**Контрольная работа**

**Задание 1. Тест**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ варианта задания** | **Формулировка задания** | **Варианты ответа**  *(для заданий закрытого типа)* | **ответ** |
| 1 | Что из перечисленного отличает команду от обычной рабочей группы? | А) наличие лидера;  Б) размер;  В) наличие ролевой структуры;  Г) наличие синергетического эффекта | Г) наличие синергетического эффекта |
| 2 | Что важно обеспечить, чтобы команды стали самоорганизующимися единицами? | А) Ресурсы для работы команды;  Б) адекватные коммуникации между ними;  В) полную самостоятельность работы;  Г) точность поставленных целей | Б) адекватные коммуникации между ними |
| 3 | Благодаря командной организации труда компания становится более … | А) инициативной при выборе вариантов решений;  Б) активной при разработке решений;  В) гибкой в принятии решений;  Г) дисциплинированной при реализации решений | В) гибкой в принятии решений |
| 4 | Какие основные черты характеризуют лидерство в организации? | А) способность определить место сбоя и принять корректирующие меры;  Б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;  В) способность к коммуникации, общительность;  Г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала | Г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала |
| 5 | Какую функцию должен выполнять лидер при реализации командной стратегии в организации? | А) диктовать свою волю сотрудникам;  Б) создавать условия для творческого процесса и развития команды  В) отстраниться от навязывания своих решений и дать возможность сотрудникам самим решать задачи;  Г) отстраниться от управления, не принимая участия в реализации командной стратегии | Б) создавать условия для творческого процесса и развития команды |
| 6 | Какой из перечисленных методов помогает реализовать командную стратегию в организации? | А) индивидуальный подход к каждому сотруднику;  Б) организация самостоятельной работы каждого сотрудника;  В) регулярные командные собрания и обсуждение задач;  Г) отсутствие контроля со стороны руководства | В) регулярные командные собрания и обсуждение задач; |
| 7 | Соотнесите, командную роль и ее описание по модели Р. М. Белбина, состоящей из 3 групп и 9-ти типов: интеллектуальные роли — Генератор идей, Аналитик-стратег, Специалист; социальные роли — Душа команды, Исследователь ресурсов, Координатор; роли действия — Мотиватор, Реализатор, Педант. | 1. Исполнитель; 2. Координатор; 3. Мотиватор; 4. Генератор идей   А) высокий уровень способностей и уверенность в себе;  Б) тщеславие, нетерпимость, мотивация;  В) креативность, нетерпимость к критике, инноваторство; Г) аккуратность, пунктуальность, самостоятельность | 1-Г  2-А  3-Б  4-В |
| 8 | Соотнесите, необходимое поведение лидера и этапы формирования команды (по Б. Такману) | 1. 1. Формирование. 2. 2. Бурление. 3. 3. Нормирование. 4. 4. Функционирование.   А) помогает участникам разрешать конфликты и разногласия;  Б) дает членам команды обратную связь и обсуждает с ними проблемы;  В) распределяет обязанности и ответственность;  Г) Определяет стиль руководства, согласовывает индивидуальные интересы каждого члена команды с общими целями с задачами. | 1-Г  2-А  3-В  4-Б |
| 9 | Командообразование – процесс структурированный. Определите последовательность необходимых мероприятий: | А) Коллективное обсуждение результатов и подведение итогов Б) проводятся игра, упражнения или комплекс мероприятий;  В) озвучивание групповых норм поведения на конкретном мероприятии;  Г) знакомство с целями и задачами мероприятия | Г-В-Б-А |
| 10 | Определите стиль лидерства руководителя команды (в соответствии с типологией К. Левина), который постоянно высказывается в духе:   * Если я буду полагаться на знания и опыт коллег, это поможет и мне выполнять свои обязанности. * При возникновении разногласий в компании необходимо выслушать мнение всех участников и только потом принять решение. * Чем больше людей работает над проектом, тем лучше будет результат. * Я принимаю противоположные мнения, поскольку это помогает сделать конечный продукт лучше. |  | Демократический стиль |
| 11 | Предложите наиболее оптимальную роль в команде, которую можно доверить человеку с огромным опытом работы, но без навыков коммуникации и умения работать в коллективе? |  | Педант (специалист) |
| 12 | Определите роль сотрудника команды по модели Р. М. Белбина:амбициозен, азартен, борется за победу любой ценой, будоражит команду и двигает ее к цели, при этом отличается раздражительностью, нетерпением и не всегда способен довести до логического конца свою активность |  | Душа команды |
| 13 | Определите, какой стиль руководства будет оптимальным в команде, переживающей этап нормализации своей работы. Все уже привыкли друг к другу, и кажется, что нет причин критиковать коллегу. Поэтому часто конструктивная обратная связь замалчивается и накапливается до какого-то сложного момента, в котором происходит выплеск негатива. Также членам команды несколько надоели их текущие роли или начинает казаться, что процессы стали слишком забюрократизированы и сложны. |  | Либеральный стиль |
| 14 | Вам необходимо сформировать команду сотрудников для выполнения задачи «вывод нового продукта на рынок». Для исполнения интеллектуальных ролей в команде (по модели Р. Белбина) вы нашли двух сотрудников: креативного «генератора идей» и специалиста, который может дать рекомендации по их реализации. Но вы не уверены, что они хорошо разбираются в рынке и насколько предлагаемые ими идеи могут быть жизнеспособны. Сотрудника с какой ролью в команде вам еще необходимо найти? |  | Стратег-аналитик |
| 15 | В коллектив пришел новый руководитель. Он начал работать с коллективом так, как привык, использует авторитарный стиль управления, потому что «в других коллективах это всегда работало». Но в данном случае работники хотят проявлять инициативу и готовы брать на себя ответственность, по их мнению, начальник их ущемляет, заставляет делать только механическую работу. Отношения становятся напряжёнными, работать не хочется. Какой стиль лидерства стоило выбрать руководителю в данном коллективе, чтобы избежать конфликтной ситуации? |  | Демократический  (чтобы было комфортно и руководителю и коллективу) или Либеральный (если полностью подстраиваться под коллектив) |

