют занимаемой должности. При этом имеются значительные недочёты по выполнению порученной работы в заданные сроки, на что в большей степени обращают внимание руководители и в меньшей – сотрудники.

Рассмотрим данные по Организации №2.

По среднестатистическим нормам, предложенным В. Шумской, руководители оценивают сотрудников как полностью соответствующих занимаемой должности. При этом по критериям «совместная работа» и «умение наводить начатое дело до конца» сотрудники получили более высокий балл, по которому они заслуживают выдвижение на более высокую должность. Но по критерию «выполнение порученной работы» сотрудники получили низкий балл, который определяется как неполное служебное соответствие. Таким образом, по данным оценки руководителя мы можем сделать вывод, что после прохождения процесса адаптации сотрудники не справляются с порученной работой за установленное время, они затрачивают на неё гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом. При этом сотрудники проявляют чётко выраженную склонность к работе в группе, эффективно сотрудничают с коллегами, доводят начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля.

По данным экспериментальной группы руководители оценивают сотрудников как полностью соответствующих занимаемой должности. При этом по критериям «совместная работа», «способность к деловому общению», «самостоятельность» и «умение доводить начатое дело до конца» сотрудники получили более высокий балл, по которому они заслуживают выдвижение на более высокую должность. По критерию «выполнение порученной работы» сотрудники получили более низкий балл, по которому они в целом соответствуют занимаемой должности.

По данным контрольной группы руководители оценивают сотрудников как полностью соответствующих занимаемой должности. По всем критериям даны такие же результаты кроме критерия «выполнение порученной работы» – по нему сотрудники имеют неполное служебное соответствие.

Важно отметить, что мы получили статистически значимое изменение по критерию «выполнение порученной работы» при сравнении экспериментальной и контрольной группы ( $p=0,011$ ). То есть руководители оценивают экспериментальную группу выше, чем контрольную.

По среднестатистическим нормам, предложенным автором, сотрудники оценивают себя как полностью соответствующих занимаемой должности. Правда по двум критериям – «выполнение порученной работы» и «качество работы» – они оценивают себя несколько ниже как в целом соответствующих занимаемой должности.

По данным экспериментальной группы сотрудники оценивают себя как полностью соответствующих занимаемой должности. Тем не менее, по критериям «выполнение порученной работы» и «качество работы» они оценивают себя несколько ниже как в целом соответствующих занимаемой должности.

По данным контрольной группы сотрудники оценивают себя как полностью соответствующих занимаемой должности. По критериям «выполнение порученной работы», «качество работы» и «уровень профессиональной подготовки» они оценивают себя несколько ниже как в целом соответствующих занимаемой должности.

Стоит отметить, что существуют статистически значимые изменения при сравнении данных по оценке руководителя и самооценки. Так, руководители оценивают сотрудников выше по всем критериям, кроме «выполнение порученной работы», – его сотрудники оценивают выше.

Обобщая данные оценки руководителя и самооценки в Организации №2, можем сделать вывод, что сотрудники после прохождения периода адаптации полностью соответствуют занимаемой должности. Руководители выделяют значительные недочёты по выполнению порученной работы в заданные сроки

как в экспериментальной, так и в контрольной группе. При этом по данному показателю руководители отмечают, что экспериментальная группа гораздо лучше справляется со выполнением порученной работы, чем контрольная группа, что подтверждено статистически значимыми изменениями ( $p=0,011$ ). Экспериментальную группу руководители в целом оценивают несколько выше, чем контрольную, выделяя четыре критерия, по которым сотрудники максимально хорошо справляются со своей деятельностью и заслуживают выдвижения на более высокую должность. Обе группы сотрудников отмечают недочёты в выполнении и качестве порученной работы, при этом контрольная группа отмечает также более низкий уровень своей профессиональной подготовки. Мы можем сделать вывод, что данные различия в оценках исходят из того, что сотрудники экспериментальной группы проходили специально разработанную программу адаптации, которая способствовала достижению более высоких результатов по критериям адаптации.

### **3.6 Взаимосвязь социально-психологической адаптации сотрудников с показателями вовлечённости в трудовую деятельность и адаптивности**

Проанализируем взаимосвязь социально-психологической адаптации сотрудников с показателями вовлечённости в трудовую деятельность и адаптивности. Начнём с Организации №1.

По данным регрессионного анализа обнаружена связь общего уровня адаптации с уровнем вовлечённости в трудовую деятельность до прохождения периода адаптации по шкале энергичности ( $R^2=0,32$ ). То есть вовлечённость в трудовую деятельность по шкале энергичности способствует увеличению общего уровня адаптации сотрудников.

Адаптивность не имеет связи с общим уровнем адаптации. При рассмотрении отдельных интегральных показателей адаптивности выявляется связь с определёнными шкалами адаптации. Интегральный показатель адаптивности «адаптация» способствует увеличению показателя адаптации «удовлетворённость собой на работе» ( $R^2=0,223$ ). Интегральный показатель

адаптивности «адаптация» способствует увеличению показателя адаптации «отношение к руководителю», а интегральный показатель «принятие других», в свою очередь, не способствует ( $R^2=0,432$ ).

Обобщая данные по Организации №1, мы можем сделать вывод, что существует связь общего уровня адаптации с уровнем вовлечённости в трудовую деятельность до прохождения периода адаптации по шкале энергичности, при этом адаптивность не имеет связи с общим уровнем адаптации. То есть высокий уровень энергии сотрудника, его готовность к значительным усилиям в работе и настойчивость при возникновении сложностей положительно влияет на успешность его адаптации в организации.

Рассмотрим данные по Организации №2.

По данным регрессионного анализа обнаружена связь общего уровня адаптации с уровнем вовлечённости в трудовую деятельность до прохождения периода адаптации по шкале энергичности ( $R^2=0,092$ ). То есть вовлечённость в трудовую деятельность по шкале энергичности способствует увеличению общего уровня адаптации сотрудников.

По данным регрессионного анализа существует связь общего уровня адаптации с интегральными показателями адаптивности «адаптация», «принятие других» и «интернальность» ( $R^2=0,209$ ). То есть интегральный показатель адаптивности «адаптация» способствует увеличению общего уровня адаптации, а показатели «принятие других» и «интернальность» – не способствуют.

Обобщая данные по организации №2, мы можем сделать вывод, что существует связь общего уровня адаптации с уровнем вовлечённости в трудовую деятельность до прохождения периода адаптации по шкале энергичности. То есть высокий уровень энергии сотрудника, его готовность к значительным усилиям в работе и настойчивость при возникновении сложностей положительно влияет на успешность его адаптации в организации. Кроме того, существует связь общего уровня адаптации с интегральными показателями адаптивности, – интегральный показатель адаптивности

«адаптация» способствует увеличению общего уровня адаптации, а показатели «принятие других» и «интернальность» – не способствуют.

### **3.7 Практические рекомендации**

На основании данных теоретического анализа и результатов эмпирического исследования мотивационных и ценностных факторов адаптации сотрудников мы можем предложить следующие практические рекомендации, которые направлены на формирование ценностной идентичности у сотрудников и на увеличение эффективности процесса адаптации в целом:

- при приёме на работу проводить вводное тестирование сотрудников с использованием методик оценки организационной культуры (OCAI К. Камерона и Р. Куинна) и возможности реализации мотивов (BPM В.И. Доминьяка) для выявления ценностных и мотивационных ожиданий сотрудников до похождения периода адаптации;
- включать ценностные составляющие в программу адаптации сотрудников, такие как: вводный инструктаж «Введение в организацию», справочный материал «Книга сотрудника», экскурсии по организации, знакомство с ключевыми подразделениями организации, деловые игры, наставничество. Кроме того, можно включать сотрудника в организацию мероприятий (спортивных, культурных) в качестве организатора, а также в обучающие мероприятия в качестве помощника корпоративных преподавателей;
- после прохождения периода адаптации проводить повторное тестирование сотрудников с использованием методик оценки организационной культуры (OCAI К. Камерона и Р. Куинна) и возможности реализации мотивов (BPM В.И. Доминьяка) для выявления изменений в ценностных и мотивационных ожиданиях сотрудников;
- после прохождения периода адаптации собирать обратную связь сотрудников о пройденной программе адаптации с целью анализа

достигнутого уровня адаптации сотрудников и эффективности проводимых мероприятий. Для этих целей можно использовать опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника (Р.Х. Исмаилова) и анкету самооценки (В. Шумской).

### **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3**

Основной целью исследования было выявление и анализ мотивационных и ценностных факторов адаптации сотрудников. Для достижения поставленной цели были выделены шесть задач.

**Первая задача** заключалась в проведении теоретического анализа литературы по вопросам адаптации сотрудников, организационной культуры и мотивации. Мы провели обзор российской и зарубежной литературы по вышеперечисленным темам, проанализировали определения и подходы различных авторов и выделили из них те, на которые будем опираться в работе.

**Второй задачей** было проведение анализа типов организационной культуры, выявление различий в ценностных ожиданиях на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, проведение сравнительного анализа.

Сравнительный анализ реального восприятия сотрудниками организационной культуры в Организации №1 до и после прохождения периода адаптации не показал статистически значимых изменений. Это означает, что сотрудники оценивали организационную культуру при устройстве на работу и спустя три месяца работы одинаково. Мы можем сделать вывод, что организация и её руководство не формирует у новых сотрудников нереалистичных ожиданий относительно своей организационной культуры, – при приёме на работу сотрудники изначально имеют правильное представление об организации.

Обобщая данные сравнительного анализа по Организации №2, можем сделать вывод, что, как и в Организации №1, руководство Организации №2 не формирует у новых сотрудников нереалистичных ожиданий относительно

своей организационной культуры, – при приёме на работу сотрудники изначально имеют правильное представление об организации. Тем не менее, если рассматривать экспериментальную и контрольную группу по отдельности, мы видим, что у контрольной группы всё же есть расхождения по восприятию организационной культуры до и после прохождения адаптации по клановой ( $p=0,004$ ), адхоратической ( $p=0,036$ ) и иерархической ( $p=0,008$ ) культуре. Мы можем сделать вывод, что такие результаты основаны на специализированной программе адаптации, проводимой для экспериментальной группы сотрудников, благодаря которой, у сотрудников появилась ценностная идентичность.

**Третьей задачей** исследования было выявление уровня вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации, проведение сравнительного анализа.

Сравнительный анализ уровня вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников Организации №1 до и после прохождения периода адаптации не показал статистически значимых изменений. Все показатели по шкалам как до прохождения периода адаптации, так и после относятся к среднему уровню вовлечённости в трудовую деятельность по среднестатистическим нормам, выделенными авторами методики. Мы предполагаем, что процесс адаптации никак не повлиял на уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников.

Обобщая данные сравнительного анализа по Организации №2, можем сделать вывод, что процесс адаптации повлиял на уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников. Если рассматривать сотрудников организации в целом, то после прохождения периода адаптации у них вырос уровень вовлечённости в трудовую деятельность по шкале поглощённости деятельностью (погружённости) (3) ( $p=0,02$ ). У экспериментальной группы сотрудников, для которых проводилась специально разработанная программа адаптации, уровень вовлечённости в трудовую деятельность вырос как в целом ( $p=0,00002$ ), так и по всем показателям в частности – по шкале энергичности (1) ( $p=0,00006$ ), преданности (энтузиазма) (2) ( $p=0,0003$ ), поглощённости

деятельностью (погружённости) (3) ( $p=0,0002$ ). Тогда как у контрольной группы сотрудников, для которых не проводили никаких специальных адаптационных мероприятий, общая вовлечённость в трудовую деятельность снизилась ( $p=0,0003$ ), в том числе по показателям энергичности ( $p=0,0002$ ) и преданности (энтузиазма) ( $p=0,001$ ). Также стоит отметить, что по среднестатистическим значениям, выделенными авторами методики, у экспериментальной группы все показатели по шкалам до прохождения периода адаптации относятся к среднему показателю вовлечённости в трудовую деятельность, после прохождения периода адаптации – к высокому уровню, тогда как у контрольной группы показатели по шкале преданности (энтузиазма) (2), поглощённости деятельностью (погружённости) (3) и общей шкале вовлечённости в трудовую деятельность с высокого уровня снизились до среднего уровня. Показатели по первой шкале до и после прохождения периода адаптации относятся к среднему уровню. Мы можем сделать вывод, что такие результаты основаны на специализированной программе адаптации, проводимой для экспериментальной группы сотрудников, благодаря которой, у сотрудников выросла вовлечённость в трудовую деятельность.

**Четвёртая задача** исследования заключалась в проведении оценки возможностей реализации мотивов сотрудников, выявлении различий в мотивационных ожиданиях на момент приёма на работу и после прохождения периода адаптации.

Сравнительный анализ возможности реализации мотивов в Организации №1 не показал статистически значимых изменений как по средним значениям, так и по каждому мотиву по отдельности. Из этого следует, что ожидания сотрудников при приёме на работу и спустя три месяца полностью совпали, – сотрудники ожидали именно то, что получили. Можем сделать вывод, что при приёме на работу сотрудники отдела подбора персонала и развития бренда работодателя честно рассказывают новым сотрудникам об их возможности реализации мотивов в организации, не создавая иллюзий.

Сравнительный анализ возможности реализации мотивов в Организации №2 также не показал статистически значимых изменений по средним

значениям. Рассматривая этот же показатель по группам, мы получаем статистически значимые изменения как по экспериментальной ( $p=0,000008$ ), так и по контрольной группе ( $p=0,006$ ). Сотрудники получили больше возможностей реализации мотивов, чем они ожидали. Экспериментальная группа получила больше возможностей для реализации двенадцати мотивов, выделенных ею, чем она ожидала, тогда как контрольная группа оценила в лучшую сторону возможность реализации только пяти мотивов, при этом возможность реализации мотива материального достатка снизилась. Мы можем сделать вывод, что такие результаты основаны на специализированной программе адаптации, проводимой для экспериментальной группы сотрудников, благодаря которой, сотрудники поняли, что они недооценивали возможность реализации большинства мотивов в организации.

**Пятая задача**, поставленная нами, звучала следующим образом: выявить уровень адаптивности сотрудников на момент приёма на работу и уровень социально-психологической адаптации после прохождения периода адаптации.

Обобщая данные по адаптивности и социально-психологической адаптации сотрудников, можем сделать вывод, что в Организации №1 и Организации №2 при приёме на работу уровень адаптивности сотрудников находился в пределах нормы; после прохождения периода адаптации у сотрудников сформировался выраженный уровень адаптации.

**Шестая задача** исследования – определить результат адаптации сотрудников на основании оценки непосредственного руководителя и самооценки, провести сравнительный анализ.

Обобщая данные оценки руководителя и самооценки в Организации №1, можем сделать вывод, что сотрудники после прохождения периода адаптации полностью соответствуют занимаемой должности. При этом имеются значительные недочёты по выполнению порученной работы в заданные сроки, на что в большей степени обращают внимание руководители и в меньшей – сотрудники. Стоит отметить, что существуют статистически значимые изменения при сравнении данных по оценке руководителя и самооценки. Так, руководители оценивают сотрудников выше по всем критериям, кроме

«выполнение порученной работы» и «письменные способы выражения», – критерий «выполнение порученной работы» сотрудники оценивают выше.

Обобщая данные оценки руководителя и самооценки в Организации №2, можем сделать вывод, что сотрудники после прохождения периода адаптации полностью соответствуют занимаемой должности. Тем не менее, руководители выделяют значительные недочёты по выполнению порученной работы в заданные сроки как в экспериментальной, так и в контрольной группе. При этом, по данному показателю руководители отмечают, что экспериментальная группа гораздо лучше справляется со выполнением порученной работы, чем контрольная группа, что подтверждено статистически значимыми изменениями ( $p=0,011$ ). Экспериментальную группу руководители в целом оценивают несколько выше, чем контрольную, выделяя четыре критерия, по которым сотрудники максимально хорошо справляются со своей деятельностью и заслуживают выдвижения на более высокую должность. Обе группы сотрудников отмечают недочёты в выполнении и качестве порученной работы, при этом контрольная группа отмечает также более низкий уровень своей профессиональной подготовки. Мы можем сделать вывод, что данные различия в оценках исходят из того, что сотрудники экспериментальной группы проходили специально разработанную программу адаптации, которая способствовала достижению более высоких результатов по критериям адаптации. Стоит отметить, что существуют статистически значимые изменения при сравнении данных по оценке руководителя и самооценки. Так, руководители оценивают сотрудников выше по всем критериям, кроме «выполнение порученной работы», – его сотрудники оценивают выше.

Таким образом, обобщая данные, полученные при выполнении вышеперечисленных шести задач, мы можем подтвердить или опровергнуть наши гипотезы.

**Первая частная гипотеза** о том, что процесс адаптации сотрудников будет проходить успешнее при совпадении их ценностно-культурных ожиданий с реальной организационной культурой организации, подтвердилась. Мы можем сделать такой вывод на основании сравнения показателей экспериментальной и

контрольной группы в Организации №2. Экспериментальная группа не показала статистически значимых изменений в представлениях об организационной культуре до и после прохождения периода адаптации, тогда как у контрольной группы появились расхождения по восприятию организационной культуры по клановости ( $p=0,004$ ), адхоратии ( $p=0,036$ ) и иерархии ( $p=0,008$ ). Обе группы сотрудников имеют выраженный уровень адаптации и оценку руководителем о полном соответствии занимаемой должности. При этом руководители оценивают сотрудников экспериментальной группы выше по критерию адаптации «выполнение порученной работы» ( $p=0,011$ ), чем контрольную. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что специализированная программа адаптации, проводимая для экспериментальной группы сотрудников, повлияла на формирование ценностной идентичности у сотрудников и, как следствие, на более успешную адаптацию.

**Вторая частная гипотеза** говорит о том, что чем выше уровень вовлечённости в трудовую деятельность сотрудников при приёме на работу, тем быстрее они адаптируются. Данная гипотеза подтвердилась частично. Мы можем сделать такой вывод на основании того, что по данным регрессионного анализа обнаружена связь общего уровня адаптации с уровнем вовлечённости в трудовую деятельность до прохождения периода адаптации только по шкале энергичности как в Организации №1 ( $R^2=0,32$ ), так и в Организации №2 ( $R^2=0,092$ ). То есть высокий уровень энергии сотрудников, готовность к значительным усилиям в работе и настойчивость при возникновении сложностей положительно влияет на успешность адаптации в организации.

**Третья частная гипотеза** звучит следующим образом – процесс адаптации сотрудников будет проходить успешнее при совпадении их мотивационных ожиданий с возможностью реализации данных мотивов в организации. Данная гипотеза подтвердилась. Мы можем сделать такой вывод на основании данных по Организации №1 и сравнения показателей экспериментальной и контрольной группы в Организации №2.

Сравнительный анализ возможности реализации мотивов в Организации №1 до и после прохождения периода адаптации не показал статистически значимых изменений как по средним значениям, так и по каждому мотиву в отдельности. Из этого следует, что ожидания сотрудников при приёме на работу и спустя три месяца полностью совпали, – сотрудники ожидали именно то, что получили. Сотрудники имеют выраженный уровень адаптации и оценку руководителем о полном соответствии занимаемой должности. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что благодаря программе адаптации, у сотрудников сохранились изначальные ожидания по возможности реализации мотивов в организации.

Сравнительный анализ возможности реализации мотивов в Организации №2 показал статистически значимые изменения как по экспериментальной ( $p=0,000008$ ), так и по контрольной группе ( $p=0,006$ ), – обе группы сотрудников оценили возможности реализации мотивов выше после прохождения периода адаптации, чем они ожидали изначально. Экспериментальная группа получила больше возможностей для реализации двенадцати мотивов, выделенных ею, чем она ожидала, тогда как контрольная группа оценила в лучшую сторону возможность реализации только пяти мотивов, при этом возможность реализации мотива материального достатка снизилась. Обе группы сотрудников имеют выраженный уровень адаптации и оценку руководителем о полном соответствии занимаемой должности. При этом руководители оценивают сотрудников экспериментальной группы выше по критерию адаптации «выполнение порученной работы» ( $p=0,011$ ), чем контрольную группу. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что благодаря специализированной программе адаптации, проводимой для экспериментальной группы, у сотрудников выросли ожидания по возможности реализации большей части мотивов в организации, что способствовало более успешной адаптации.

**Четвёртая частная гипотеза** – высокий уровень адаптивности сотрудников не гарантирует их успешную адаптацию. Данная гипотеза подтвердилась частично. Мы можем сделать такой вывод на основании регрессионного анализа по данным Организации №1 и Организации №2.

По данным регрессионного анализа в Организации №1 адаптивность не имеет связи с общим уровнем адаптации. В Организации №2 обнаружена связь общего уровня адаптации с интегральными показателями адаптивности «адаптация» (способствует увеличению), «принятие других» и «интернальность» (не способствуют увеличению) ( $R^2=0,209$ ). Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что адаптивность в определённых случаях может оказывать влияние на адаптацию, как положительное, так и отрицательное, а может не оказывать.

Таким образом, обобщая вышеизложенные данные по частным гипотезам, мы можем сделать вывод, что наша **основная гипотеза** о том, что успешная адаптация сотрудников основывается на совпадении мотивационных и ценностных ожиданий сотрудников с реальными характеристиками мотивационного профиля и организационной культуры организации, подтвердилась.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В нашей работе ключевое значение имеет адаптация сотрудников. Данная тема выбрана не случайно – в современном менеджменте управление процессом адаптации является важным направлением деятельности отдела по управлению персоналом. Это объясняется тем, что в начале своей деятельности сотрудник неизбежно сталкивается с большим количеством трудностей, оказывается перед необходимостью принимать новые для себя организационные требования, пересматривать взгляды и привычки, учитывая принятые в организации нормы и правила поведения. В связи с этим мы

анализировали взаимосвязи между адаптацией, организационной культурой, возможностью реализации мотивов, вовлечённостью и адаптивностью.

По результатам нашего исследования специально разработанная программа адаптации даёт более успешные результаты сотрудников при сравнении до и после прохождения периода адаптации. При этом программа адаптации, основанная на ценностной идентичности с учётом мотивационных ожиданий сотрудников, даёт ещё более успешные результаты, чем стандартная. Это очень важный практический вывод, который даёт нам понять, что при разработке программы адаптации необходимо учитывать не только стандартные параметры её структуры, но и вкладывать в неё элементы, формирующие ценностную и мотивационную идентичность сотрудников.

Таким образом, от того, насколько проработана и структурирована будет система адаптации сотрудников в организации, насколько она будет ориентирована на ценностную и мотивационную идентичность, в дальнейшем будет зависеть, как эффективно будут работать новые сотрудники, насколько можно будет использовать их трудовой и творческий потенциал в работе.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Авдеенко М.А., Слепцова Е.В. Анализ факторов, влияющих на адаптацию персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 46. – С. 62-22
2. Багирян Ю.Э. Профессионально-трудовая адаптация в процессе профессиональной социализации (на примере ОАО «Аэропорт «Пулково»») // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. – СПб., 2010. – №123. – С. 174-177
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление персоналом»,

- «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
4. Балашов А.П. Организационная культура: учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – 278 с.
  5. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. – Л.: Наука, 1988. – 270 с.
  6. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). – М.: ИНФРА-М, 2013. – 144 с.
  7. Вировец Ю.А. Адаптация на рабочем месте: правила выживания / Ю.А. Вировец. – СПб и др.: Питер, 2013. – 299 с.
  8. Волкова Н. В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова, том 18. – 2012. – № 1. – С. 125-128
  9. Володина Н.А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н.А. Володина. – М.: ЭКСМО, 2010. – 238 с.
  10. Голубев В.В. Мотивационные ожидания личности // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова, том 14. – 2008. – №4. – С. 63-66
  11. Грачёва Д. Г. Корпоративная культура как средство адаптации сотрудников и основа психологической безопасности личности в организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 7. – С. 204-207
  12. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 288 с.

13. Долженкова Ю.В. Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии: монография / Ю.В. Долженкова, Г.Г Руденко, Акад. труда и соц. отношений. М.: АТиСО, 2014. – 183 с.
14. Доминьяк В.И., Родионова Е.А. Социально-психологические особенности профессионального здоровья специалистов // Ананьевские чтения – 2013. Психология в здравоохранении: Материалы научной конференции, 22-24 октября 2013 г. / Отв. ред. О.Ю. Щелкова. – СПб.: Скифия-принт. – С. 362-364
15. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с
16. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с.
17. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=372816> (дата доступа: 11.11.2016)
18. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 378 с.
19. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
20. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
21. Замедлина Е.А. Организационная культура: Учеб. пособие. – М.: РИОР, 2009. – 126 с.
22. Зеленов А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Электронный ресурс]: Монография / А.Д. Зеленов. – М.:

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 104 с. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=514574> (дата доступа: 13.11.2016)

23. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
24. Камерон К., Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
25. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 220 с.
26. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 157 с.
27. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
28. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №6. – С. 4-6
29. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
32. Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник ВГУ, Серия: Экономика и управление, 2008. – №1. – С. 100-104
33. Крутцова М.Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М.Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.

34. Куприн А.А. Эффективность трудовой адаптации как предпосылка успешной трудовой деятельности // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России, 2009. – №2. – С. 229-233
35. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2012. – 255 с.
36. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 329 с.
37. Леонтьев В.Г. Мотивация и психологические механизмы её формирования. – Новосибирск: ГП «Новосибирский полиграфкомбинат», 2002. – 264 с.
38. Макеева О.В. Адаптация и удовлетворённость трудом: эмпирические исследования, обобщения и результаты. – 2015. – №3. – С. 87-95
39. Мандрикова Е.Ю., Горбунова А.А. Взаимосвязь увлечённости работой, личностных ресурсов и удовлетворённости трудом сотрудников // Организационная психология, том 2. – 2012. – №4. – С. 2-22
40. Милёхина О.В., Адова И. Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 4(99). – С. 100-107
41. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / отв. ред. Е.А. Родионова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.
42. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебник / О.К. Минева, С.А. Арутюнян, Е.А. Белик [и др.]. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. – 272 с. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=491505#> (дата обращения: 11.11.2016)
43. Налчаджян А.А. Психологическая адаптация: механизмы и стратегии / А.А. Налчаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2010. – 368 с.

44. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования: Анализ и интерпретация данных: учебное пособие / А.Д. Наследов. – 3-е изд., стереотип. – СПб.: Речь, 2007. – 392 с.
45. Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение. Учебное пособие. – М.: КноРУс, 2013. – 272 с.
46. Организационная психология: Учебник / Под общ. ред. А.Б. Леоновой. М.: ИНФРА-М, 2013. – 429 с.
47. Организационная психология. 2-е изд., испр. и перераб. / Под ред. П.К. Власова, С.А. Маничева, Г.В. Суходольского. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та; Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр»; Харьков, 2008. – 480 с.
48. Организационное поведение: учебник для вузов / ред.: Э.М. Коротков, А.Н. Силин. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. – 308 с.
49. Панченко Л.Л. Адаптация к профессиональной деятельности: Учеб. пособие. – Владивосток: Мор. гор. ун-т, 2006. – 35 с.
50. Патрахина Т. Н., Ткаченко Ю.И. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект // Молодой ученый. – 2015. – № 7. – С. 464-466
51. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – № 3. – С. 79-86
52. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2003. – 448 с.
53. Прошина А.М. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): Монография. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 124 с.

54. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 816 с.
55. Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы и перспективы / Отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2007. – 624 с.
56. Реан А.А. Психология адаптация личности. Анализ. Теория. Практика / А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. – 479 с.
57. Резник С.Д., Черниковская М.В. Организационная культура российского студенчества в условиях изменений социально-экономической среды: Монография. М.: ИНФРА-М, 2015. – 176 с.
58. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
59. Семёнов Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика. – М.: Логос, 2006. – 256 с.
60. Сиомичев А.В. Психологические особенности адаптации студентов в сфере познания и общения в вузе / А.В. Сиомичев. // Автореф. канд. пс. н. – Л., 1985. – 17 с.
61. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 312 с.
62. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 395 с.
63. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.

64. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах). – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
65. Солоусова К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала в организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 2. – С. 34-38
66. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
67. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.
68. Толочек В.А. Современная психология труда: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
69. Тюрина Н.В. Понятие адаптации в современной психологии // Вестник Астраханского государственного университета. – 2007. – №5. – С. 152-157
70. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
71. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 434 с.
72. Управление персоналом: учебник. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
73. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
74. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента, том 3. – 2005. – №4. – С. 29-54

75. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: Монография / Под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 290 с.
76. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224 с.
77. Шаполова В.В. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности менеджера // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки, том 19. – 2013. – №20(163). – С. 305-310
78. Шарабурак К.В. Организация трудовой адаптации персонала в организации: Выпускная квалификационная работа (бакалавриат РЭУ им. Г.В. Плеханова по направлению «Управление персоналом»). – Москва, 2015. – 83 с.
79. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
80. Aksenovskaja Ludmila N., Bazarov Takhir U. Managing the organizational culture: a technological issue // Psychology in Russia: State of the art. – 2011. Vol. 4. – №1. – P. 361-370
81. Alvesson M., Berg P.O. Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview. – Berlin and New York: Walter de Gruyter, 1992. – 258 p.
82. Alvesson M. Understanding organizational culture. – SAGE Publications Ltd, 2002. – 214 p.
83. Alvesson M., Willmott H. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual // Journal of Management Studies. – July 2002. – №39(5). – P. 619-644
84. Balmer J.M.T., Gray E.R. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage // Industrial and Commercial Training. – 2000. – №32(7). – P. 256-262

85. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., Tucker, J.S. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods // *Journal of Applied Psychology*. – 2007. – № 92(3). – P. 707-721
86. Bromley D.B. Relationships between personal and corporate reputation // *European Journal of Marketing*. – 2001. – Vol. 35. – №3/4. – P. 316-334
87. Cameron K.S. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework / K.S. Cameron, R.E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 256 p.
88. Capowcki G.S. Designing a Corporate Identity // *Management Review*. – June 1993. – Vol. 82. – №6. – P. 37-41
89. Cees B.M. van Riel, John M.T. Balmer Corporate identity: the concept, its measurement and management // *European Journal of Marketing*. – 1997. – Vol. 31. – №5/6. – P. 340-355
90. Deal T. Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life / T. Deal, A. Kennedy // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. – 1988. – Vol. 32. – P. 268-290
91. DeShon, R.P., Gillespie, J.Z. A motivated action theory account of goal orientation // *Journal of Applied Psychology*. – 2005. – № 90(6). – P. 1096-1127
92. Gajda J. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions // *Journal of US-China Public Administration*. – October 2015. – Vol. 12. – №10, P. 789-795
93. Hofstede G. Culture and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, M. Minkov. – 3d ed., revised and expanded. – New York: McGraw-Hill, 2010. – 561 p.
94. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values / G. Hofstede. – N. Y.: Newbury Park, CA, 1980. – 328 p.

95. Kane-Urrabazo C. Management's role in shaping organizational culture / C. Kane-Urrabazo // Journal of Nursing Management. – 2006. – №14. – P. 188-194
96. Kilmann Ralph H. Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success / Ralph H. Kilmann. – San Francisco: Jossey-Bass, 1984. – 300 p.
97. Mills A.J. Studying the Gendering of Organizational Culture Over Time: Concerns, Issues and Strategies / A.J. Mills // Gender, Work and Organization. – 2002. – Vol. 9. – №3 June. – P. 286-307
98. Nagyova L., Nekoranec J. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management // Revista academieii fortelor terestre. – 2014. – №1(73). – P. 114-120
99. Pheysy D.C. Organizational cultures: Types and Transformations. – London and New York: Routledge, 1993. – 356 p.
100. Schaufeli W.B., Bakker A.B. UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual // Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Version 1, November 2003. – 58 p.
101. Schein E.M. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 1985. – 358 p.
102. Schneider B., Ehrhart Mark G., Macey William H. Organizational climate and culture [Электронный ресурс] URL: <https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf> (дата обращения: 11.09.2016)
103. Schultz M. On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding. – Berlin and New York: Walter de Gruyter, 1995. – 183 p.
104. TOMČÍKOVÁ M., ŽIVČÁK P. The proceeding of adaptation process in the company [Электронный ресурс] URL: [http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58\\_vol\\_8no\\_1\\_2012.pdf](http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58_vol_8no_1_2012.pdf) (дата обращения: 14.09.2016)

105.Материалы интернет ресурса URL: [www.dominiak.ru](http://www.dominiak.ru) (дата обращения:  
13.08.2016)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Тест для кандидата в наставники [30, с. 246-247]

1. Чем обосновано Ваше выдвижение на роль наставника?
  - 1) возможность получения материального поощрения;
  - 2) желание передать свои знания и опыт работы;
  - 3) желание всегда видеть в себе педагогические способности;
  - 4) другое.
  
2. Как Вы поступаете, вступая с кем-либо в дискуссию? (Выбрать не более 2 ответов)
  - 1) пытаюсь проследить правильность суждений оппонента;
  - 2) доказываю правильность своих суждений;
  - 3) не отвергаю ошибочного суждения оппонента;
  - 4) самоутверждаюсь;
  - 5) другое
  
3. Какой метод воздействия на человека Вы считаете наиболее рациональным? (Выбрать не более 2 ответов)
  - 1) убеждение;
  - 2) запугивание;
  - 3) мотивацию и стимулирование;
  - 4) контроль;
  - 5) лишение каких-либо привилегий;
  - 6) другое.
  
4. Какие черты в характере человека больше всего выводят Вас из себя? (Выбрать не более 2 ответов)
  - 1) легкомысленность;

- 2) замкнутость;
- 3) педантичность;
- 4) недобросовестность;
- 5) эгоистичность;
- 6) другое.

5. Как Вы относитесь к современной молодёжи?

- 1) с лёгкостью нахожу с ними общий язык;
- 2) считаю их большими максималистами;
- 3) не понимаю сегодняшних молодых людей;
- 4) мне с большим трудом удаётся наладить контакт с ними;
- 5) другое.

6. Задумывались ли Вы когда-нибудь, как влияют на окружающих Ваши позы, мимика, тон голоса?

- 1) да;
- 2) нет.

Если «да», то пытались ли Вы как-нибудь управлять своими жестами, мимикой, голосом?

- 1) пытался, и у меня это хорошо получается;
- 2) пытался, но испытывал напряжение из-за постоянного самоконтроля над собой;
- 3) никогда не задумывался над этим.

7. Вызывает ли у Вас смещение поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на совещании, собрании?

- 1) да;
- 2) иногда;
- 3) нет.

8. Верите ли Вы, что существует проблема отцов и детей и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

- 1) да;
- 2) иногда;
- 3) нет.

9. Состояние Вашего здоровья?

- 1) состояние здоровья является постоянным предметом Ваших размышлений и тревог;
- 2) время от времени здоровье доставляет Вам определённые хлопоты;
- 3) Ваше здоровье не доставляет Вам проблем.

10. Как часто Вы можете объективно оценить состояние человека по выражению его лица?

- 1) почти всегда;
- 2) иногда;
- 3) редко.

11. Имеете ли Вы привычку перебивать человека?

- 1) почти всегда;
- 2) в большинстве случаев;
- 3) иногда;
- 4) редко;
- 5) почти никогда.

12. Оцените по десятибалльной шкале следующие качества:

- 1) обаяние;
- 2) ответственность;
- 3) настойчивость;
- 4) остроумие;
- 5) совесть;
- 6) честность;
- 7) принципиальность;

8) трудолюбие;

9) терпимость;

10) доброта.