**Задание 2:**

2.1 **Предложите оптимальный вариант действий руководителя для реализации поставленной цели:**

В московский филиал многонациональной фармацевтической компании был назначен директором опытный руководитель, имеющий двухгодичный опыт работы в такой же должности в индийском филиале. Московский филиал был образован на базе местной фабрики, приобретенной компанией. Одной из задач нового директора было создание эффективной системы управления персоналом, поскольку данная компания гордится тем, что является одним из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами, психологического тестирования, платы за знания.

Он изучил существующую систему управления персоналом, оказалось, что на предприятии практически нет формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, которые существовали кардинально отличались от его представлений о современном управлении персоналом. Он выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, работники не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда «ждать больше нельзя».

Новый директор поднял тему изменений в области управления персоналом во время бесед с руководителями предприятия, однако поддержки не получил - его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основною аргумента «особые местные условия». Теоретически директор может оставить все, как есть, и сосредоточится на других способах повышениях эффективности предприятия. Можно было также изучить специфику российской корпоративной культуры и, не меняя ее модель на данном предприятии, сосредоточиться на усовершенствовании отдельных элементов, например, более эффективном распределении премиального фонда. Им также рассматривался вариант проведения полной диагностики корпоративной культуры с привлечением сторонней организации и на ее основе разработать систему управления персоналом для данной организации на уровне мировых требований и план по ее внедрению.

**Ответ:**

1. **Для начала сосредоточится на других способах повышения эффективности предприятия (оптимизация логистики, внедрение технологических решений, повышение качества продукции), поддержать инициативы руководителей, демонстрируя уважение к их опыту.**
2. **Организовать сессии с сотрудниками и менеджерами для выявления ключевых ценностей, ограничений и потребностей, выделить элементы существующей системы, которые можно улучшить без радикальных изменений.**
3. **Связать улучшения в области управления персоналом с текущими приоритетами руководителей.**
4. **Запустить пилотные проекты в одном подразделении/отделе:**
   1. **Сочетать набор персонала, устоявшийся в компании, с набором через вакансии.**
   2. **Проводить ежегодный опрос сотрудников о потребностях в обучении.**
   3. **Публично отмечать успехи пилотов.**
5. **Сравнить показатели московского филиала с другими филиалами компании, использовать данные как аргумент для постепенной трансформации**

**2.2.** **Предложите оптимальный вариант действий руководителя:**

Начальник отдела составляет отчет о результатах деятельности своего подразделения. Он неприятно удивлен, замечая, что впервые за все время его работы подразделение не попало в группу лидеров.