## Приложение Б

### Адаптационный лист

(модификация адаптационного листа, предложенного А.Я. Кибановым) [30, с. 249]

Ф.И.О. нового сотрудника: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Подразделение: \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Назначен испытательный срок с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)

Образование: \_\_\_\_\_

Профессиональный опыт: \_\_\_\_\_

Ф.И.О. непосредственного руководителя: \_\_\_\_\_

Ф.И.О. наставника: \_\_\_\_\_

План мероприятий по адаптации:

№ п/п	Мероприятие	Срок выполнения	Контактное лицо	Примечания

Необходимость дополнительного обучения: \_\_\_\_\_

Мнение о личных и деловых качествах нового сотрудника:

Непосредственного руководителя: \_\_\_\_\_

Наставника: \_\_\_\_\_

### Приложение В

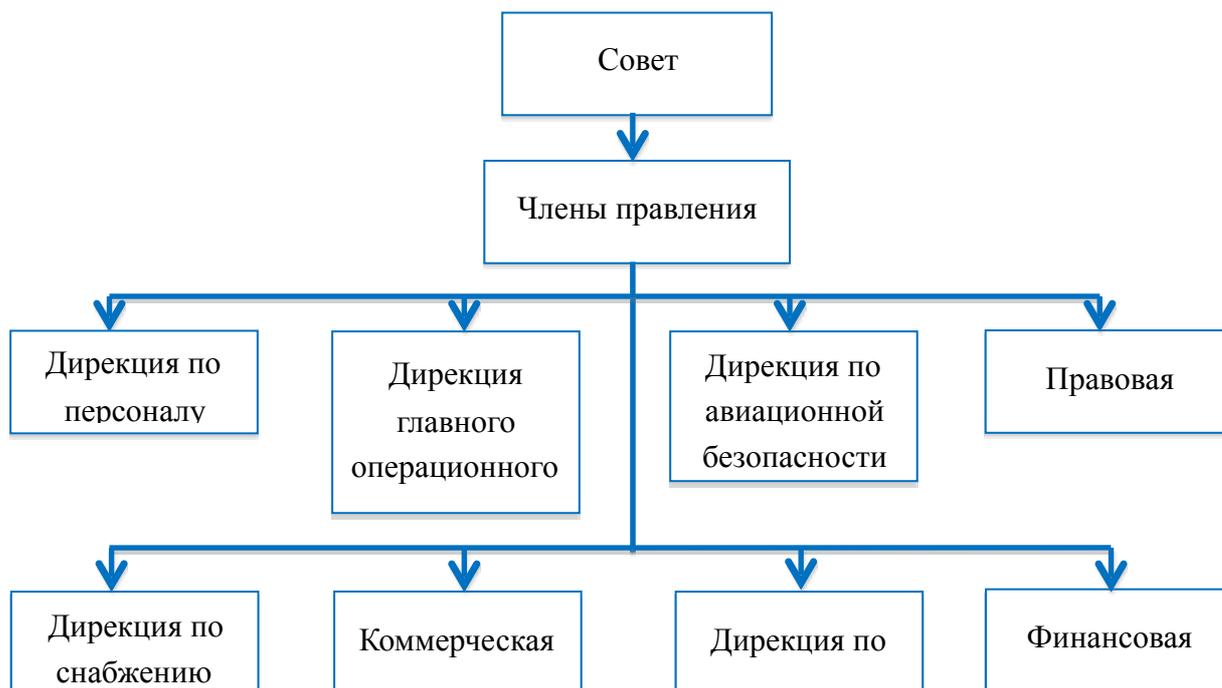
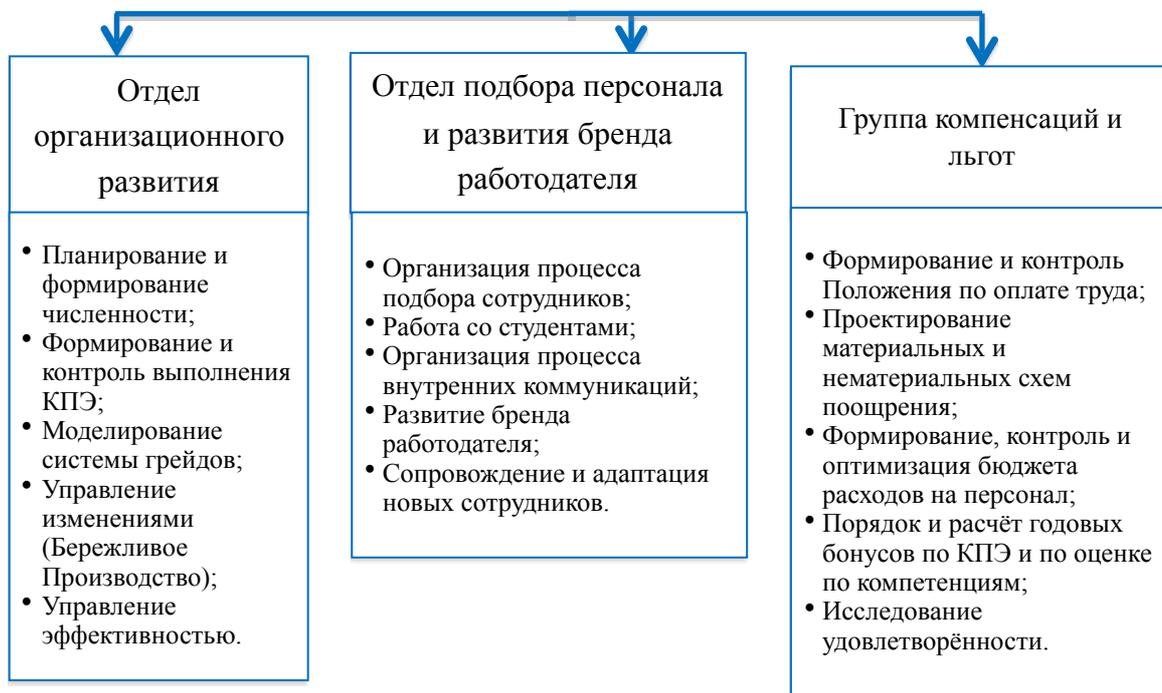


Рис. 35. Организационная структура Организации №1

Приложение Г





**Рис. 36. Организационная структура Дирекции по персоналу Организации №1**

## Приложение Д

### Анкета

В заключение заполните, пожалуйста, анкету, которая позволит провести статистику в целом. Вся информация, полученная с помощью данной анкеты, является строго конфиденциальной. Убедительная просьба ответить на все вопросы без исключения, включая контактные данные, чтобы при необходимости мы могли связаться с Вами.

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_

Возраст (число полных лет) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Образование (среднее, среднее специальное, неоконченное высшее, высшее, несколько высших образований)

(подчерните соответствующее)

Работаете ли Вы по специальности (да, нет) \_\_\_\_\_

Кто или что повлияло на Ваш выбор профессии? \_\_\_\_\_

Общий стаж работы \_\_\_\_\_

Где вы родились? (место рождения) \_\_\_\_\_

Контактные данные: тел.: +7(\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

**СПАСИБО!**

## Приложение Ж

### Описательная статистика по Организации №1

Descriptive Statistics								
	Valid N	Mean	Median	Mode	Frequency of Mode	Minimum	Maximum	Std.Dev.
Пол	26	1	1	1,000000	21	0,0000	1,0000	0,40192
Возраст	26	25	24	24,00000	6	20,0000	41,0000	5,66406
ОСАИ (1)_Клан Р	26	36	33	Multiple		13,3333	68,3333	15,78648
ОСАИ (1)_Адхокр Р	26	15	14	13,33333	7	1,6667	25,8333	5,41110
ОСАИ (1)_Рынок Р	26	18	15	Multiple		5,0000	38,3333	9,47323
ОСАИ (1)_Иерарх Р	26	31	32	Multiple		10,8333	66,6667	14,07972
ОСАИ (1)_Клан П	26	40	39	Multiple		13,3333	64,1667	14,13392

ОСАІ (1)_Адхокр П	26	17	17	17,50000	3	3,3333	29,1667	6,00472
ОСАІ (1)_Рынок П	26	19	16	Multiple		1,6667	41,6667	10,48427
ОСАІ (1)_Иерарх П	26	24	24	25,83333	4	10,8333	48,3333	9,70329
ОСАІ (1)_Инд Клан	26	1	1	,8400000	2	0,3542	2,1250	0,39393
ОСАІ (1)_Инд Адхокр	26	1	1	1,142857	3	0,4737	1,9375	0,37706
ОСАІ (1)_Инд Рынок	26	1	1	Multiple		0,2727	4,5000	0,82429
ОСАІ (1)_Инд Иерарх	26	1	1	Multiple		0,6842	2,1739	0,36221
UWES (1)_Шкала 1	26	5	5	5,000000	4	3,5000	5,8333	0,60288
UWES (1)_Шкала 2	26	5	5	Multiple		2,8000	6,0000	0,85186
UWES (1)_Шкала 3	26	4	5	Multiple		1,5000	5,8333	1,02424
UWES (1)_Общ вовл	26	5	5	Multiple		2,8222	5,7778	0,74273
ВРМ возм (1)_ВРМ1	26	8	8	Multiple		3,0000	10,0000	2,01533
ВРМ возм (1)_ВРМ2	26	9	10	10,00000	15	5,0000	10,0000	1,42775
ВРМ возм (1)_ВРМ3	26	9	9	9,000000	9	5,0000	10,0000	1,50128
ВРМ возм (1)_ВРМ4	26	8	8	10,00000	6	4,0000	10,0000	1,96312
ВРМ возм (1)_ВРМ5	26	8	8	10,00000	6	1,0000	10,0000	2,31816
ВРМ возм (1)_ВРМ6	26	9	9	10,00000	12	4,0000	10,0000	1,79272
ВРМ возм (1)_ВРМ7	26	8	9	10,00000	10	4,0000	10,0000	1,83471
ВРМ возм (1)_ВРМ8	26	9	10	10,00000	15	4,0000	10,0000	1,83973
ВРМ возм (1)_ВРМ9	26	6	7	Multiple		1,0000	10,0000	3,08969
ВРМ возм (1)_ВРМ10	26	6	6	8,000000	6	1,0000	10,0000	2,92680
ВРМ возм (1)_ВРМ11	26	8	9	9,000000	8	4,0000	10,0000	1,83135
ВРМ возм (1)_ВРМ12	26	9	9	10,00000	11	5,0000	10,0000	1,63095
ВРМ возм (1)_ВРМ13	26	4	4	1,000000	9	1,0000	10,0000	2,88444

ВРМ возм (1)_ВРМ14	26	7	8	Multiple		2,0000	10,0000	2,49091
ВРМ возм (1)_ВРМ15	26	7	8	8,000000	6	1,0000	10,0000	2,64284
ВРМ возм (1)_ВРМ ср	26	7	8	8,600000	3	4,6000	9,8667	1,54334
ВРМ знач (1)_ВРМ1	26	9	10	10,00000	14	5,0000	10,0000	1,42775
ВРМ знач (1)_ВРМ2	26	10	10	10,00000	19	7,0000	10,0000	0,68948
ВРМ знач (1)_ВРМ3	26	8	9	Multiple		4,0000	10,0000	1,67883
ВРМ знач (1)_ВРМ4	26	8	8	Multiple		3,0000	10,0000	2,12277
ВРМ знач (1)_ВРМ5	26	8	9	10,00000	7	5,0000	10,0000	1,61722
ВРМ знач (1)_ВРМ6	26	9	9	Multiple		5,0000	10,0000	1,35476
ВРМ знач (1)_ВРМ7	26	9	10	10,00000	14	6,0000	10,0000	1,32665
ВРМ знач (1)_ВРМ8	26	9	10	10,00000	14	4,0000	10,0000	1,58308
ВРМ знач (1)_ВРМ9	26	6	7	8,000000	7	1,0000	10,0000	2,61945
ВРМ знач (1)_ВРМ10	26	7	8	8,000000	7	1,0000	10,0000	2,20907
ВРМ знач (1)_ВРМ11	26	8	9	10,00000	8	5,0000	10,0000	1,52164
ВРМ знач (1)_ВРМ12	26	8	8	10,00000	9	2,0000	10,0000	1,92833
ВРМ знач (1)_ВРМ13	26	4	5	5,000000	7	1,0000	10,0000	2,26410
ВРМ знач (1)_ВРМ14	26	8	8	10,00000	9	3,0000	10,0000	2,09174
ВРМ знач (1)_ВРМ15	26	7	8	10,00000	9	1,0000	10,0000	2,77239
ВРМ знач (1)_ВРМ ср	26	8	8	Multiple		5,2667	9,7333	1,03408
СПА (1)_СПА1а	26	154,2692	154	163,0000	3	134,0000	178,0000	11,32275
СПА (1)_СПА1б	26	42,9231	41	41,00000	4	10,0000	78,0000	15,42186
СПА (1)_СПА2а	26	11,7308	11	11,00000	6	5,0000	18,0000	3,28095
СПА (1)_СПА2б	26	18,5000	19	18,00000	6	11,0000	24,0000	2,74591
СПА (1)_СПА3а	26	50,5385	53	55,00000	3	32,0000	63,0000	7,08932
СПА (1)_СПА3б	26	6,8077	7	Multiple		0,0000	18,0000	4,42736
СПА (1)_СПА4а	26	28,3846	28	27,00000	7	23,0000	34,0000	2,65446
СПА (1)_СПА4б	26	9,4615	9	9,000000	4	1,0000	19,0000	4,42927

СПА (1)_СПА5а	26	25,1154	25	25,00000	6	18,0000	31,0000	3,14104
СПА (1)_СПА5б	26	7,4615	7	Multiple		0,0000	18,0000	4,59766
СПА (1)_СПА6а	26	59,8846	60	Multiple		50,0000	70,0000	4,96650
СПА (1)_СПА6б	26	8,1538	7	Multiple		0,0000	20,0000	5,08875
СПА (1)_СПА7а	26	9,1154	10	10,00000	6	2,0000	14,0000	3,17902
СПА (1)_СПА7б	26	12,9231	14	14,00000	7	5,0000	19,0000	3,68698
СПА (1)_СПА8	26	8,6154	8	8,000000	5	1,0000	18,0000	4,61369
СПА (1)_И1	26	78,4715	78	Multiple		63,8095	94,3503	6,84371
СПА (1)_И2	26	82,6698	84	87,30159	2	58,1395	100,0000	10,52331
СПА (1)_И3	26	78,7640	79	Multiple		63,0350	97,4619	9,00790
СПА (1)_И4	26	78,2464	78	Multiple		58,1395	100,0000	10,63578
СПА (1)_И5	26	84,6680	86	100,0000	2	68,1818	100,0000	8,47311
СПА (1)_И6	26	57,3319	59	Multiple		22,2222	82,7586	13,38247
ОСАИ (2)_Клан Р	21	33	32	26,66667	3	16,6667	70,0000	11,96514
ОСАИ (2)_Адхокр Р	21	16	13	13,33333	3	0,0000	38,3333	10,35929
ОСАИ (2)_Рынок Р	21	17	18	18,33333	3	5,0000	31,6667	7,80678
ОСАИ (2)_Иерарх Р	21	35	38	Multiple		11,6667	70,0000	15,16935
ОСАИ (2)_Клан П	21	42	41	37,50000	2	15,0000	76,6667	15,48403
ОСАИ (2)_Адхокр П	21	16	15	15,00000	3	0,0000	40,0000	8,84788
ОСАИ (2)_Рынок П	21	13	12	6,666667	3	0,0000	32,5000	8,21845
ОСАИ (2)_Иерарх П	21	29	30	Multiple		10,0000	61,6667	13,50534
ОСАИ (2)_Инд Клан	21	1	1	1,000000	2	0,4545	1,9231	0,37412
ОСАИ (2)_Инд Адхокр	21	1	1	1,000000	3	0,0000	4,0000	0,82072
ОСАИ (2)_Инд Рынок	21	1	1	1,000000	4	0,7500	3,0000	0,49971
ОСАИ (2)_Инд Иерарх	21	1	1	1,000000	5	0,6757	3,8333	0,63072
UWES (2)_Шкала 1	21	4	5	5,166667	4	1,1667	5,6667	1,08599
UWES (2)_Шкала 2	21	5	5	5,200000	5	2,4000	6,0000	0,90995
UWES (2)_Шкала 3	21	4	5	5,333333	4	2,0000	5,6667	1,03478
UWES (2)_Общ вовл	21	4	5	5,233333	2	2,0222	5,7778	0,95961

ВРМ возм (2)_ВРМ1	21	8	8	8,000000	10	3,0000	10,0000	1,62275
ВРМ возм (2)_ВРМ2	21	9	9	10,00000	10	5,0000	10,0000	1,61688
ВРМ возм (2)_ВРМ3	21	9	9	10,00000	8	6,0000	10,0000	1,35401
ВРМ возм (2)_ВРМ4	21	7	8	9,000000	5	2,0000	10,0000	2,37346
ВРМ возм (2)_ВРМ5	21	7	7	7,000000	6	2,0000	10,0000	2,49571
ВРМ возм (2)_ВРМ6	21	8	8	10,00000	7	3,0000	10,0000	1,77415
ВРМ возм (2)_ВРМ7	21	8	9	10,00000	7	4,0000	10,0000	2,03189
ВРМ возм (2)_ВРМ8	21	8	9	10,00000	10	4,0000	10,0000	2,10555
ВРМ возм (2)_ВРМ9	21	6	6	5,000000	5	1,0000	10,0000	2,41819
ВРМ возм (2)_ВРМ10	21	6	6	6,000000	6	1,0000	10,0000	2,38547
ВРМ возм (2)_ВРМ11	21	7	8	8,000000	5	1,0000	10,0000	2,50143
ВРМ возм (2)_ВРМ12	21	8	9	10,00000	8	3,0000	10,0000	2,18872
ВРМ возм (2)_ВРМ13	21	5	4	3,000000	5	1,0000	10,0000	2,96487
ВРМ возм (2)_ВРМ14	21	7	7	7,000000	4	2,0000	10,0000	2,19089
ВРМ возм (2)_ВРМ15	21	6	6	Multiple		1,0000	10,0000	2,87187
ВРМ возм (2)_ВРМ ср	21	7	8	Multiple		3,7333	9,2667	1,72733
ВРМ знач (2)_ВРМ1	21	9	10	10,00000	12	5,0000	10,0000	1,67047
ВРМ знач (2)_ВРМ2	21	9	10	10,00000	15	6,0000	10,0000	1,31656
ВРМ знач (2)_ВРМ3	21	8	8	8,000000	6	5,0000	10,0000	1,48003
ВРМ знач (2)_ВРМ4	21	8	9	9,000000	8	2,0000	10,0000	2,14254
ВРМ знач (2)_ВРМ5	21	9	10	10,00000	13	3,0000	10,0000	1,99045
ВРМ знач (2)_ВРМ6	21	9	9	10,00000	8	6,0000	10,0000	1,33809
ВРМ знач (2)_ВРМ7	21	8	9	10,00000	8	5,0000	10,0000	1,63153
ВРМ знач (2)_ВРМ8	21	9	10	10,00000	11	4,0000	10,0000	1,85678

ВРМ знач (2)_ВРМ9	21	7	8	8,000000	7	1,0000	10,0000	2,46789
ВРМ знач (2)_ВРМ10	21	7	8	8,000000	6	1,0000	10,0000	2,08852
ВРМ знач (2)_ВРМ11	21	8	8	10,00000	8	1,0000	10,0000	2,40832
ВРМ знач (2)_ВРМ12	21	8	8	10,00000	8	5,0000	10,0000	1,75798
ВРМ знач (2)_ВРМ13	21	5	5	6,000000	7	1,0000	10,0000	2,73078
ВРМ знач (2)_ВРМ14	21	8	7	10,00000	7	4,0000	10,0000	2,31455
ВРМ знач (2)_ВРМ15	21	7	6	10,00000	6	1,0000	10,0000	2,88675
ВРМ знач (2)_ВРМ ср	21	8	8	8,000000	3	3,7333	9,8667	1,49155
СПАРП (2)_СПАРП1	21	7,52	8	8,000000	7	4,0000	10,0000	1,88730
СПАРП (2)_СПАРП2	21	10,33	11	12,00000	6	7,0000	12,0000	1,52753
СПАРП (2)_СПАРП3	21	9,33	10	10,00000	12	7,0000	10,0000	0,91287
СПАРП (2)_СПАРП4	21	10,24	10	12,00000	7	8,0000	12,0000	1,54612
СПАРП (2)_СПАРП5	21	9,81	10	12,00000	6	6,0000	12,0000	1,96517
СПАРП (2)_СПАРП6	21	5,86	5	5,000000	10	4,0000	8,0000	1,38873
СПАРП (2)_СПАРП7	21	9,05	9	9,000000	8	6,0000	11,0000	1,39557
СПАРП (2)_СПАРП8	21	6,67	7	7,000000	7	2,0000	10,0000	2,17562
СПАРП (2)_СПАРП9	21	8,86	9	10,00000	9	6,0000	10,0000	1,31475
СПАРП (2)_СПАРП10	21	8,29	9	10,00000	7	5,0000	11,0000	1,95302
СПАРП (2)_СПАРПобщ	21	77,67	78	67,00000	3	63,0000	91,0000	7,85069
ОР (2)_Ш1	21	3,43	4	4,000000	10	1,0000	7,0000	1,66046
ОР (2)_Ш2	21	5,86	6	6,000000	9	3,0000	7,0000	1,06234
ОР (2)_Ш3	21	5,95	6	6,000000	10	5,0000	7,0000	0,74001
ОР (2)_Ш4	21	6,52	7	7,000000	13	5,0000	7,0000	0,67964
ОР (2)_Ш5	21	6,14	6	6,000000	9	4,0000	7,0000	0,85356
ОР (2)_Ш6	21	5,81	6	7,000000	7	4,0000	7,0000	1,07792
ОР (2)_Ш7	21	6,14	6	6,000000	11	4,0000	7,0000	0,79282
ОР (2)_Ш8	21	6,42	7	7,000000	11	5,0000	7,0000	0,67612

OP (2)_Шср	21	5,79	6	5,375000	3	4,8750	6,8750	0,56616
CO (2)_Ш1	21	4,9	5	6,000000	8	3,0000	6,0000	1,04426
CO (2)_Ш2	21	4,95	5	5,000000	8	3,0000	7,0000	0,97346
CO (2)_Ш3	21	5,34	6	6,000000	9	2,0000	7,0000	1,22085
CO (2)_Ш4	21	5,24	5	5,000000	7	2,0000	7,0000	1,33809
CO (2)_Ш5	21	5,43	5	5,000000	6	3,0000	7,0000	1,20712
CO (2)_Ш6	21	5,38	5	6,000000	7	4,0000	7,0000	1,02353
CO (2)_Ш7	21	5,19	5	5,000000	9	1,0000	7,0000	1,32737
CO (2)_Ш8	21	5,33	5	5,000000	7	1,0000	7,0000	1,49443
CO (2)_Шср	21	5,21	5	5,750000	3	3,1250	6,6250	0,89472

## Описательная статистика по Организации №2

Descriptive Statistics					
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
Возраст	62	28,1774	20,0000	41,0000	5,21827
Образование	62	2,2258	2,0000	3,0000	0,42153
Стаж	62	6,5774	0,6000	20,0000	4,89364
OCAI (1)_Клан Р	62	41,7796	24,0000	56,6667	7,09985
OCAI (1)_Адхокр Р	62	15,9086	6,8333	23,0000	3,39475
OCAI (1)_Рынок Р	62	22,3253	7,5000	38,3333	5,99958
OCAI (1)_Иерарх Р	62	39,9866	26,0000	56,0000	7,34502
OCAI (1)_Клан П	62	37,0914	13,3333	64,1667	9,94931
OCAI (1)_Адхокр П	62	18,4624	3,3333	29,1667	4,76673
OCAI (1)_Рынок П	62	24,9409	6,6667	41,6667	6,37862
OCAI (1)_Иерарх П	62	39,4785	20,0000	51,0000	5,48333
OCAI (1)_Инд Клан	62	1,1946	0,7111	2,8500	0,35993
OCAI (1)_Инд Адхокр	62	0,9440	0,4421	3,6000	0,43762
OCAI (1)_Инд Рынок	62	0,9544	0,2727	2,4000	0,35570
OCAI (1)_Инд Иерарх	62	1,0295	0,7000	1,8500	0,22735
UWES (1)_Шкала 1	62	4,7177	3,5000	5,8333	0,57465
UWES (1)_Шкала 2	62	4,8806	2,8000	6,0000	0,83643
UWES (1)_Шкала 3	62	4,4220	1,5000	5,8333	1,03302
UWES (1)_Общ вовл	62	4,6735	2,8222	5,7778	0,73107
BPM возм (1)_BPM1	62	7,0968	2,0000	10,0000	1,82613
BPM возм (1)_BPM2	62	8,0645	4,0000	10,0000	1,52435
BPM возм (1)_BPM3	62	7,4194	4,0000	10,0000	1,64515

ВРМ возм (1)_ВРМ4	62	6,5806	1,0000	10,0000	1,89519
ВРМ возм (1)_ВРМ5	62	6,9677	1,0000	10,0000	1,92454
ВРМ возм (1)_ВРМ6	62	7,0968	1,0000	10,0000	1,93085
ВРМ возм (1)_ВРМ7	62	6,7258	3,0000	10,0000	1,90916
ВРМ возм (1)_ВРМ8	62	6,7097	2,0000	10,0000	1,94504
ВРМ возм (1)_ВРМ9	62	5,9839	1,0000	10,0000	2,37122
ВРМ возм (1)_ВРМ10	62	5,8226	2,0000	10,0000	1,86006
ВРМ возм (1)_ВРМ11	62	6,4032	1,0000	10,0000	1,85949
ВРМ возм (1)_ВРМ12	62	5,9297	2,0000	9,0000	1,72210
ВРМ возм (1)_ВРМ13	62	5,1774	1,0000	9,0000	2,24356
ВРМ возм (1)_ВРМ14	62	6,9032	2,0000	10,0000	1,84399
ВРМ возм (1)_ВРМ15	62	6,9355	1,0000	10,0000	2,06351
ВРМ возм (1)_ВРМ ср	62	6,6545	4,4667	8,6000	1,03950
ВРМ знач (1)_ВРМ1	62	8,6645	4,0000	10,0000	1,43699
ВРМ знач (1)_ВРМ2	62	9,0532	5,0000	10,0000	1,30745
ВРМ знач (1)_ВРМ3	62	7,5565	3,0000	10,0000	1,85319
ВРМ знач (1)_ВРМ4	62	7,7452	3,0000	10,0000	1,73703
ВРМ знач (1)_ВРМ5	62	8,1677	5,0000	10,0000	1,50820
ВРМ знач (1)_ВРМ6	62	8,6806	5,0000	10,0000	1,14317
ВРМ знач (1)_ВРМ7	62	8,6629	6,0000	10,0000	1,39792
ВРМ знач (1)_ВРМ8	62	8,6645	4,0000	10,0000	1,44541
ВРМ знач (1)_ВРМ9	62	6,9952	1,0000	10,0000	2,18673
ВРМ знач (1)_ВРМ10	62	7,3145	1,0000	10,0000	2,00474
ВРМ знач (1)_ВРМ11	62	8,2081	5,0000	10,0000	1,50837
ВРМ знач (1)_ВРМ12	62	7,5919	2,0000	10,0000	1,81914
ВРМ знач (1)_ВРМ13	62	5,1274	1,0000	10,0000	2,21509
ВРМ знач (1)_ВРМ14	62	7,6081	2,0000	10,0000	2,14264
ВРМ знач (1)_ВРМ15	62	7,2774	1,0000	10,0000	2,20695
ВРМ знач (1)_ВРМ ср	62	7,8212	5,2667	9,7333	0,92455
СПА (1)_СПА1а	62	154,7581	134,0000	178,0000	10,69500
СПА (1)_СПА1б	62	42,4516	10,0000	78,0000	14,32031
СПА (1)_СПА2а	62	11,7097	5,0000	18,0000	3,22585
СПА (1)_СПА2б	62	18,6290	11,0000	24,0000	2,84711
СПА (1)_СПА3а	62	51,1613	32,0000	63,0000	6,75859
СПА (1)_СПА3б	62	6,5968	0,0000	18,0000	4,14673
СПА (1)_СПА4а	62	28,4355	23,0000	34,0000	2,77353
СПА (1)_СПА4б	62	9,4032	1,0000	19,0000	4,11499

СПА (1)_СПА5а	62	25,1613	18,0000	31,0000	2,97637
СПА (1)_СПА5б	62	7,3065	0,0000	18,0000	4,34416
СПА (1)_СПА6а	62	59,6774	50,0000	70,0000	4,74177
СПА (1)_СПА6б	62	7,8871	0,0000	20,0000	4,93932
СПА (1)_СПА7а	62	9,3710	2,0000	14,0000	3,12700
СПА (1)_СПА7б	62	13,0000	5,0000	19,0000	3,62595
СПА (1)_СПА8	62	8,9677	1,0000	18,0000	4,54474
СПА (1)_И1	62	78,6836	63,8095	94,3503	6,36724
СПА (1)_И2	62	83,2815	58,1395	100,0000	9,81324
СПА (1)_И3	62	78,8050	63,0350	97,4619	8,42687
СПА (1)_И4	62	78,5642	58,1395	100,0000	10,06883
СПА (1)_И5	62	85,0692	68,1818	100,0000	8,27155
СПА (1)_И6	62	57,9934	22,2222	82,7586	12,82175
ОСАИ (2)_Клан Р	62	41,1801	31,0000	59,0000	4,70866
ОСАИ (2)_Адхокр Р	62	15,9704	8,0000	22,0000	2,94756
ОСАИ (2)_Рынок Р	62	21,3548	18,0000	25,0000	1,63591
ОСАИ (2)_Иерарх Р	62	41,5484	30,0000	50,0000	4,62593
ОСАИ (2)_Клан П	62	39,1425	30,0000	47,0000	3,90785
ОСАИ (2)_Адхокр П	62	18,1989	11,6667	25,0000	2,98262
ОСАИ (2)_Рынок П	62	23,8763	17,0000	33,3333	4,38555
ОСАИ (2)_Иерарх П	62	38,7581	25,0000	47,0000	5,01043
ОСАИ (2)_Инд Клан	62	1,0597	0,7045	1,3667	0,13587
ОСАИ (2)_Инд Адхокр	62	0,8965	0,5000	1,5833	0,21147
ОСАИ (2)_Инд Рынок	62	0,9262	0,6000	1,3529	0,19502
ОСАИ (2)_Инд Иерарх	62	1,0979	0,7872	2,0000	0,24287
ОСАИ_Р (1) и Р(2)	62	13,8871	0,0000	47,0000	8,69592
ОСАИ_П (1) и Р(2)	62	59,9355	40,3333	101,6667	11,35145
UWES (2)_Шкала 1	62	4,8145	3,5000	5,8333	0,52541
UWES (2)_Шкала 2	62	4,9452	3,4000	6,0000	0,56704
UWES (2)_Шкала 3	62	4,6425	2,8333	5,8333	0,63076
UWES (2)_Общ вовл	62	4,8007	3,2444	5,8333	0,50606
ВРМ возм (2)_ВРМ1	62	6,9355	5,0000	9,0000	0,97293
ВРМ возм (2)_ВРМ2	62	8,2097	6,0000	10,0000	1,11821
ВРМ возм (2)_ВРМ3	62	7,8387	6,0000	10,0000	1,24392
ВРМ возм (2)_ВРМ4	62	7,2581	5,0000	10,0000	1,48142
ВРМ возм (2)_ВРМ5	62	7,6290	5,0000	10,0000	1,20428
ВРМ возм (2)_ВРМ6	62	7,8226	5,0000	10,0000	1,15268

ВРМ возм (2)_ВРМ7	62	7,5323	4,0000	10,0000	1,36367
ВРМ возм (2)_ВРМ8	62	7,3065	3,0000	10,0000	1,55330
ВРМ возм (2)_ВРМ9	62	6,7903	4,0000	10,0000	1,38063
ВРМ возм (2)_ВРМ10	62	6,0968	2,0000	9,0000	1,48996
ВРМ возм (2)_ВРМ11	62	7,0806	3,0000	10,0000	1,34650
ВРМ возм (2)_ВРМ12	62	7,5576	6,0000	9,0000	0,99328
ВРМ возм (2)_ВРМ13	62	5,3871	2,0000	9,0000	1,75886
ВРМ возм (2)_ВРМ14	62	7,3548	3,0000	10,0000	1,49422
ВРМ возм (2)_ВРМ15	62	7,2581	4,0000	10,0000	1,60874
ВРМ возм (2)_ВРМ ср	62	7,2038	5,6000	8,6000	0,73076
ВРМ знач (2)_ВРМ1	62	8,5048	6,0000	10,0000	0,97450
ВРМ знач (2)_ВРМ2	62	9,2306	6,0000	10,0000	0,94220
ВРМ знач (2)_ВРМ3	62	7,6694	3,0000	10,0000	1,70780
ВРМ знач (2)_ВРМ4	62	7,8419	4,0000	10,0000	1,44024
ВРМ знач (2)_ВРМ5	62	8,0581	5,0000	10,0000	1,30605
ВРМ знач (2)_ВРМ6	62	8,6806	5,0000	10,0000	1,14317
ВРМ знач (2)_ВРМ7	62	8,6629	6,0000	10,0000	1,39792
ВРМ знач (2)_ВРМ8	62	8,6645	4,0000	10,0000	1,44541
ВРМ знач (2)_ВРМ9	62	7,3016	4,0000	10,0000	1,66472
ВРМ знач (2)_ВРМ10	62	7,4435	3,0000	10,0000	1,73249
ВРМ знач (2)_ВРМ11	62	8,2081	5,0000	10,0000	1,50837
ВРМ знач (2)_ВРМ12	62	7,5919	2,0000	10,0000	1,81914
ВРМ знач (2)_ВРМ13	62	5,0306	1,0000	9,0000	2,12808
ВРМ знач (2)_ВРМ14	62	7,6081	2,0000	10,0000	2,14264
ВРМ знач (2)_ВРМ15	62	7,3258	3,0000	10,0000	2,02565
ВРМ знач (2)_ВРМ ср	62	7,8548	5,6000	9,2000	0,80282
ВРМ_возм (1) и возм (2)	62	0,6208	0,0000	2,2206	0,65181
ВРМ_знач (1) и возм (2)	62	0,9904	0,0667	2,6305	0,60724
СПАРП (2)_СПАРП1	62	7,2903	4,0000	10,0000	1,74043
СПАРП (2)_СПАРП2	62	10,2258	7,0000	12,0000	1,46455
СПАРП (2)_СПАРП3	62	9,1613	7,0000	10,0000	0,97835
СПАРП (2)_СПАРП4	62	10,1290	8,0000	12,0000	1,45404
СПАРП (2)_СПАРП5	62	9,7742	6,0000	12,0000	1,87668
СПАРП (2)_СПАРП6	62	5,7581	4,0000	8,0000	1,28912
СПАРП (2)_СПАРП7	62	8,9032	6,0000	11,0000	1,36357
СПАРП (2)_СПАРП8	62	6,7742	2,0000	10,0000	1,91131
СПАРП (2)_СПАРП9	62	8,8387	6,0000	10,0000	1,24392

СПАРП (2)_СПАРП10	62	8,2419	5,0000	11,0000	1,90500
СПАРП (2)_СПАРПобщ	62	76,8548	63,0000	91,0000	7,30113
ОР (2)_Ш1	62	3,9032	1,0000	7,0000	1,21074
ОР (2)_Ш2	62	5,6129	3,0000	7,0000	1,10668
ОР (2)_Ш3	62	5,6613	4,0000	7,0000	0,97415
ОР (2)_Ш4	62	6,1129	4,0000	7,0000	1,07284
ОР (2)_Ш5	62	5,8226	4,0000	7,0000	1,10919
ОР (2)_Ш6	62	5,6129	4,0000	7,0000	1,12140
ОР (2)_Ш7	62	5,8871	4,0000	7,0000	0,97686
ОР (2)_Ш8	62	6,0806	4,0000	7,0000	1,01300
ОР (2)_Шср	62	5,5867	3,7500	6,8750	0,84494
СО (2)_Ш1	62	4,8710	3,0000	6,0000	0,99974
СО (2)_Ш2	62	4,8226	3,0000	7,0000	0,94996
СО (2)_Ш3	62	5,1290	2,0000	7,0000	1,22118
СО (2)_Ш4	62	5,2581	2,0000	7,0000	1,24051
СО (2)_Ш5	62	5,4355	3,0000	7,0000	1,12528
СО (2)_Ш6	62	5,3387	4,0000	7,0000	1,00725
СО (2)_Ш7	62	5,2258	1,0000	7,0000	1,28573
СО (2)_Ш8	62	5,3387	1,0000	7,0000	1,42511
СО (2)_Шср	62	5,1774	3,1250	6,6250	0,86500

	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
Возраст	30	25,8333	20,0000	41,0000	5,63905
Образование	30	2,3000	2,0000	3,0000	0,46609
Стаж	30	4,6267	0,6000	20,0000	5,06475
ОСАИ (1)_Клан Р	30	41,7111	24,0000	56,6667	8,75014
ОСАИ (1)_Адхокр Р	30	14,3778	6,8333	22,0000	3,36079
ОСАИ (1)_Рынок Р	30	21,4056	7,5000	38,3333	6,87236
ОСАИ (1)_Иерарх Р	30	42,5056	30,0000	56,0000	7,25064
ОСАИ (1)_Клан П	30	39,5222	13,3333	64,1667	12,96944
ОСАИ (1)_Адхокр П	30	18,0556	3,3333	29,1667	6,31415
ОСАИ (1)_Рынок П	30	23,6778	6,6667	41,6667	8,53727
ОСАИ (1)_Иерарх П	30	38,6889	20,0000	48,3333	5,72464
ОСАИ (1)_Инд Клан	30	1,1509	0,7200	2,8500	0,42308
ОСАИ (1)_Инд Адхокр	30	0,9405	0,4421	3,6000	0,58079
ОСАИ (1)_Инд Рынок	30	1,0223	0,2727	2,4000	0,46914