Взглянув на таблицу индивидуальных результатов, он понял, в чем, вернее в ком, проблема: Александр Петров, который проработал в компании 20 лет и всегда был на хорошем счету, в последние 3 года не дости­гает даже плановых показателей. В отличие от новых работников, он плохо разбирается в новых технологиях, методы его работы «по старинке», похоже, абсо­лютно неэффективны.

Руководитель предложил Петрову консультироваться с «новы­ми ребятами», но «ветеран» заупрямился. Было понятно, что информации о деятельности Петрова доста­точно для его увольнения с занимаемой должности. Однако Петрову 56 лет — слишком мало для пенсии, но слишком много, чтобы найти хорошую работу с той же зарплатой. Кроме того, Петров является любимцем всего подразделения. Его уход отрицательно скажется на настроении ос­тальных работников. Начальник не хочет увольнять Петрова, однако тот упрямится, поведение свое не меняет, а он не может риско­вать и репутацией отдела, и своей собственной. Руководитель раздумывает, уволить ли Петрова, предоставив ему большую  
компенсацию и всестороннюю помощь в поиске новой работы или выдвинуть перед ним ультиматум: либо он выполняет план, либо..., и пускай он сам  
ищет решение. Можно еще, конечно, попробовать обязать Петрова изучить новые методы работы, применяемые луч­шими представителями фирмы, а дальше надеяться на то, что его показа­тели повысятся

**Ответ:**

1. **Составить индивидуальный план развития**
   1. **Назначить персонального наставника из числа уважаемых коллег (например, близких по возрасту, кто уже освоил новые методы)**
   2. **Включить в программу обучения не только технологии, но и софт скиллов (управление временем, адаптация к изменениям)**
2. **Провести собрание команды, акцентировав внимание на общей цели — вернуть отдел в число лидеров. Ненавязчиво попросить коллег поддержать Петрова в обучении.**
3. **Если через 3–4 месяца улучшений нет, поставить перед Петровым ультиматум. Либо увольнение, либо постепенное повышение эффективности**

**Как альтернативный вариант:**

**Пересмотреть роль Петрова в команде. Назначить его наставником для новичков в области экспертизы, где он силен. Вовлечь в проекты, где критически важен его опыт, но ограничить зону ответственности в задачах, требующих новых технологий.**

**2.3** **Предложите оптимальный вариант действий для выхода из проблемной ситуации (и для руководителя и работника):**

Елена после двухлетней работы фрилансером пришла в крупную российскую компанию. Поначалу ей было довольно сложно в коллективе, так как она привыкла работать в спокойной обстановке, рассчитывая только на свои силы. Она довольно жестко отстаивала свое мнение по рабочим вопросам, нередко становилась инициатором конфликтов. Руководитель отдела был доволен ею как профессионалом, но она не вписывалась в команду.

**Ответ:**

**Для руководителя:**

1. **Предложить курсы для повышения софт скилла. Выбрать те, что специализируются на адаптации бывших фрилансеров.**
2. **Назначить Елену ментором для коллег в ее области экспертизы, что повысит её авторитет и снизит напряжение.**
3. **Включить Елену в проекты, где критически важна её независимость, но с четкими правилами взаимодействия с командой.**
4. **Предложить гибридный график работы, чтобы сохранить привычный распорядок фриланс-работы и постепенно включать ее в команду.**
5. **Устроить тимбилдинг для раскрепощения нового сотрудника и вовлечения в команду**

**Для сотрудника (при условии, что он также ощущает проблему и хочет ее решить без возврата к фрилансу):**

1. **Инициировать общение в неформальной обстановке с коллегами.**
2. **Постараться обсуждать рабочие вопросы с коллегами, начав с не очень значительных аспектов.**

**2.4** **Предложите способ разрешения проблемы:**

В ваш коллектив пришел новый высококвалифицированный сотрудник, который всегда находился на руководящих или автономных должностях и не умеет работать в команде. Он зациклен на поддержании своего имиджа и часто не справляется со своими задачами и подводит своих коллег. Иногда он даже намеренно нарушает групповые нормы, что, конечно же, вызывает возмущение у членов команды.