OCAI (1)_Инд Иерарх	30	1,1151	0,8095	1,8500	0,21872
UWES (1)_Шкала 1	30	4,7167	3,5000	5,8333	0,58419
UWES (1)_Шкала 2	30	4,8533	2,8000	6,0000	0,90353
UWES (1)_Шкала 3	30	4,4000	1,5000	5,8333	1,12069
UWES (1)_Общ вовл	30	4,6567	2,8222	5,7778	0,79231
BPM возм (1)_BPM1	30	6,9333	2,0000	10,0000	1,83704
BPM возм (1)_BPM2	30	8,2667	5,0000	10,0000	1,20153
BPM возм (1)_BPM3	30	7,7333	4,0000	10,0000	1,76036
BPM возм (1)_BPM4	30	6,8333	4,0000	10,0000	1,78274
BPM возм (1)_BPM5	30	7,0333	1,0000	10,0000	1,69143
BPM возм (1)_BPM6	30	6,8667	1,0000	10,0000	2,14530
BPM возм (1)_BPM7	30	6,5000	3,0000	10,0000	2,12943
BPM возм (1)_BPM8	30	6,6333	2,0000	10,0000	2,05918
BPM возм (1)_BPM9	30	6,0000	1,0000	10,0000	2,80394
BPM возм (1)_BPM10	30	6,3333	2,0000	10,0000	2,03983
BPM возм (1)_BPM11	30	7,0667	1,0000	10,0000	1,77984
BPM возм (1)_BPM12	30	6,4880	4,2889	9,0000	1,24660
BPM возм (1)_BPM13	30	4,6000	1,0000	8,0000	2,48582
BPM возм (1)_BPM14	30	7,3667	2,0000	10,0000	2,00832
BPM возм (1)_BPM15	30	7,1333	1,0000	10,0000	2,41737
BPM возм (1)_BPM ср	30	6,7859	4,8859	8,6000	1,16025
BPM знач (1)_BPM1	30	8,9867	5,0000	10,0000	1,36021
BPM знач (1)_BPM2	30	9,6067	7,0000	10,0000	0,67104
BPM знач (1)_BPM3	30	8,5367	4,0000	10,0000	1,59363
BPM знач (1)_BPM4	30	7,9700	3,0000	10,0000	1,99000
BPM знач (1)_BPM5	30	8,3000	5,0000	10,0000	1,55408
BPM знач (1)_BPM6	30	8,7867	5,0000	10,0000	1,30984
BPM знач (1)_BPM7	30	9,0667	6,0000	10,0000	1,25433
BPM знач (1)_BPM8	30	8,9300	4,0000	10,0000	1,47862
BPM знач (1)_BPM9	30	6,6167	1,0000	10,0000	2,56583
BPM знач (1)_BPM10	30	7,2367	1,0000	10,0000	2,14532
BPM знач (1)_BPM11	30	8,4400	5,0000	10,0000	1,44069
BPM знач (1)_BPM12	30	8,1733	2,0000	10,0000	1,87726
BPM знач (1)_BPM13	30	4,8633	1,0000	10,0000	2,45209
BPM знач (1)_BPM14	30	7,8833	3,0000	10,0000	2,05847
BPM знач (1)_BPM15	30	7,5167	1,0000	10,0000	2,62351
BPM знач (1)_BPM ср	30	8,0609	5,2667	9,7333	1,02058

СПА (1)_СПА1а	30	154,6333	137,0000	168,0000	9,39363
СПА (1)_СПА1б	30	41,7000	22,0000	78,0000	10,44575
СПА (1)_СПА2а	30	11,8000	7,0000	17,0000	3,08947
СПА (1)_СПА2б	30	18,6333	11,0000	24,0000	3,13471
СПА (1)_СПА3а	30	51,8667	32,0000	62,0000	6,44731
СПА (1)_СПА3б	30	6,4667	1,0000	18,0000	3,46145
СПА (1)_СПА4а	30	28,5000	23,0000	34,0000	3,00287
СПА (1)_СПА4б	30	9,2333	2,0000	15,0000	3,14789
СПА (1)_СПА5а	30	24,6667	18,0000	29,0000	2,64358
СПА (1)_СПА5б	30	6,8333	1,0000	14,0000	3,31229
СПА (1)_СПА6а	30	58,7333	50,0000	67,0000	4,40950
СПА (1)_СПА6б	30	7,4000	0,0000	20,0000	5,08276
СПА (1)_СПА7а	30	9,4000	2,0000	14,0000	3,25470
СПА (1)_СПА7б	30	13,3667	5,0000	18,0000	3,13471
СПА (1)_СПА8	30	9,4000	1,0000	18,0000	4,50747
СПА (1)_И1	30	78,8606	64,0553	88,0435	4,66243
СПА (1)_И2	30	83,6426	58,1395	97,0696	8,23527
СПА (1)_И3	30	78,8933	67,5325	94,7368	6,84097
СПА (1)_И4	30	78,9899	64,1026	96,2963	8,28107
СПА (1)_И5	30	85,7469	68,1818	100,0000	8,64796
СПА (1)_И6	30	57,1883	22,2222	76,1905	12,11919
ОСАI (2)_Клан Р	30	43,2056	36,0000	59,0000	4,85492
ОСАI (2)_Адхокр Р	30	13,6389	8,0000	18,0000	1,98079
ОСАI (2)_Рынок Р	30	20,9333	18,0000	25,0000	1,75108
ОСАI (2)_Иерарх Р	30	42,2667	30,0000	50,0000	5,38154
ОСАI (2)_Клан П	30	40,7278	30,0000	47,0000	3,66836
ОСАI (2)_Адхокр П	30	17,5111	11,6667	25,0000	3,18910
ОСАI (2)_Рынок П	30	23,9444	17,0000	33,3333	4,10246
ОСАI (2)_Иерарх П	30	37,7667	25,0000	47,0000	5,28944
ОСАI (2)_Инд Клан	30	1,0658	0,8000	1,3667	0,12023
ОСАI (2)_Инд Адхокр	30	0,7975	0,5000	1,1667	0,15725
ОСАI (2)_Инд Рынок	30	0,9019	0,6000	1,3529	0,19144
ОСАI (2)_Инд Иерарх	30	1,1511	0,7872	2,0000	0,28544
ОСАI_Р (1) и Р(2)	30	14,9667	0,6667	47,0000	9,14542
ОСАI_П (1) и Р(2)	30	64,4333	40,3333	101,6667	13,29482
UWES (2)_Шкала 1	30	5,0944	4,3333	5,8333	0,37057
UWES (2)_Шкала 2	30	5,2933	4,4000	6,0000	0,41267

UWES (2)_Шкала 3	30	4,9667	4,1667	5,8333	0,48817
UWES (2)_Общ вовл	30	5,1181	4,4667	5,8333	0,35654
BPM возм (2)_BPM1	30	7,4333	6,0000	9,0000	0,72793
BPM возм (2)_BPM2	30	8,6667	7,0000	10,0000	0,99424
BPM возм (2)_BPM3	30	8,3333	7,0000	10,0000	1,12444
BPM возм (2)_BPM4	30	7,9000	6,0000	10,0000	1,12495
BPM возм (2)_BPM5	30	8,4000	7,0000	10,0000	0,67466
BPM возм (2)_BPM6	30	8,3333	7,0000	10,0000	0,84418
BPM возм (2)_BPM7	30	8,0667	7,0000	10,0000	0,90719
BPM возм (2)_BPM8	30	7,9333	6,0000	10,0000	0,98027
BPM возм (2)_BPM9	30	7,0333	5,0000	10,0000	1,47352
BPM возм (2)_BPM10	30	6,9000	5,0000	9,0000	0,88474
BPM возм (2)_BPM11	30	7,9000	7,0000	10,0000	0,80301
BPM возм (2)_BPM12	30	7,9523	6,5422	9,0000	0,91444
BPM возм (2)_BPM13	30	5,0333	3,0000	8,0000	1,58622
BPM возм (2)_BPM14	30	8,0333	6,0000	10,0000	0,92786
BPM возм (2)_BPM15	30	7,8000	6,0000	10,0000	1,34933
BPM возм (2)_BPM ср	30	7,7146	7,0417	8,6000	0,46123
BPM знач (2)_BPM1	30	8,2900	6,0000	9,0000	0,82477
BPM знач (2)_BPM2	30	9,6400	8,0000	10,0000	0,55124
BPM знач (2)_BPM3	30	8,6367	6,0000	10,0000	1,27482
BPM знач (2)_BPM4	30	8,1700	5,0000	10,0000	1,36461
BPM знач (2)_BPM5	30	8,0733	6,0000	10,0000	1,11940
BPM знач (2)_BPM6	30	8,7867	5,0000	10,0000	1,30984
BPM знач (2)_BPM7	30	9,0667	6,0000	10,0000	1,25433
BPM знач (2)_BPM8	30	8,9300	4,0000	10,0000	1,47862
BPM знач (2)_BPM9	30	7,2500	4,0000	10,0000	1,62369
BPM знач (2)_BPM10	30	7,5033	4,0000	10,0000	1,57074
BPM знач (2)_BPM11	30	8,4400	5,0000	10,0000	1,44069
BPM знач (2)_BPM12	30	8,1733	2,0000	10,0000	1,87726
BPM знач (2)_BPM13	30	4,6633	1,0000	8,7000	2,25549
BPM знач (2)_BPM14	30	7,8833	3,0000	10,0000	2,05847
BPM знач (2)_BPM15	30	7,6167	3,0000	10,0000	2,28339
BPM знач (2)_BPM ср	30	8,0749	6,1333	9,2000	0,80393
BPM_возм (1) и возм (2)	30	0,9385	0,0000	2,2206	0,77812
BPM_знач (1) и возм (2)	30	0,9689	0,0667	2,6305	0,61399

СПАРП (2)_СПАРП1	30	7,2000	4,0000	10,0000	1,95466
СПАРП (2)_СПАРП2	30	10,2667	7,0000	12,0000	1,63861
СПАРП (2)_СПАРП3	30	9,2333	7,0000	10,0000	0,93526
СПАРП (2)_СПАРП4	30	10,1000	8,0000	12,0000	1,49366
СПАРП (2)_СПАРП5	30	9,8667	7,0000	12,0000	1,88887
СПАРП (2)_СПАРП6	30	6,0000	4,0000	8,0000	1,33907
СПАРП (2)_СПАРП7	30	8,9667	6,0000	11,0000	1,24522
СПАРП (2)_СПАРП8	30	6,8333	3,0000	10,0000	1,80198
СПАРП (2)_СПАРП9	30	8,6000	6,0000	10,0000	1,27577
СПАРП (2)_СПАРП10	30	8,1000	5,0000	11,0000	1,93605
СПАРП (2)_СПАРПобщ	30	77,0667	63,0000	91,0000	7,71891
ОР (2)_Ш1	30	4,2333	3,0000	6,0000	0,62606
ОР (2)_Ш2	30	5,8333	4,0000	7,0000	0,94989
ОР (2)_Ш3	30	5,8333	4,0000	7,0000	0,91287
ОР (2)_Ш4	30	6,2667	4,0000	7,0000	0,90719
ОР (2)_Ш5	30	6,0333	4,0000	7,0000	1,06620
ОР (2)_Ш6	30	5,8333	4,0000	7,0000	1,05318
ОР (2)_Ш7	30	6,1000	5,0000	7,0000	0,75886
ОР (2)_Ш8	30	6,3333	5,0000	7,0000	0,75810
ОР (2)_Шср	30	5,8083	4,3750	6,8750	0,69770
СО (2)_Ш1	30	4,9667	3,0000	6,0000	1,06620
СО (2)_Ш2	30	4,9000	3,0000	6,0000	0,92289
СО (2)_Ш3	30	5,3333	2,0000	7,0000	1,29544
СО (2)_Ш4	30	5,3667	2,0000	7,0000	1,32570
СО (2)_Ш5	30	5,6000	3,0000	7,0000	1,16264
СО (2)_Ш6	30	5,5333	4,0000	7,0000	1,00801
СО (2)_Ш7	30	5,3667	1,0000	7,0000	1,47352
СО (2)_Ш8	30	5,4667	1,0000	7,0000	1,56983
СО (2)_Шср	30	5,3167	3,1250	6,6250	0,90600

	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
Возраст	32	30,3750	23,0000	38,0000	3,67862
Образование	32	2,1563	2,0000	3,0000	0,36890
Стаж	32	8,4063	1,0000	17,0000	3,99887
ОСАИ (1)_Клан Р	32	41,8438	29,0000	50,0000	5,24933
ОСАИ (1)_Адхокр Р	32	17,3438	12,0000	23,0000	2,77790

ОСАИ (1)_Рынок Р	32	23,1875	12,0000	33,0000	5,00604
ОСАИ (1)_Иерарх Р	32	37,6250	26,0000	54,0000	6,71421
ОСАИ (1)_Клан П	32	34,8125	20,0000	45,0000	5,13330
ОСАИ (1)_Адхокр П	32	18,8438	12,0000	23,0000	2,66530
ОСАИ (1)_Рынок П	32	26,1250	21,0000	31,0000	2,98112
ОСАИ (1)_Иерарх П	32	40,2188	31,0000	51,0000	5,22855
ОСАИ (1)_Инд Клан	32	1,2355	0,7111	2,2500	0,28965
ОСАИ (1)_Инд Адхокр	32	0,9473	0,5652	1,5833	0,24750
ОСАИ (1)_Инд Рынок	32	0,8908	0,5000	1,2222	0,18554
ОСАИ (1)_Инд Иерарх	32	0,9493	0,7000	1,5455	0,20792
UWES (1)_Шкала 1	32	4,7188	3,5000	5,8333	0,57492
UWES (1)_Шкала 2	32	4,9063	2,8000	6,0000	0,78203
UWES (1)_Шкала 3	32	4,4427	1,5000	5,8333	0,96127
UWES (1)_Общ вовл	32	4,6892	2,8222	5,7778	0,68111
ВРМ возм (1)_ВРМ1	32	7,2500	4,0000	10,0000	1,83162
ВРМ возм (1)_ВРМ2	32	7,8750	4,0000	10,0000	1,77346
ВРМ возм (1)_ВРМ3	32	7,1250	4,0000	10,0000	1,49731
ВРМ возм (1)_ВРМ4	32	6,3438	1,0000	10,0000	1,99369
ВРМ возм (1)_ВРМ5	32	6,9063	1,0000	10,0000	2,14565
ВРМ возм (1)_ВРМ6	32	7,3125	4,0000	10,0000	1,71215
ВРМ возм (1)_ВРМ7	32	6,9375	4,0000	10,0000	1,68365
ВРМ возм (1)_ВРМ8	32	6,7813	3,0000	10,0000	1,86192
ВРМ возм (1)_ВРМ9	32	5,9688	2,0000	9,0000	1,92579
ВРМ возм (1)_ВРМ10	32	5,3438	2,0000	8,0000	1,55769
ВРМ возм (1)_ВРМ11	32	5,7813	2,0000	9,0000	1,73641
ВРМ возм (1)_ВРМ12	32	5,4063	2,0000	9,0000	1,94869
ВРМ возм (1)_ВРМ13	32	5,7188	2,0000	9,0000	1,87056
ВРМ возм (1)_ВРМ14	32	6,4688	3,0000	9,0000	1,58591
ВРМ возм (1)_ВРМ15	32	6,7500	4,0000	9,0000	1,68485
ВРМ возм (1)_ВРМ ср	32	6,5313	4,4667	8,2000	0,91354
ВРМ знач (1)_ВРМ1	32	8,3625	4,0000	10,0000	1,46216
ВРМ знач (1)_ВРМ2	32	8,5344	5,0000	10,0000	1,53887
ВРМ знач (1)_ВРМ3	32	6,6375	3,0000	9,4000	1,60639
ВРМ знач (1)_ВРМ4	32	7,5344	4,0000	9,8000	1,46213
ВРМ знач (1)_ВРМ5	32	8,0438	5,0000	10,0000	1,47778
ВРМ знач (1)_ВРМ6	32	8,5813	5,0000	9,9000	0,97234
ВРМ знач (1)_ВРМ7	32	8,2844	6,0000	10,0000	1,43799

ВРМ знач (1)_ВРМ8	32	8,4156	5,0000	10,0000	1,39055
ВРМ знач (1)_ВРМ9	32	7,3500	4,0000	10,0000	1,72683
ВРМ знач (1)_ВРМ10	32	7,3875	3,0000	10,0000	1,89511
ВРМ знач (1)_ВРМ11	32	7,9906	5,0000	10,0000	1,56026
ВРМ знач (1)_ВРМ12	32	7,0469	3,0000	9,6000	1,60664
ВРМ знач (1)_ВРМ13	32	5,3750	2,0000	9,0000	1,97468
ВРМ знач (1)_ВРМ14	32	7,3500	2,0000	10,0000	2,21985
ВРМ знач (1)_ВРМ15	32	7,0531	3,0000	10,0000	1,74300
ВРМ знач (1)_ВРМ ср	32	7,5965	5,2667	9,1867	0,77452
СПА (1)_СПА1а	32	154,8750	134,0000	178,0000	11,93734
СПА (1)_СПА1б	32	43,1563	10,0000	78,0000	17,33188
СПА (1)_СПА2а	32	11,6250	5,0000	18,0000	3,39592
СПА (1)_СПА2б	32	18,6250	11,0000	24,0000	2,59963
СПА (1)_СПА3а	32	50,5000	32,0000	63,0000	7,07563
СПА (1)_СПА3б	32	6,7188	0,0000	18,0000	4,75350
СПА (1)_СПА4а	32	28,3750	23,0000	34,0000	2,58719
СПА (1)_СПА4б	32	9,5625	1,0000	19,0000	4,89857
СПА (1)_СПА5а	32	25,6250	18,0000	31,0000	3,23040
СПА (1)_СПА5б	32	7,7500	0,0000	18,0000	5,14311
СПА (1)_СПА6а	32	60,5625	50,0000	70,0000	4,93792
СПА (1)_СПА6б	32	8,3438	0,0000	20,0000	4,83675
СПА (1)_СПА7а	32	9,3438	2,0000	14,0000	3,05445
СПА (1)_СПА7б	32	12,6563	5,0000	19,0000	4,05295
СПА (1)_СПА8	32	8,5625	1,0000	18,0000	4,61371
СПА (1)_И1	32	78,5177	63,8095	94,3503	7,70592
СПА (1)_И2	32	82,9430	58,1395	100,0000	11,21624
СПА (1)_И3	32	78,7223	63,0350	97,4619	9,79487
СПА (1)_И4	32	78,1651	58,1395	100,0000	11,61897
СПА (1)_И5	32	84,4339	68,1818	100,0000	7,98791
СПА (1)_И6	32	58,7482	22,2222	82,7586	13,59695
ОСАИ (2)_Клан Р	32	39,2813	31,0000	47,0000	3,72640
ОСАИ (2)_Адхокр Р	32	18,1563	14,0000	22,0000	1,79802
ОСАИ (2)_Рынок Р	32	21,7500	18,0000	24,0000	1,43684
ОСАИ (2)_Иерарх Р	32	40,8750	35,0000	50,0000	3,74812
ОСАИ (2)_Клан П	32	37,6563	32,0000	44,0000	3,57057
ОСАИ (2)_Адхокр П	32	18,8438	12,0000	23,0000	2,66530
ОСАИ (2)_Рынок П	32	23,8125	17,0000	31,0000	4,70029

ОСАИ (2)_Иерарх П	32	39,6875	31,0000	47,0000	4,62418
ОСАИ (2)_Инд Клан	32	1,0539	0,7045	1,3030	0,15078
ОСАИ (2)_Инд Адхокр	32	0,9893	0,7368	1,5833	0,21564
ОСАИ (2)_Инд Рынок	32	0,9489	0,6452	1,3333	0,19862
ОСАИ (2)_Инд Иерарх	32	1,0480	0,8182	1,4242	0,18583
ОСАИ_Р (1) и Р(2)	32	12,8750	0,0000	36,0000	8,26867
ОСАИ_П (1) и Р(2)	32	55,7188	44,0000	72,0000	7,09036
UWES (2)_Шкала 1	32	4,5521	3,5000	5,8333	0,51750
UWES (2)_Шкала 2	32	4,6188	3,4000	5,6000	0,49607
UWES (2)_Шкала 3	32	4,3385	2,8333	5,0000	0,60239
UWES (2)_Общ вовл	32	4,5031	3,2444	5,2778	0,44280
ВРМ возм (2)_ВРМ1	32	6,4688	5,0000	8,0000	0,94985
ВРМ возм (2)_ВРМ2	32	7,7813	6,0000	9,0000	1,06965
ВРМ возм (2)_ВРМ3	32	7,3750	6,0000	10,0000	1,18458
ВРМ возм (2)_ВРМ4	32	6,6563	5,0000	10,0000	1,53685
ВРМ возм (2)_ВРМ5	32	6,9063	5,0000	9,0000	1,14608
ВРМ возм (2)_ВРМ6	32	7,3438	5,0000	9,0000	1,20775
ВРМ возм (2)_ВРМ7	32	7,0313	4,0000	10,0000	1,53422
ВРМ возм (2)_ВРМ8	32	6,7188	3,0000	9,0000	1,76406
ВРМ возм (2)_ВРМ9	32	6,5625	4,0000	9,0000	1,26841
ВРМ возм (2)_ВРМ10	32	5,3438	2,0000	8,0000	1,55769
ВРМ возм (2)_ВРМ11	32	6,3125	3,0000	9,0000	1,30600
ВРМ возм (2)_ВРМ12	32	7,1875	6,0000	9,0000	0,93109
ВРМ возм (2)_ВРМ13	32	5,7188	2,0000	9,0000	1,87056
ВРМ возм (2)_ВРМ14	32	6,7188	3,0000	9,0000	1,65070
ВРМ возм (2)_ВРМ15	32	6,7500	4,0000	9,0000	1,68485
ВРМ возм (2)_ВРМ ср	32	6,7250	5,6000	7,8000	0,60221
ВРМ знач (2)_ВРМ1	32	8,7063	7,0000	10,0000	1,07040
ВРМ знач (2)_ВРМ2	32	8,8469	6,0000	10,0000	1,07162
ВРМ знач (2)_ВРМ3	32	6,7625	3,0000	9,4000	1,56983
ВРМ знач (2)_ВРМ4	32	7,5344	4,0000	9,8000	1,46213
ВРМ знач (2)_ВРМ5	32	8,0438	5,0000	10,0000	1,47778
ВРМ знач (2)_ВРМ6	32	8,5813	5,0000	9,9000	0,97234
ВРМ знач (2)_ВРМ7	32	8,2844	6,0000	10,0000	1,43799
ВРМ знач (2)_ВРМ8	32	8,4156	5,0000	10,0000	1,39055
ВРМ знач (2)_ВРМ9	32	7,3500	4,0000	10,0000	1,72683
ВРМ знач (2)_ВРМ10	32	7,3875	3,0000	10,0000	1,89511

ВРМ знач (2)_ВРМ11	32	7,9906	5,0000	10,0000	1,56026
ВРМ знач (2)_ВРМ12	32	7,0469	3,0000	9,6000	1,60664
ВРМ знач (2)_ВРМ13	32	5,3750	2,0000	9,0000	1,97468
ВРМ знач (2)_ВРМ14	32	7,3500	2,0000	10,0000	2,21985
ВРМ знач (2)_ВРМ15	32	7,0531	3,0000	10,0000	1,74300
ВРМ знач (2)_ВРМ ср	32	7,6485	5,6000	9,1867	0,75688
ВРМ_возм (1) и возм (2)	32	0,3229	0,0000	1,4000	0,28340
ВРМ_знач (1) и возм (2)	32	1,0106	0,0667	2,3867	0,60996
СПАРП (2)_СПАРП1	32	7,3750	4,0000	10,0000	1,53979
СПАРП (2)_СПАРП2	32	10,1875	7,0000	12,0000	1,30600
СПАРП (2)_СПАРП3	32	9,0938	7,0000	10,0000	1,02735
СПАРП (2)_СПАРП4	32	10,1563	8,0000	12,0000	1,43930
СПАРП (2)_СПАРП5	32	9,6875	6,0000	12,0000	1,89119
СПАРП (2)_СПАРП6	32	5,5313	4,0000	8,0000	1,21773
СПАРП (2)_СПАРП7	32	8,8438	6,0000	11,0000	1,48344
СПАРП (2)_СПАРП8	32	6,7188	2,0000	10,0000	2,03572
СПАРП (2)_СПАРП9	32	9,0625	6,0000	10,0000	1,18967
СПАРП (2)_СПАРП10	32	8,3750	5,0000	11,0000	1,89652
СПАРП (2)_СПАРПобщ	32	76,6563	63,0000	91,0000	7,00511
ОР (2)_Ш1	32	3,5938	1,0000	7,0000	1,52102
ОР (2)_Ш2	32	5,4063	3,0000	7,0000	1,21441
ОР (2)_Ш3	32	5,5000	4,0000	7,0000	1,01600
ОР (2)_Ш4	32	5,9688	4,0000	7,0000	1,20441
ОР (2)_Ш5	32	5,6250	4,0000	7,0000	1,12880
ОР (2)_Ш6	32	5,4063	4,0000	7,0000	1,16007
ОР (2)_Ш7	32	5,6875	4,0000	7,0000	1,11984
ОР (2)_Ш8	32	5,8438	4,0000	7,0000	1,16700
ОР (2)_Шср	32	5,3789	3,7500	6,8750	0,92593
СО (2)_Ш1	32	4,7813	3,0000	6,0000	0,94132
СО (2)_Ш2	32	4,7500	3,0000	7,0000	0,98374
СО (2)_Ш3	32	4,9375	2,0000	7,0000	1,13415
СО (2)_Ш4	32	5,1563	2,0000	7,0000	1,16700
СО (2)_Ш5	32	5,2813	3,0000	7,0000	1,08462
СО (2)_Ш6	32	5,1563	4,0000	7,0000	0,98732
СО (2)_Ш7	32	5,0938	1,0000	7,0000	1,08834
СО (2)_Ш8	32	5,2188	1,0000	7,0000	1,28852
СО (2)_Шср	32	5,0469	3,1250	6,6250	0,81737

## Сравнительный анализ по Организации №1 и Организации №2

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №1				
Wilcoxon Matched Pairs Test Marked tests are significant at $p < ,05000$				
	Valid	T	Z	p-level
	N			
OCAI (1)_Клан Р & OCAI (2)_Клан Р	21	72,5000	1,213312	0,225012
OCAI (1)_Адхокр Р & OCAI (2)_Адхокр Р	21	78,0000	0,326628	0,743950
OCAI (1)_Рынок Р & OCAI (2)_Рынок Р	21	108,5000	0,243304	0,807770
OCAI (1)_Иерарх Р & OCAI (2)_Иерарх Р	21	90,5000	0,541324	0,588285
OCAI (1)_Клан П & OCAI (2)_Клан П	21	91,0000	0,522657	0,601213
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр П	21	74,5000	0,479054	0,631901
<b>OCAI (1)_Рынок П &amp; OCAI (2)_Рынок П</b>	<b>21</b>	<b>40,5000</b>	<b>2,193199</b>	<b>0,028294</b>
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (2)_Иерарх П	21	94,5000	0,729911	0,465445
<b>OCAI (1)_Клан П &amp; OCAI (2)_Клан Р</b>	<b>21</b>	<b>51,0000</b>	<b>2,015964</b>	<b>0,043805</b>
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр Р	21	81,5000	0,877318	0,380315
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (2)_Рынок Р	21	115,0000	0,017379	0,986134
<b>OCAI (1)_Иерарх П &amp; OCAI (2)_Иерарх Р</b>	<b>21</b>	<b>53,0000</b>	<b>2,172353</b>	<b>0,029830</b>
OCAI (1)_Клан П & OCAI (1)_Клан Р	26	107,5000	1,727062	0,084157
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (1)_Адхокр Р	26	104,5000	1,560601	0,118619
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (1)_Рынок Р	26	133,5000	0,471429	0,637335
<b>OCAI (1)_Иерарх П &amp; OCAI (1)_Иерарх Р</b>	<b>26</b>	<b>19,0000</b>	<b>3,742857</b>	<b>0,000182</b>

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №2				
Wilcoxon Matched Pairs Test Marked tests are significant at $p < ,05000$				
	Valid	T	Z	p-level
	N			
OCAI (1)_Клан Р & OCAI (2)_Клан Р	62	322,0000	1,182834	0,236876
OCAI (1)_Адхокр Р & OCAI (2)_Адхокр Р	62	249,0000	0,280484	0,779106
OCAI (1)_Рынок Р & OCAI (2)_Рынок Р	62	250,5000	1,056455	0,290761

OCAI (1)_Иерарх Р & OCAI (2)_Иерарх Р	62	587,0000	1,721145	0,085226
OCAI (1)_Клан Р & OCAI (2)_Клан Р	30	98,0000	1,216598	0,223758
OCAI (1)_Адхокр Р & OCAI (2)_Адхокр Р	30	53,0000	1,690172	0,090996
OCAI (1)_Рынок Р & OCAI (2)_Рынок Р	30	102,0000	0,111998	0,910825
OCAI (1)_Иерарх Р & OCAI (2)_Иерарх Р	30	157,5000	0,457164	0,647554
OCAI (1)_Клан Р & OCAI (2)_Клан Р	32	15,0000	2,911294	0,003600
OCAI (1)_Адхокр Р & OCAI (2)_Адхокр Р	32	15,5000	2,096570	0,036032
OCAI (1)_Рынок Р & OCAI (2)_Рынок Р	32	32,5000	1,561895	0,118314
OCAI (1)_Иерарх Р & OCAI (2)_Иерарх Р	32	103,0000	2,663600	0,007731
OCAI (1)_Клан П & OCAI (2)_Клан П	62	215,5000	1,845993	0,064894
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр П	62	43,0000	0,596377	0,550924
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (2)_Рынок П	62	137,0000	1,249300	0,211556
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (2)_Иерарх П	62	157,0000	1,308204	0,190805
OCAI (1)_Клан П & OCAI (2)_Клан П	30	123,5000	0,441017	0,659201
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр П	30	43,0000	0,596377	0,550924
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (2)_Рынок П	30	51,0000	0,511166	0,609235
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (2)_Иерарх П	30	73,0000	0,885328	0,375980
OCAI (1)_Клан П & OCAI (2)_Клан П	32	1,0000	3,109912	0,001872
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр П	32	137,0000	1,249300	0,211556
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (2)_Рынок П	32	0,0000	3,059412	0,002218
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (2)_Иерарх П	32	17,0000	1,070259	0,284504
OCAI (1)_Клан П & OCAI (2)_Клан Р	62	477,5000	3,220701	0,001279
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр Р	62	391,0000	3,460138	0,000540
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (2)_Рынок Р	62	360,0000	4,322327	0,000015
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (2)_Иерарх Р	62	576,5000	1,806794	0,070795
OCAI (1)_Клан П & OCAI (2)_Клан Р	30	132,0000	1,616771	0,105929
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр Р	30	62,0000	3,362408	0,000773
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (2)_Рынок Р	30	147,5000	1,748309	0,080412
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (2)_Иерарх Р	30	80,5000	2,412808	0,015831
OCAI (1)_Клан П & OCAI (2)_Клан Р	32	100,5000	3,057277	0,002234
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (2)_Адхокр Р	32	148,0000	1,252428	0,210415
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (2)_Рынок Р	32	17,0000	4,618638	0,000004
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (2)_Иерарх Р	32	219,0000	0,277673	0,781264
OCAI (1)_Клан П & OCAI (1)_Клан Р	62	453,0000	3,537517	0,000404

OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (1)_Адхокр P	62	380,5000	3,677615	0,000235
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (1)_Рынок P	62	503,5000	2,879553	0,003983
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (1)_Иерарх P	62	805,0000	0,390989	0,695806
OCAI (1)_Клан П & OCAI (1)_Клан P	30	195,0000	0,771313	0,440522
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (1)_Адхокр P	30	69,0000	3,211045	0,001323
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (1)_Рынок P	30	145,0000	1,320743	0,186588
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (1)_Иерарх P	30	85,5000	2,675642	0,007459
OCAI (1)_Клан П & OCAI (1)_Клан P	32	47,0000	3,938906	0,000082
OCAI (1)_Адхокр П & OCAI (1)_Адхокр P	32	128,0000	1,935277	0,052957
OCAI (1)_Рынок П & OCAI (1)_Рынок P	32	99,0000	2,919885	0,003502
OCAI (1)_Иерарх П & OCAI (1)_Иерарх P	32	145,5000	1,789446	0,073544

Сравнительная характеристика двух независимых выборок с критерием Манна-Уитни по Организации №2

Mann-Whitney U Test  
By variable группа  
Marked tests are significant at  $p < 0,05000$

	Rank Sum	Rank Sum	U	Z	p-level	Z	p-level	Valid N	Valid N
	Group 1	Group 2				adjusted		Group 1	Group 2
OCAI_P (1) и P(2)	1015,000	938,0000	410,0000	0,986013	0,324127	0,989558	0,322391	30	32
OCAI_П (1) и P(2)	1159,000	794,0000	266,0000	3,014384	0,002575	3,016169	0,002560	30	32

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №1

Wilcoxon Matched Pairs Test  
Marked tests are significant at  $p < 0,05000$

	Valid N	T	Z	p-level
UWES (1)_Шкала 1 & UWES (2)_Шкала 1	21	85,0000	0,746653	0,455273
UWES (1)_Шкала 2 & UWES (2)_Шкала 2	21	66,0000	0,849232	0,395753
UWES (1)_Шкала 3 & UWES (2)_Шкала 3	21	71,0000	0,631480	0,527727

UWES (1)_Общ вовл & UWES (2)_Общ вовл	21	114,0000	0,052136	0,958420
---------------------------------------	----	----------	----------	----------

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №2

Wilcoxon Matched Pairs Test  
Marked tests are significant at  $p < ,05000$

	Valid N	T	Z	p-level
UWES (1)_Шкала 1 & UWES (2)_Шкала 1	62	284,5000	1,472252	0,140954
UWES (1)_Шкала 2 & UWES (2)_Шкала 2	62	345,5000	0,362557	0,716936
UWES (1)_Шкала 3 & UWES (2)_Шкала 3	62	139,5000	2,328018	0,019912
UWES (1)_Общ вовл & UWES (2)_Общ вовл	62	468,5000	1,225657	0,220329
UWES (1)_Шкала 1 & UWES (2)_Шкала 1	30	0,0000	4,014509	0,000060
UWES (1)_Шкала 2 & UWES (2)_Шкала 2	30	0,0000	3,621365	0,000293
UWES (1)_Шкала 3 & UWES (2)_Шкала 3	30	0,0000	3,723555	0,000196
UWES (1)_Общ вовл & UWES (2)_Общ вовл	30	0,0000	4,285714	0,000018
UWES (1)_Шкала 1 & UWES (2)_Шкала 1	32	0,0000	3,723555	0,000196
UWES (1)_Шкала 2 & UWES (2)_Шкала 2	32	21,0000	3,284598	0,001021
UWES (1)_Шкала 3 & UWES (2)_Шкала 3	32	21,5000	1,946071	0,051647
UWES (1)_Общ вовл & UWES (2)_Общ вовл	32	24,0000	3,600000	0,000318

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №1

Wilcoxon Matched Pairs Test  
Marked tests are significant at  $p < ,05000$

	Valid N	T	Z	p-level
BPM возм (1)_BPM ср & BPM возм (2)_BPM ср	21	89,50000	0,903699	0,366156
BPM знач (1)_BPM ср & BPM возм (2)_BPM ср	21	58,00000	1,754635	0,079323
BPM знач (1)_BPM ср & BPM знач (2)_BPM ср	21	95,00000	0,373327	0,708906
BPM возм (1)_BPM1 & BPM возм (2)_BPM1	21	50,50000	0,539564	0,589498
BPM возм (1)_BPM2 & BPM возм (2)_BPM2	21	20,00000	0,764471	0,444587
BPM возм (1)_BPM3 & BPM возм (2)_BPM3	21	72,50000	0,566155	0,571289
BPM возм (1)_BPM4 & BPM возм (2)_BPM4	21	62,00000	0,686403	0,492460