(Ответ считается правильным, если назван правильно хотя бы один способ)

**Ответ:**

1. **Индивидуальная беседа с акцентом на последствия. Четко обозначить, что его действия подрывают доверие команды и общие результаты. Подчеркнуть его профессиональную ценность, но указать, что без коррекции поведения его позиция в компании станет неустойчивой (как и его имидж, который он пытается поддерживать).**
2. **Связать бонусы и премии не только с личными результатами, но и с вкладом в успех команды.**
3. **Назначить его ответственным за обучение коллег в области его экспертизы. Это сохранит его имидж «профессионала» и интегрирует в команду через авторитет.**
4. **Ограничить его автономию в задачах, где требуется слаженная работа (например, передать ему больше индивидуальные проекты).**
5. **При повторных нарушениях назначать заранее оговоренные штрафы.**

**Задание 3.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ситуационная задача | Ответ |
| 1 | Начальник отдела составляет отчет о результатах деятельности своего подразделения. Он неприятно удивлен, замечая, что впервые за все время его работы подразделение не попало в группу лидеров.  Взглянув на таблицу индивидуальных результатов, он понял, в чем, вернее в ком, проблема: Александр Петров, который проработал в компании 20 лет и всегда был на хорошем счету, в последние 3 года не дости­гает даже плановых показателей. В отличие от новых работников, он плохо разбирается в новых технологиях, методы его работы «по старинке», похоже, абсо­лютно неэффективны.  Руководитель предложил Петрову консультироваться с «новы­ми ребятами», но «ветеран» заупрямился. Было понятно, что информации о деятельности Петрова доста­точно для его увольнения с занимаемой должности. Однако Петрову 56 лет — слишком мало для пенсии, но слишком много, чтобы найти хорошую работу с той же зарплатой. Кроме того, Петров является любимцем всего подразделения. Его уход отрицательно скажется на настроении ос­тальных работников. Начальник не хочет увольнять Петрова, однако тот упрямится, поведение свое не меняет, а он не может риско­вать и репутацией отдела, и своей собственной.  **Дайте оптимальный вариант действий грамотного руководителя:** | Ответ в пункте 2.2 |
| 2. | В составе делегации фирмы, формируемой для деловой по­ездки в Испанию, есть одно вакантное место. На него претендуют двое, причем ни один из сотрудников не желает уступать. Руководитель, пы­таясь разобраться в ситуации, выясняет, что один из участников кон­фликта стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с родственниками, проживающим в Испании. Другой же участник рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы.  Какое оптимальное можно принять, чтобы оба сотрудника сочли такое решение взаимоприемлемым? | Вакантное место необходимо отдать второму сотруднику. Такое решение подчеркивает важность карьерного роста и мотивирует других сотрудников к более высоким достижениям.  Для первого сотрудника предложить компенсацию за отказ от места в делегации (увеличение премии, дополнительные дни отпуска, которые он может использовать для поездки к родственникам в Испанию). При этом сохраняется мотивация для повышения эффективности работы, так как он видит перспективу будущего участия в деловых поездках. |
| 3. | Начальник отдела материально-технического снабжения крупной промышленной компании ежегодно в рамках годового бюджета закупок закупает централизованно бумагу для принтеров, ксероксов для сотни подразделений холдинга. Поставщиком бумаги для офиса является фирма, где продавцом, который отвечает за вышеописанный контракт, является его близкий родственник. Качество и цена бумаги, поставляемой этой фирмой, наиболее привлекательны по сравнению с конкурентами.  Как необходимо поступить, чтобы решить задачу поставки бумаги и избежать конфликта интересов из-за наличия родственных связей сторон? | Необходимо делегировать выбор поставщика другому человеку, который сможет объективно оценить выгоду текущего поставщика.  При выборе текущего поставщика заключить договор, по которому будет осуществляться дальнейшее взаимодействие.  Как альтернативный вариант, разделить объем закупок между несколькими поставщиками, что позволит избежать потерь при возникновении конфликтов. |
| 4. | Молодой юрист с удовольствием работал и добивался успехов в крупной компании. Будучи человеком въедливым и дисциплинированным, он успешно решал поставленные задачи, ему нравился коллектив, в офис он приходил с удовольствием и подумывал о повышении. Но несколько месяцев назад сменилось его непосредственное руководство, на место его начальника пришла женщина со своими правилами и требованиями. Например, в отличие от предыдущего, новая начальница начала ставить задачи не письменно с четкими сроками, а устно по телефону, еще и в спешке. Когда ей не нравился результат, утверждала, что она имела в виду совсем другое. Посыпались замечания, выговоры стали неотъемлемой частью работы молодого специалиста.  **Предложите оптимальные действия для выхода из ситуации:** | После получения устного задания, присылать руководителю текстовый вариант для подтверждения. |