BPM возм (1)_BPM5 & BPM возм (2)_BPM5	21	32,50000	1,835661	0,066409
BPM возм (1)_BPM6 & BPM возм (2)_BPM6	21	25,00000	1,432656	0,151957
BPM возм (1)_BPM7 & BPM возм (2)_BPM7	21	36,00000	0,663914	0,506746
BPM возм (1)_BPM8 & BPM возм (2)_BPM8	21	12,50000	1,184698	0,236138
BPM возм (1)_BPM9 & BPM возм (2)_BPM9	21	58,50000	0,491233	0,623262
BPM возм (1)_BPM10 & BPM возм (2)_BPM10	21	51,50000	0,482768	0,629261
BPM возм (1)_BPM11 & BPM возм (2)_BPM11	21	30,00000	1,412471	0,157812
BPM возм (1)_BPM12 & BPM возм (2)_BPM12	21	17,50000	1,019294	0,308064
BPM возм (1)_BPM13 & BPM возм (2)_BPM13	21	39,00000	1,499554	0,133731
BPM возм (1)_BPM14 & BPM возм (2)_BPM14	21	59,00000	0,465379	0,641660
BPM возм (1)_BPM15 & BPM возм (2)_BPM15	21	37,00000	1,869855	0,061505
<b>BPM знач (1)_BPM1 &amp; BPM возм (2)_BPM1</b>	<b>21</b>	<b>17,00000</b>	<b>2,816617</b>	<b>0,004854</b>
<b>BPM знач (1)_BPM2 &amp; BPM возм (2)_BPM2</b>	<b>21</b>	<b>3,50000</b>	<b>2,622870</b>	<b>0,008720</b>
BPM знач (1)_BPM3 & BPM возм (2)_BPM3	21	49,00000	0,982467	0,325871
BPM знач (1)_BPM4 & BPM возм (2)_BPM4	21	30,00000	1,083228	0,278708
<b>BPM знач (1)_BPM5 &amp; BPM возм (2)_BPM5</b>	<b>21</b>	<b>15,50000</b>	<b>2,322730</b>	<b>0,020194</b>
BPM знач (1)_BPM6 & BPM возм (2)_BPM6	21	27,00000	1,874274	0,060894
BPM знач (1)_BPM7 & BPM возм (2)_BPM7	21	32,50000	1,561895	0,118314
BPM знач (1)_BPM8 & BPM возм (2)_BPM8	21	31,50000	0,978399	0,327878
BPM знач (1)_BPM9 & BPM возм (2)_BPM9	21	67,00000	1,126781	0,259836
BPM знач (1)_BPM10 & BPM возм (2)_BPM10	21	38,50000	1,525409	0,127158
BPM знач (1)_BPM11 & BPM возм (2)_BPM11	21	50,00000	1,546038	0,122096
BPM знач (1)_BPM12 & BPM возм (2)_BPM12	21	45,00000	0,470824	0,637767
BPM знач (1)_BPM13 & BPM возм (2)_BPM13	21	51,50000	0,482768	0,629261
BPM знач (1)_BPM14 & BPM возм (2)_BPM14	21	54,00000	1,065107	0,286828
BPM знач (1)_BPM15 & BPM возм (2)_BPM15	21	42,50000	1,318574	0,187313

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №2

Wilcoxon Matched Pairs Test  
Marked tests are significant at  $p < 0,05000$

	Valid	T	Z	p-level
	N			
BPM возм (1)_BPM ср & BPM возм (2)_BPM ср	62	160,5000	0,967785	0,333152
<b>BPM возм (1)_BPM ср &amp; BPM возм (2)_BPM ср</b>	<b>30</b>	<b>3,000000</b>	<b>4,468650</b>	<b>0,000008</b>

ВРМ возм (1)_ВРМ ср & ВРМ возм (2)_ВРМ ср	32	91,50000	2,724523	0,006440
ВРМ знач (1)_ВРМ ср & ВРМ знач (2)_ВРМ ср	62	217,5000	1,596966	0,110274
ВРМ знач (1)_ВРМ ср & ВРМ знач (2)_ВРМ ср	30	146,5000	0,100000	0,920344
ВРМ знач (1)_ВРМ ср & ВРМ знач (2)_ВРМ ср	32	0,00	2,934058	0,003346
ВРМ возм (1)_ВРМ1 & ВРМ возм (2)_ВРМ1	62	160,5000	0,967785	0,333152
ВРМ возм (1)_ВРМ2 & ВРМ возм (2)_ВРМ2	62	72,5000	0,905449	0,365228
ВРМ возм (1)_ВРМ3 & ВРМ возм (2)_ВРМ3	62	0,0000	3,059412	0,002218
ВРМ возм (1)_ВРМ4 & ВРМ возм (2)_ВРМ4	62	0,0000	4,014509	0,000060
ВРМ возм (1)_ВРМ5 & ВРМ возм (2)_ВРМ5	62	94,5000	2,838431	0,004534
ВРМ возм (1)_ВРМ6 & ВРМ возм (2)_ВРМ6	62	20,5000	3,441359	0,000579
ВРМ возм (1)_ВРМ7 & ВРМ возм (2)_ВРМ7	62	8,0000	3,621269	0,000293
ВРМ возм (1)_ВРМ8 & ВРМ возм (2)_ВРМ8	62	5,0000	3,257652	0,001123
ВРМ возм (1)_ВРМ9 & ВРМ возм (2)_ВРМ9	62	11,0000	3,380343	0,000724
ВРМ возм (1)_ВРМ10 & ВРМ возм (2)_ВРМ10	62	27,5000	1,845876	0,064911
ВРМ возм (1)_ВРМ11 & ВРМ возм (2)_ВРМ11	62	0,0000	3,723555	0,000196
ВРМ возм (1)_ВРМ12 & ВРМ возм (2)_ВРМ12	62	1,0000	5,632901	0,000000
ВРМ возм (1)_ВРМ13 & ВРМ возм (2)_ВРМ13	62	13,5000	1,427012	0,153577
ВРМ возм (1)_ВРМ14 & ВРМ возм (2)_ВРМ14	62	3,0000	2,824072	0,004742
ВРМ возм (1)_ВРМ15 & ВРМ возм (2)_ВРМ15	62	3,0000	2,310161	0,020880
ВРМ возм (1)_ВРМ1 & ВРМ возм (2)_ВРМ1	30	32,0000	1,286918	0,198124
ВРМ возм (1)_ВРМ2 & ВРМ возм (2)_ВРМ2	30	0,0000	2,803060	0,005062
ВРМ возм (1)_ВРМ3 & ВРМ возм (2)_ВРМ3	30	0,0000	2,366432	0,017961
ВРМ возм (1)_ВРМ4 & ВРМ возм (2)_ВРМ4	30	0,0000	3,516196	0,000438
ВРМ возм (1)_ВРМ5 & ВРМ возм (2)_ВРМ5	30	0,0000	3,621365	0,000293
ВРМ возм (1)_ВРМ6 & ВРМ возм (2)_ВРМ6	30	0,0000	3,295765	0,000982
ВРМ возм (1)_ВРМ7 & ВРМ возм (2)_ВРМ7	30	0,0000	3,516196	0,000438
ВРМ возм (1)_ВРМ8 & ВРМ возм (2)_ВРМ8	30	0,0000	3,295765	0,000982
ВРМ возм (1)_ВРМ9 & ВРМ возм (2)_ВРМ9	30	6,5000	2,549510	0,010788
ВРМ возм (1)_ВРМ10 & ВРМ возм (2)_ВРМ10	30	27,5000	1,845876	0,064911
ВРМ возм (1)_ВРМ11 & ВРМ возм (2)_ВРМ11	30	0,0000	2,803060	0,005062
ВРМ возм (1)_ВРМ12 & ВРМ возм (2)_ВРМ12	30	1,0000	4,074439	0,000046
ВРМ возм (1)_ВРМ13 & ВРМ возм (2)_ВРМ13	30	13,5000	1,427012	0,153577
ВРМ возм (1)_ВРМ14 & ВРМ возм (2)_ВРМ14	30	3,0000	2,100420	0,035693
ВРМ возм (1)_ВРМ15 & ВРМ возм (2)_ВРМ15	30	3,0000	2,310161	0,020880

BPM возм (1)_BPM1 & BPM возм (2)_BPM1	32	14,5000	2,385506	0,017056
BPM возм (1)_BPM2 & BPM возм (2)_BPM2	32	21,5000	0,118470	0,905696
BPM возм (1)_BPM3 & BPM возм (2)_BPM3	32	0,0000	2,022600	0,043115
BPM возм (1)_BPM4 & BPM возм (2)_BPM4	32	0,0000	2,022600	0,043115
BPM возм (1)_BPM5 & BPM возм (2)_BPM5	32	42,0000	0,244600	0,806766
BPM возм (1)_BPM6 & BPM возм (2)_BPM6	32	16,0000	0,280056	0,779435
BPM возм (1)_BPM7 & BPM возм (2)_BPM7	32	3,0000	0,730297	0,465209
BPM возм (1)_BPM8 & BPM возм (2)_BPM8	32	16,0000	0,280056	0,779435
BPM возм (1)_BPM9 & BPM возм (2)_BPM9	32	0,0000	2,366432	0,017961
BPM возм (1)_BPM10 & BPM возм (2)_BPM10	32	32,0000	1,286918	0,198124
BPM возм (1)_BPM12 & BPM возм (2)_BPM11	32	126,0000	2,390778	0,016813
BPM возм (1)_BPM12 & BPM возм (2)_BPM12	32	0,0000	3,919930	0,000089
BPM возм (1)_BPM13 & BPM возм (2)_BPM13	32	13,5000	1,427012	0,153577
BPM возм (1)_BPM14 & BPM возм (2)_BPM14	32	0,0000	1,825742	0,067890
BPM возм (1)_BPM15 & BPM возм (2)_BPM15	32	42,0000	0,244600	0,806766
BPM знач (1)_BPM1 & BPM возм (2)_BPM1	62	80,5000	5,777009	0,000005
BPM знач (1)_BPM2 & BPM возм (2)_BPM2	62	258,0000	3,663419	0,000249
BPM знач (1)_BPM3 & BPM возм (2)_BPM3	62	599,5000	0,815069	0,415033
BPM знач (1)_BPM4 & BPM возм (2)_BPM4	62	583,0000	2,444052	0,014524
BPM знач (1)_BPM5 & BPM возм (2)_BPM5	62	522,5000	2,073691	0,038109
BPM знач (1)_BPM6 & BPM возм (2)_BPM6	62	249,5000	3,745472	0,000180
BPM знач (1)_BPM7 & BPM возм (2)_BPM7	62	287,0000	4,046839	0,000052
BPM знач (1)_BPM8 & BPM возм (2)_BPM8	62	217,0000	4,298465	0,000017
BPM знач (1)_BPM9 & BPM возм (2)_BPM9	62	622,0000	1,240025	0,214967
BPM знач (1)_BPM10 & BPM возм (2)_BPM10	62	333,5000	3,788966	0,000151
BPM знач (1)_BPM11 & BPM возм (2)_BPM11	62	295,5000	4,098935	0,000042
BPM знач (1)_BPM12 & BPM возм (2)_BPM12	62	689,5000	0,456342	0,648145
BPM знач (1)_BPM13 & BPM возм (2)_BPM13	62	653,0000	0,980290	0,326944
BPM знач (1)_BPM14 & BPM возм (2)_BPM14	62	740,0000	0,687260	0,491919
BPM знач (1)_BPM15 & BPM возм (2)_BPM15	62	617,0000	0,197892	0,843130
BPM знач (1)_BPM ср & BPM возм (2)_BPM ср	62	357,0000	4,343360	0,000014
BPM знач (1)_BPM1 & BPM возм (2)_BPM1	30	31,5000	3,783937	0,000154
BPM знач (1)_BPM2 & BPM возм (2)_BPM2	30	31,5000	3,239193	0,001199
BPM знач (1)_BPM2 & BPM возм (2)_BPM3	30	29,5000	3,442857	0,000576
BPM знач (1)_BPM3 & BPM возм (2)_BPM3	30	140,0000	0,901628	0,367255

ВРМ знач (1)_ВРМ4 & ВРМ возм (2)_ВРМ4	30	169,0000	0,774228	0,438796
ВРМ знач (1)_ВРМ5 & ВРМ возм (2)_ВРМ5	30	168,0000	0,190485	0,848929
ВРМ знач (1)_ВРМ6 & ВРМ возм (2)_ВРМ6	30	79,0000	1,542118	0,123046
ВРМ знач (1)_ВРМ7 & ВРМ возм (2)_ВРМ7	30	75,5000	2,726837	0,006395
ВРМ знач (1)_ВРМ8 & ВРМ возм (2)_ВРМ8	30	55,0000	3,060456	0,002210
ВРМ знач (1)_ВРМ9 & ВРМ возм (2)_ВРМ9	30	171,5000	0,420437	0,674166
ВРМ знач (1)_ВРМ10 & ВРМ возм (2)_ВРМ10	30	142,0000	1,129175	0,258825
ВРМ знач (1)_ВРМ11 & ВРМ возм (2)_ВРМ11	30	94,0000	1,843123	0,065312
ВРМ знач (1)_ВРМ12 & ВРМ возм (2)_ВРМ12	30	144,5000	0,787337	0,431085
ВРМ знач (1)_ВРМ13 & ВРМ возм (2)_ВРМ13	30	146,5000	0,430511	0,666825
ВРМ знач (1)_ВРМ14 & ВРМ возм (2)_ВРМ14	30	187,0000	0,364343	0,715602
ВРМ знач (1)_ВРМ15 & ВРМ возм (2)_ВРМ15	30	126,0000	0,364979	0,715127
ВРМ знач (1)_ВРМ ср & ВРМ возм (2)_ВРМ ср	30	137,5000	1,953992	0,050703
ВРМ знач (1)_ВРМ1 & ВРМ возм (2)_ВРМ1	32	9,0000	4,417656	0,000010
ВРМ знач (1)_ВРМ2 & ВРМ возм (2)_ВРМ2	32	101,0000	2,114200	0,034499
ВРМ знач (1)_ВРМ3 & ВРМ возм (2)_ВРМ3	32	101,5000	1,879450	0,060184
ВРМ знач (1)_ВРМ4 & ВРМ возм (2)_ВРМ4	32	122,0000	2,655249	0,007925
ВРМ знач (1)_ВРМ5 & ВРМ возм (2)_ВРМ5	32	81,5000	2,940755	0,003274
ВРМ знач (1)_ВРМ6 & ВРМ возм (2)_ВРМ6	32	46,0000	3,575113	0,000350
ВРМ знач (1)_ВРМ7 & ВРМ возм (2)_ВРМ7	32	73,0000	2,960285	0,003074
ВРМ знач (1)_ВРМ8 & ВРМ возм (2)_ВРМ8	32	50,0000	3,187446	0,001435
ВРМ знач (1)_ВРМ9 & ВРМ возм (2)_ВРМ9	32	106,0000	2,208828	0,027187
ВРМ знач (1)_ВРМ10 & ВРМ возм (2)_ВРМ10	32	34,0000	3,967857	0,000073
ВРМ знач (1)_ВРМ11 & ВРМ возм (2)_ВРМ11	32	53,5000	3,811528	0,000138
ВРМ знач (1)_ВРМ12 & ВРМ возм (2)_ВРМ12	32	201,0000	0,045543	0,963675
ВРМ знач (1)_ВРМ13 & ВРМ возм (2)_ВРМ13	32	188,5000	0,905007	0,365462
ВРМ знач (1)_ВРМ14 & ВРМ возм (2)_ВРМ14	32	170,5000	1,016290	0,309492
ВРМ знач (1)_ВРМ15 & ВРМ возм (2)_ВРМ15	32	165,5000	0,564587	0,572355
ВРМ знач (1)_ВРМ ср & ВРМ возм (2)_ВРМ ср	32	39,5000	4,197912	0,000027

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №1

Wilcoxon Matched Pairs Test  
Marked tests are significant at  $p < ,05000$

	Valid	T	Z	p-level
--	-------	---	---	---------

	N			
OP (2)_Ш1 & CO (2)_Ш1	21	15,00000	3,070300	0,002139
OP (2)_Ш2 & CO (2)_Ш2	21	32,50000	2,515136	0,011899
OP (2)_Ш3 & CO (2)_Ш3	21	11,00000	2,411055	0,015907
OP (2)_Ш4 & CO (2)_Ш4	21	3,00000	3,107436	0,001887
OP (2)_Ш5 & CO (2)_Ш5	21	22,00000	2,158255	0,030909
OP (2)_Ш6 & CO (2)_Ш6	21	18,00000	1,647376	0,099482
OP (2)_Ш7 & CO (2)_Ш7	21	18,00000	2,585438	0,009726
OP (2)_Ш8 & CO (2)_Ш8	21	9,00000	2,896605	0,003772
OP (2)_Шср & CO (2)_Шср	21	27,00000	2,547696	0,010844

Сравнительная характеристика двух зависимых выборок с критерием Вилкоксона по Организации №2

Wilcoxon Matched Pairs Test  
Marked tests are significant at  $p < ,05000$

	Valid	T	Z	p-level
	N			
OP (2)_Ш1 & CO (2)_Ш1	62	207,5000	4,384980	0,000012
OP (2)_Ш2 & CO (2)_Ш2	62	187,0000	4,232574	0,000023
OP (2)_Ш3 & CO (2)_Ш3	62	91,0000	3,234917	0,001217
OP (2)_Ш4 & CO (2)_Ш4	62	115,5000	3,958462	0,000075
OP (2)_Ш5 & CO (2)_Ш5	62	313,5000	1,925955	0,054111
OP (2)_Ш6 & CO (2)_Ш6	62	169,0000	1,992263	0,046343
OP (2)_Ш7 & CO (2)_Ш7	62	208,0000	3,044642	0,002330
OP (2)_Ш8 & CO (2)_Ш8	62	188,5000	3,435324	0,000592
OP (2)_Шср & CO (2)_Шср	62	478,0000	2,610267	0,009048
OP (2)_Ш1 & CO (2)_Ш1	30	58,0000	2,628571	0,008575
OP (2)_Ш2 & CO (2)_Ш2	30	36,0000	3,403724	0,000665
OP (2)_Ш3 & CO (2)_Ш3	30	26,0000	1,931070	0,053475
OP (2)_Ш4 & CO (2)_Ш4	30	12,0000	2,895691	0,003784
OP (2)_Ш5 & CO (2)_Ш5	30	45,5000	1,467481	0,142246
OP (2)_Ш6 & CO (2)_Ш6	30	45,0000	1,491150	0,135923
OP (2)_Ш7 & CO (2)_Ш7	30	18,0000	2,385440	0,017059
OP (2)_Ш8 & CO (2)_Ш8	30	28,0000	2,696226	0,007013
OP (2)_Шср & CO (2)_Шср	30	100,5000	2,334071	0,019593

OP (2)_Ш1 & CO (2)_Ш1	32	48,5000	3,518185	0,000435
OP (2)_Ш2 & CO (2)_Ш2	32	59,0000	2,600000	0,009323
OP (2)_Ш3 & CO (2)_Ш3	32	21,0000	2,627265	0,008608
OP (2)_Ш4 & CO (2)_Ш4	32	56,0000	2,685714	0,007238
OP (2)_Ш5 & CO (2)_Ш5	32	126,0000	1,257200	0,208682
OP (2)_Ш6 & CO (2)_Ш6	32	42,0000	1,344428	0,178811
OP (2)_Ш7 & CO (2)_Ш7	32	105,0000	2,018100	0,043582
OP (2)_Ш8 & CO (2)_Ш8	32	72,0000	2,228571	0,025843
OP (2)_Шср & CO (2)_Шср	32	137,0000	1,502914	0,132862