| 5. | Молодая женщина, финансовый специалист, устроилась на новую работу в бухгалтерию. Первое время все шло отлично — удалось сработаться с руководителем, найти общий язык с некоторыми сотрудниками и проявить себя как профессионал. Но через пару месяцев она начала замечать, что коллеги стали реже звать ее на обед и неохотно отвечать на просьбы. Она решила поговорить с начальником, который сказал, что коллективу сложно с ней взаимодействовать из-за ее принципиальности и сложного характера. Сама же бухгалтер считала, что дело совсем в другом: с самого начала у нее сложились натянутые отношения со старейшим работником отдела, авторитетной дамой-бухгалтером, которая ставила под сомнения ее профессионализм и конкурировала с ней в любых вопросах. Скорее всего, именно она могла повлиять и на других специалистов.  **Предложите оптимальный алгоритм действий для выхода из ситуации:** | Прислушаться к мнению начальника и пересмотреть свое поведение.  Обсудить проблемы с авторитетным бухгалтером, признав ее авторитет и попросив помощи. |
| 6. | В коллектив пришел молодой руководитель, которого наняли специально для внедрения современной системы в работу. Все сотрудники в команде были старше нового начальника, поэтому они не видели в нем лидера и не воспринимали всерьез его слова. А когда он попытался изменить привычные процессы, и вовсе настроились против него. На любые указания реагировали негативно, молодому управленцу приходилось отстаивать каждый шаг.  **Предложите оптимальный вариант действий руководителя для выхода из ситуации:** | Провести индивидуальные беседы с каждым сотрудником, обсудив их мнение о текущей работе, проявить интерес к их опыту и знаниям.  Использовать опыт сотрудников для внедрения изменений.  Работать над своим авторитетом через уверенное поведение, четкое формулирование целей и принятие ответственности за решения. |
| 7. | Молодой менеджер собирается на переговоры со сложным клиентом, который к тому же сотрудничает с конкурентами его фирмы. Какие способы настроиться на встречу будут самыми эффективными, если у этого менеджера ключевой мотиватор – любопытство, творческая работа, он не выносит монотонности, его всегда увлекает что-то новое? | Воспринять встречу как исследовательский проект. Узнать по каким принципам клиент выбирает с кем сотрудничать.  Заранее изучить клиента и фирму, с которой он сотрудничает. |
| 8. | Новый директор российской компании, которая занимается дистрибуцией мелкой бытовой техники, в свой первый рабочий день решил познакомиться с подчиненными и попросил своего зама собрать ключевых менеджеров на встречу с новым начальником. Тот вышел в коридор и тут же перешел на крик. Директор спросил зама: «Разве Вы не могли обратиться к людям вежливо?» И получил неожиданный ответ: «Если я буду говорить с ними по-человечески, то никто не придет». Каждое собрание в дальнейшем начиналось и заканчивалось криком, директор не стал отказываться от местных методов управления и накопленный опыт продолжал применять, поскольку только так удавалось добиться необходимых результатов работы.  **Назовите возможные причины подобного стиля руководства:** | В компании сложилась корпоративная культура, где данный стиль руководства считается нормой.  Сотрудники недостаточно заинтересованы в выполнении своих обязанностей, поэтому руководству приходится использовать подобные методы.  Компания не уделяет внимания развитию навыка диалога между руководством и сотрудниками.  Руководство могло опасаться потери авторитета при более мягком управлении персоналом.  Работа в данной сфере может быть сопровождена высокими требованиями извне (клиенты или партнеры), что оказывает влияние на руководство. |
| 9. | Российская компания делала рекламу для региона к определенному сроку. Директор попросил подчиненных подготовить текст, но до последнего момента никто ничего не делал. В результате текст был написан за 10 минут, но в печать его пустить было невозможно: он содержал много орфографических ошибок. Директор гневно накричал на подчиненных, пригрозив им, что уволит, если хоть кто-то уйдет с работы, что они будут работать всю ночь, пока не напишут текст. На следующий день текст без ошибок был готов.  **Что следовало сделать, чтобы не допустить подобной ситуации?** | Разделить задачу на этапы с определением дедлайнов и контролировать их выполнение.  Назначить людей ответственных за каждый этап.  Внедрить систему отслеживания задач (Например, Trello, Jira)  Предусмотреть дополнительное время на случай возникновения форс-мажоров. |
| 10. | 1. Вы работаете в отделе продаж крупной фирмы. Ваша сильная сторона – коммуникабельность, слабая – работа с документами. Предложите наилучший способ минимизации отрицательного влияния вашего «недостатка» на результаты работы: | Делегирование задач по работе с документами  Использование CRM-системы для управления документами.  Составление шаблонов для облегчения работы с документами.  Обсуждение составленных документов с коллегами и получение обратной связи. |

**Задание 4. (дополнительное 3 балла)**

**Покажите на примере какой-либо фирмы роль организационной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней инте­грации.**

**Внешняя адаптация:**

1. **Компания четко определяет свою миссию и стратегию, что помогает сотрудникам понимать, как их работа способствует достижению общих целей. Это формирует у сотрудников чувство ответственности и вовлеченности в процесс адаптации к внешним изменениям.**
2. **Внедрение инноваций, например, механизм безопасного обмена данными о клиентах. Это позволяет сотрудникам не боятся перемен.**
3. **Ориентированность на клиентов, из-за чего сотрудники всех уровней ориентированы на решение проблем клиентов.**

**Миссия ПАО «Промсвязьбанк» (ПСБ): предоставление полного комплекса банковских услуг населению и бизнесу, а также сопровождение государственного оборонного заказа и госконтрактов.**

**Стратегия ПСБ включает, например:**

1. **Участие в национальных проектах. Банк поддерживает инициативы в рамках национальных проектов «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Здравоохранение», «Цифровая экономика Российской Федерации» и «Демография».**
2. **Обслуживание энергетических компаний. ПСБ финансирует текущую деятельность и инвестиционные проекты ПАО «Россети» и его дочерних обществ, предоставляет подрядчикам и поставщикам банковские гарантии, услуги лизинга, расчётно-кассового и факторингового обслуживания.**
3. **Цифровизация. Банк предлагает бизнесу широкий спектр услуг и сервисов с использованием цифровизации, чтобы повысить качество и удобство взаимодействия клиента и банка.**
4. **Устойчивое развитие. В рамках ESG-трансформации разработана стратегия устойчивого развития, проводится работа по привлечению и финансированию проектов устойчивого развития, формированию линейки финансовых и нефинансовых инструментов.**

**Внутренняя интеграция:**

1. **Общие ценности и нормы. В компании установлены четкие нормы поведения, которые разделяются всеми сотрудниками. Это включает уважение к коллегам, открытость в коммуникации и поддержку командной работы. Такие нормы помогают избежать конфликтов и укрепляют сплоченность коллектива.**
2. **Система поощрений. Компания использует систему материального и нематериального стимулирования, которая поощряет сотрудников за достижение целей и соблюдение корпоративных ценностей. Это мотивирует сотрудников работать более эффективно и укрепляет их приверженность компании.**
3. **Обучение и развитие. Организационная культура ПСБ включает программы обучения и развития сотрудников. Это помогает новичкам быстрее адаптироваться, а опытным сотрудникам — повышать свою квалификацию, что способствует внутренней интеграции**
4. **Развитие лидерства и ответственности. К новым сотрудникам с меньшим опытом (стажеры) прикрепляется наставник для адаптации в компании и обучения.**
5. **Создание единой команды. Корпоративный портал для обмена информации сотрудниками разных департаментов.**