	Rank Sum	Rank Sum	U	p-level	Valid N	Valid N
	Group 1	Group 2			Group 1	Group 2
OP (2)_Ш1	1108,500	844,5000	316,5000	0,011348	30	32
OP (2)_Ш2	1032,000	921,0000	393,0000	0,203809	30	32
OP (2)_Ш3	1028,000	925,0000	397,0000	0,221059	30	32
OP (2)_Ш4	999,500	953,5000	425,5000	0,406893	30	32
OP (2)_Ш5	1047,000	906,0000	378,0000	0,132696	30	32
OP (2)_Ш6	1047,500	905,5000	377,5000	0,133973	30	32
OP (2)_Ш7	1029,000	924,0000	396,0000	0,209247	30	32
OP (2)_Ш8	1047,500	905,5000	377,5000	0,123884	30	32
OP (2)_Шср	1062,500	890,5000	362,5000	0,097298	30	32
CO (2)_Ш1	1005,500	947,5000	419,5000	0,373084	30	32
CO (2)_Ш2	1007,000	946,0000	418,0000	0,358332	30	32
CO (2)_Ш3	1054,500	898,5000	370,5000	0,107140	30	32
CO (2)_Ш4	1019,000	934,0000	406,0000	0,272358	30	32
CO (2)_Ш5	1034,000	919,0000	391,0000	0,191025	30	32
CO (2)_Ш6	1043,500	909,5000	381,5000	0,149127	30	32
CO (2)_Ш7	1053,000	900,0000	372,0000	0,103161	30	32
CO (2)_Ш8	1027,000	926,0000	398,0000	0,221686	30	32
CO (2)_Шср	1058,000	895,0000	367,0000	0,110243	30	32

**Регрессионный анализ по Организации №1**

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП8						
	Value					
Multiple R	0,472326					
Multiple R?	0,223092					
Adjusted R?	0,182202					
F(1,19)	5,455908					
p	0,030616					
Std.Err. of Estimate	1,967463					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП8

R= ,47232575 R?= ,22309162 Adjusted R?= ,18220170

F(1,19)=5,4559 p<,03062 Std.Error of estimate: 1,9675

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(19)	p-level
Intercept			-7,09923	5,909088	-1,20141	0,244355
СПА (1)_И1	0,472326	0,202213	0,17281	0,073984	2,33579	0,030616

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП9

	Value					
Multiple R	0,657207					
Multiple R?	0,431922					
Adjusted R?	0,289902					
F(4,16)	3,041282					
p	0,048323					
Std.Err. of Estimate	1,107906					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП9

R= ,65720742 R?= ,43192159 Adjusted R?= ,28990199

F(4,16)=3,0413 p<,04832 Std.Error of estimate: 1,1079

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(16)	p-level
Intercept			7,250082	3,642617	1,99035	0,063919
СПА (1)_И5	-0,05258	0,26516	-0,00825	0,041606	-0,19828	0,845327
СПА (1)_И3	-0,82754	0,31186	-0,12255	0,046183	-2,65359	0,017342
СПА (1)_И1	1,26878	0,46418	0,28053	0,102631	2,73338	0,014728
СПА (1)_И2	-0,62371	0,29608	-0,11967	0,056807	-2,10654	0,051296

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП1						
	Value					
Multiple R	0,66631					
Multiple R?	0,44397					
Adjusted R?	0,41471					
F(1,19)	15,17093					
p	0,00097					
Std.Err. of Estimate	1,44387					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП1

R= ,66631216 R?= ,44397189 Adjusted R?= ,41470725

F(1,19)=15,171 p<,00097 Std.Error of estimate: 1,4439

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(19)	p-level
		of Beta		of B		
Intercept			2,372470	1,359569	1,745016	0,097136
UWES (1)_Шкала 3	0,666312	0,171069	1,193141	0,306327	3,894988	0,000974

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП4

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП4						
	Value					
Multiple R	0,474793					
Multiple R?	0,225429					
Adjusted R?	0,184662					
F(1,19)	5,529696					
p	0,029638					
Std.Err. of Estimate	1,396083					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП4

R= ,47479325 R?= ,22542863 Adjusted R?= ,18466172

F(1,19)=5,5297 p<,02964 Std.Error of estimate: 1,3961

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(19)	p-level
		of Beta		of B		
Intercept			4,580795	2,425007	1,888982	0,074256
UWES (1)_Шкала 1	0,474793	0,201908	1,208169	0,513780	2,351531	0,029638

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП5

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП5						
	Value					

Multiple R	0,70755					
Multiple R?	0,50062					
Adjusted R?	0,47434					
F(1,19)	19,04739					
p	0,00033					
Std.Err. of Estimate	1,42480					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП5

R= ,70754704 R?= ,50062282 Adjusted R?= ,47433981

F(1,19)=19,047 p<,00033 Std.Error of estimate: 1,4248

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(19)	p-level
Intercept			-0,90613	2,47489	-0,36613	0,718314
<b>UWES (1)_Шкала 1</b>	<b>0,707547</b>	<b>0,162120</b>	<b>2,288427</b>	<b>0,524348</b>	<b>4,364332</b>	<b>0,000334</b>

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП6

	Value
Multiple R	0,448766
Multiple R?	0,201391
Adjusted R?	0,159359
F(1,19)	4,791360
p	0,041293
Std.Err. of Estimate	1,273278

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП6

R= ,44876582 R?= ,20139076 Adjusted R?= ,15935869

F(1,19)=4,7914 p<,04129 Std.Error of estimate: 1,2733

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(19)	p-level
Intercept			2,591521	1,517542	1,707709	0,103979
<b>UWES (1)_Шкала 2</b>	<b>0,448766</b>	<b>0,205017</b>	<b>0,676312</b>	<b>0,308971</b>	<b>2,188918</b>	<b>0,041293</b>

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП10

	Value
Multiple R	0,647748
Multiple R?	0,419577
Adjusted R?	0,355086

F(2,18)	6,505936					
p	0,007477					
Std.Err. of Estimate	1,568403					
Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРП10						
R= ,64774774 R <sup>2</sup> = ,41957713 Adjusted R <sup>2</sup> = ,35508570						
F(2,18)=6,5059 p<,00748 Std.Error of estimate: 1,5684						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(18)	p-level
		of Beta		of B		
Intercept			9,13399	1,885094	4,84538	0,000130
UWES (1)_Шкала 3	0,859662	0,246542	1,59297	0,456847	3,48688	0,002632
UWES (1)_Шкала 2	-0,75494	0,246542	-1,60003	0,522525	-3,06211	0,006713
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРПобщ						
	Value					
Multiple R	0,565444					
Multiple R <sup>2</sup>	0,319727					
Adjusted R <sup>2</sup>	0,283924					
F(1,19)	8,929977					
p	0,007555					
Std.Err. of Estimate	6,643356					
Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРПобщ						
R= ,56544437 R <sup>2</sup> = ,31972733 Adjusted R <sup>2</sup> = ,28392351						
F(1,19)=8,9300 p<,00755 Std.Error of estimate: 6,6434						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(19)	p-level
		of Beta		of B		
Intercept			43,45611	11,53957	3,765836	0,001308
UWES (1)_Шкала 1	0,565444	0,189219	7,30598	2,44486	2,988307	0,007555

## Регрессионный анализ по Организации №2

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП3						
	Value					
	Value					
Multiple R	0,612746					
Multiple R <sup>2</sup>	0,375458					

Adjusted R?	0,307326					
F(6,55)	5,510756					
p	0,000159					
Std.Err. of Estimate	0,814250					

Многофакторный регрессионный анализ по Организации №2

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП3

R= ,61274629 R?= ,37545802 Adjusted R?= ,30732616

F(6,55)=5,5108 p<,00016 Std.Error of estimate: ,81425

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(55)	p-level
Intercept			9,440390	1,406010	6,71431	0,000000
СПА (1)_И1	1,61871	0,32813	0,24875	0,05042	4,93316	0,00001
СПА (1)_И2	-0,41713	0,16973	-0,04159	0,01692	-2,45765	0,01716
СПА (1)_И3	-0,50497	0,18077	-0,05863	0,02099	-2,79349	0,00716
СПА (1)_И4	-0,41582	0,20629	-0,04040	0,02004	-2,01574	0,04872
СПА (1)_И5	-0,81435	0,16408	-0,09631	0,01941	-4,96324	0,00001
СПА (1)_И6	-0,09054	0,12062	-0,00691	0,00920	-0,75057	0,45611

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП5

	Value					
Multiple R	0,476679					
Multiple R?	0,227223					
Adjusted R?	0,172993					
F(4,57)	4,189985					
p	0,004822					
Std.Err. of Estimate	1,706656					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП5

R= ,47667893 R?= ,22722280 Adjusted R?= ,17299282

F(4,57)=4,1900 p<,00482 Std.Error of estimate: 1,7067

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(57)	p-level
Intercept			8,086421	2,936101	2,75414	0,007883
СПА (1)_И4	0,282921	0,211554	0,052729	0,039428	1,33735	0,186421
СПА (1)_И3	-0,51185	0,19341	-0,11399	0,043073	-2,64644	0,010497
СПА (1)_И5	-0,46513	0,17466	-0,10552	0,039624	-2,66306	0,010048

СПА (1)_И1	0,668492	0,311534	0,197052	0,091831	2,14581	0,036160
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП6						
	Value					
Multiple R	0,500666					
Multiple R?	0,250666					
Adjusted R?	0,211908					
F(3,58)	6,467370					
p	0,000749					
Std.Err. of Estimate	1,144407					
Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРП6						
R= ,50066597 R?= ,25066641 Adjusted R?= ,21190778						
F(3,58)=6,4674 p<,00075 Std.Error of estimate: 1,1444						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(58)	p-level
62		of Beta		of B		
Intercept			6,937456	1,492473	4,64830	0,000020
СПА (1)_И3	-0,64613	0,15432	-0,09884	0,023607	-4,18701	0,000097
СПА (1)_И4	0,410850	0,175382	0,052597	0,022453	2,34260	0,022603
СПА (1)_И2	0,226471	0,159416	0,029750	0,020941	1,42062	0,160781
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП8						
	Value					
Multiple R	0,466698					
Multiple R?	0,217807					
Adjusted R?	0,132477					
F(6,55)	2,552517					
p	0,029788					
Std.Err. of Estimate	1,780209					
Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРП8						
R= ,46669771 R?= ,21780675 Adjusted R?= ,13247658						
F(6,55)=2,5525 p<,02979 Std.Error of estimate: 1,7802						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(55)	p-level
62		of Beta		of B		
Intercept			-2,45531	3,073983	-0,79874	0,427877
СПА (1)_И1	0,881735	0,367214	0,26471	0,110241	2,40115	0,019752

СПА (1)_И2	-0,19366	0,189942	-0,03772	0,036994	-1,01958	0,312390
СПА (1)_И3	-0,19231	0,202299	-0,04362	0,045884	-0,95064	0,345946
СПА (1)_И4	-0,19982	0,230860	-0,03793	0,043820	-0,86555	0,390497
СПА (1)_И5	-0,00186	0,183621	-0,00043	0,042426	-0,01013	0,991956
СПА (1)_И6	-0,23176	0,134993	-0,03455	0,020122	-1,71684	0,091636
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП9						
	Value					
Multiple R	0,403549					
Multiple R?	0,162852					
Adjusted R?	0,104105					
F(4,57)	2,772079					
p	0,035583					
Std.Err. of Estimate	1,177389					
Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРП9						
R= ,40354921 R?= ,16285197 Adjusted R?= ,10410474						
F(4,57)=2,7721 p<,03558 Std.Error of estimate: 1,1774						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(57)	p-level
		of Beta		of B		
<b>Intercept</b>			<b>6,994335</b>	<b>1,967007</b>	<b>3,55583</b>	<b>0,000766</b>
СПА (1)_И5	0,072649	0,177569	0,010924	0,026702	0,40913	0,683977
<b>СПА (1)_И3</b>	<b>-0,49050</b>	<b>0,20127</b>	<b>-0,07240</b>	<b>0,029710</b>	<b>-2,43707</b>	<b>0,017951</b>
СПА (1)_И1	0,57730	0,29742	0,11280	0,058110	1,94105	0,057202
СПА (1)_И2	-0,21354	0,18871	-0,02707	0,023920	-1,13158	0,262548
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРПобщ						
	Value					
Multiple R	0,457277					
Multiple R?	0,209102					
Adjusted R?	0,153601					
F(4,57)	3,767505					
p	0,008690					
Std.Err. of Estimate	6,717033					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРПобщ						
R= ,45727723 R?= ,20910246 Adjusted R?= ,15360088						
F(4,57)=3,7675 p<,00869 Std.Error of estimate: 6,7170						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(57)	p-level
		of Beta		of B		
<b>Intercept</b>			<b>70,07535</b>	<b>11,55587</b>	<b>6,06405</b>	<b>0,000000</b>
СПА (1)_И4	0,109521	0,214020	0,07941	0,15518	0,51173	0,610815
<b>СПА (1)_И3</b>	<b>-0,66552</b>	<b>0,195665</b>	<b>-0,57661</b>	<b>0,16953</b>	<b>-3,40131</b>	<b>0,001232</b>
<b>СПА (1)_И1</b>	<b>0,83049</b>	<b>0,315165</b>	<b>0,95240</b>	<b>0,36143</b>	<b>2,63510</b>	<b>0,010814</b>
<b>СПА (1)_И5</b>	<b>-0,38568</b>	<b>0,176695</b>	<b>-0,34040</b>	<b>0,15595</b>	<b>-2,18274</b>	<b>0,033190</b>

Summary Statistics; DV: ОП (2)_Щср						
	Value					
Multiple R	0,44853					
Multiple R?	0,20118					
Adjusted R?	0,18787					
F(1,60)	15,11081					
p	0,00026					
Std.Err. of Estimate	0,76145					

Regression Summary for Dependent Variable: ОП (2)_Щср						
R= ,44853122 R?= ,20118025 Adjusted R?= ,18786659						
F(1,60)=15,111 p<,00026 Std.Error of estimate: ,76145						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(60)	p-level
		of Beta		of B		
<b>Intercept</b>			<b>2,370426</b>	<b>0,833018</b>	<b>2,845586</b>	<b>0,006057</b>
<b>СПА (1)_И2</b>	<b>0,448531</b>	<b>0,115385</b>	<b>0,038619</b>	<b>0,009935</b>	<b>3,887263</b>	<b>0,000256</b>

Summary Statistics; DV: СО (2)_Щср						
	Value					
Multiple R	0,403022					
Multiple R?	0,162427					
Adjusted R?	0,119104					
F(3,58)	3,749223					
p	0,015691					
Std.Err. of Estimate	0,811859					

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(58)	p-level
Regression Summary for Dependent Variable: CO (2)_Щср						
R= ,40302192 R <sup>2</sup> = ,16242667 Adjusted R <sup>2</sup> = ,11910391						
F(3,58)=3,7492 p<,01569 Std.Error of estimate: ,81186						
Intercept			3,515363	1,175563	2,99037	0,004084
СПА (1)_И5	0,284230	0,136427	0,029721	0,014266	2,08338	0,041634
СПА (1)_И4	-0,45096	0,16671	-0,03874	0,014321	-2,70500	0,008952
СПА (1)_И2	0,296589	0,171550	0,026143	0,015121	1,72888	0,089151
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП2						
	Value					
Multiple R	0,331365					
Multiple R <sup>2</sup>	0,109803					
Adjusted R <sup>2</sup>	0,079627					
F(2,59)	3,638728					
p	0,032348					
Std.Err. of Estimate	1,405029					

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(59)	p-level
Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРП2						
R= ,33136520 R <sup>2</sup> = ,10980289 Adjusted R <sup>2</sup> = ,07962672						
F(2,59)=3,6387 p<,03235 Std.Error of estimate: 1,4050						
Intercept			10,09278	1,066219	9,46595	0,000000
UWES (1)_Шкала 3	-0,45885	0,170946	-0,65053	0,242354	-2,68421	0,009422
UWES (1)_Шкала 2	0,352187	0,170946	0,61666	0,299316	2,06023	0,043795
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРП4						
	Value					
Multiple R	0,276467					
Multiple R <sup>2</sup>	0,076434					
Adjusted R <sup>2</sup>	0,061041					
F(1,60)	4,965563					
p	0,029616					

Std.Err. of Estimate	1,408961					

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП4

R= ,27646658 R<sup>2</sup>= ,07643377 Adjusted R<sup>2</sup>= ,06104100

F(1,60)=4,9656 p<,02962 Std.Error of estimate: 1,4090

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(60)	p-level
Intercept			6,828785	1,491795	4,577562	0,000024
UWES (1)_Шкала 1	0,276467	0,124068	0,699540	0,313927	2,228354	0,029616

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП5

	Value
Multiple R	0,52770
Multiple R <sup>2</sup>	0,27847
Adjusted R <sup>2</sup>	0,26645
F(1,60)	23,15684
p	0,00001
Std.Err. of Estimate	1,60734

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)\_СПАРП5

R= ,52770437 R<sup>2</sup>= ,27847190 Adjusted R<sup>2</sup>= ,26644643

F(1,60)=23,157 p<,00001 Std.Error of estimate: 1,6073

	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(60)	p-level
Intercept			1,643825	1,701835	0,965913	0,337965
UWES (1)_Шкала 1	0,527704	0,109661	1,723360	0,358126	4,812156	0,000010

Summary Statistics; DV: СПАРП (2)\_СПАРП10

	Value
Multiple R	0,53910
Multiple R <sup>2</sup>	0,29063
Adjusted R <sup>2</sup>	0,26658
F(2,59)	12,08601
p	0,00004
Std.Err. of Estimate	1,63144

Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРП10						
R= ,53909820 R <sup>2</sup> = ,29062687 Adjusted R <sup>2</sup> = ,26658033						
F(2,59)=12,086 p<,00004 Std.Error of estimate: 1,6314						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(59)	p-level
		of Beta		of B		
Intercept			8,77445	1,238035	7,08740	0,000000
UWES (1)_Шкала 3	0,742716	0,152599	1,36964	0,281409	4,86710	0,000009
UWES (1)_Шкала 2	-0,59277	0,152599	-1,35005	0,347550	-3,88449	0,000262
Summary Statistics; DV: СПАРП (2)_СПАРПобщ						
	Value					
Multiple R	0,303308					
Multiple R <sup>2</sup>	0,091996					
Adjusted R <sup>2</sup>	0,076862					
F(1,60)	6,078972					
p	0,016557					
Std.Err. of Estimate	7,014927					
Regression Summary for Dependent Variable: СПАРП (2)_СПАРПобщ						
R= ,30330770 R <sup>2</sup> = ,09199556 Adjusted R <sup>2</sup> = ,07686216						
F(1,60)=6,0790 p<,01656 Std.Error of estimate: 7,0149						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(60)	p-level
		of Beta		of B		
Intercept			58,67452	7,427341	7,899801	0,000000
UWES (1)_Шкала 1	0,303308	0,123018	3,85361	1,562976	2,465557	0,016557