

УДК 37

DOI 10.34670/AR.2025.84.53.004

Обсуждение перспективных направлений развития конкурентоспособности молодых сотрудников организации посредством формирования корпоративной культуры

Шерстнева Кристина Владимировна

Аспирант,
Московский педагогический государственный университет,
119435, Российская Федерация, Москва, ул. Малая Пироговская, 1/1;
e-mail: sherstyowa@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена исследованию элементов корпоративной культуры, оказывающих непосредственное влияние на формирование и развитие конкурентоспособности молодых сотрудников современной организации. Акцент делается на анализе специфических потребностей и особенностей адаптации именно молодых специалистов, что определяет выбор конкретных управленческих практик и организационно-педагогических механизмов. В основе работы лежит анализ данных эмпирических исследований, позволивший выявить и систематизировать ключевые элементы корпоративной культуры, детерминирующие конкурентные преимущества как организации в целом, так и её персонала. Рассматриваются практические инструменты формирования организационной культуры, направленной на повышение вовлеченности и конкурентоспособности молодых сотрудников. Обосновывается необходимость перехода от традиционных методов адаптации к комплексной системе, интегрирующей механизмы ценностно-смысловой коммуникации, наставничества, непрерывного развития и признания. Предлагаемые инструменты базируются на принципах социального научения, гуманистической и организационной психологии. Обобщается опыт внедрения комплексной системы организационно-педагогических мер, направленных на создание среды для профессионального и личностного становления персонала. Анализируются ключевые элементы системы: механизмы ценностно-смысловой коммуникации, обеспечивающие интериоризацию корпоративных ценностей; дифференцированная модель наставничества, сочетающая функции профессиональной адаптации и социально-психологической поддержки; программы непрерывного обучения, основанные на принципах андрогогики и индивидуального карьерного конструирования; институционализация практик открытости через организацию структурированных неформальных мероприятий, способствующих формированию психологической безопасности и развитию горизонтальных связей.

Для цитирования в научных исследованиях

Шерстнева К.В. Обсуждение перспективных направлений развития конкурентоспособности молодых сотрудников организации посредством формирования корпоративной культуры // Педагогический журнал. 2025. Т. 15. № 8А. С. 28-35. DOI 10.34670/AR.2025.84.53.004

Ключевые слова

Корпоративная культура, организационная культура, корпоративное обучение, адаптация персонала, персонализация обучения, наставничество, непрерывное обучение.

Введение

Актуальность исследования вопросов формирования конкурентоспособности персонала обусловлена кардинальной трансформацией современной бизнес-среды, характеризующейся высокой скоростью изменений, повсеместной цифровизацией и обостряющейся конкурентной борьбой за высококвалифицированные кадры, известной как «война за таланты» [Бентон, Иванова, Патоша, 2022]. В этих условиях человеческий капитал становится ключевым стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивое развитие и конкурентные преимущества организации [Шарохина, 2021, 72].

Особую значимость приобретает работа с молодыми сотрудниками – представителями поколений миллениалов и Z, чьи профессиональные ценности и карьерные ожидания существенно отличаются от предыдущих поколений. Для них приоритетными являются не только материальная составляющая, но и осмысленность труда, возможность непрерывного личностного и профессионального развития, гибкость форматов работы, а также скорая организационная и социальная интеграция с получением регулярного признания своих достижений [Амеличева, 2021, 26].

В связи с этим, традиционные подходы к адаптации и удержанию молодых специалистов оказываются недостаточно эффективными и возникает потребность в принципиально новых инструментах управления [Безвиконная, Богдашин, Портнягина, 2022, 1799]. Одним из ключевых практических инструментов, на наш взгляд, выступает корпоративная культура, которая способна выступить не только фактором оптимизации процессов адаптации и внутрикорпоративного обучения, но и катализатором раскрытия потенциала новых сотрудников. Таким образом, центральный вопрос данного исследования заключается в следующем: каким образом целенаправленное формирование и развитие элементов корпоративной культуры может трансформировать молодых сотрудников из объекта адаптационных процессов в реально конкурентоспособный актив организации, обеспечивающий ее долгосрочное лидерство на рынке?

Основная часть

Говоря о ключевых элементах корпоративной культуры, влияющих на конкурентоспособность организации и, соответственно, ее персонала, обратимся к имеющимся актуальным эмпирическим исследованиям. Так, И.И. Кондрашкина в исследовании корпоративной культуры как фактора конкурентоспособности компании сделала вывод о том, что корпоративная культура оказывает значительное влияние лишь на некоторые показатели конкурентоспособности компании, а именно на результативность, продуктивность и работоспособность персонала [Кондрашкина, 2020, 65].

Также нами было проанализировано исследование, которое заполняет пробел в области эмпирических исследований, проверяющих связь между бизнес-стратегией и корпоративной культурой. Так, его результаты показывают, что для того, чтобы стать высокоэффективной организацией, ключевые сотрудники должны понимать свою бизнес-стратегию и создать

адаптивную, гибкую, конструктивную культуру, которая будет способствовать реализации бизнес-стратегии [Klein, 2011, 27]. Говоря о конкурентоспособности персонала, мы не можем обойти вниманием экономическую составляющую этого вопроса и его важность для организации. Иными словами, для компании должна быть очевидна экономическая целесообразность развития корпоративной культуры и, соответственно, конкурентоспособности своих сотрудников, т.к. этот процесс носит системный характер и, безусловно, требует больших финансовых и временных вложений, а также достаточную вовлеченность человеческих ресурсов.

Так как данное исследование сосредоточено на молодых сотрудниках, особенно примечательны выводы исследователей в отношении изменений в профессиональных ценностях и карьерных ожиданиях молодежи.

Результаты исследования понимания ожиданий молодых специалистов в области трудоустройства 2024 года подтвердили, что вознаграждение, мотивация, вдохновляющая рабочая среда и возможности карьерного роста, предлагаемые работодателями, играют важную роль в выборе работы для молодых людей [Szabó-Szentgróti, Martin, Hollósy-Vadász, Kőműves, 2024, 571]. Ответы молодых сотрудников показали, что они чувствуют себя недостаточно подготовленными к вызовам рынка труда, что, по нашему мнению, является важным сигналом для выстраивания поддерживающей и развивающей корпоративной среды, отвечающей вызовам современного рынка труда.

Исследование карьерных ценностей, лежащих в основе разнообразных и традиционных карьерных ориентаций молодых людей в возрасте 17-25 лет показало, что 54,2% респондентов ценят гибкость в своей работе (упоминалась гибкость в физическом пространстве, времени и методах (например, работа дома по сравнению с работой в офисе, когда они работают и с кем) и направлении карьеры. Также было отмечено важность приобретения «передаваемых» навыков для возможности работать на самых разных рабочих местах. Ярко выражены ценности роста (как возможности обучения на протяжении всей жизни) для умения распознавать новые возможности, расти в профессии и личностно. Молодые отметили негативным аспектом перспективы иметь «близорукий взгляд на мир» и «застывать на одном и том же месте и не продвигаться вперед» [Kim, Hood, Creed, Bath, 2023, 11].

На основе имеющихся данных и исследований, нами выделены ключевые элементы корпоративной культуры, которые могут выступать факторами развития конкурентоспособности молодых специалистов:

- Ценности и миссия. Важность наличия этих элементов корпоративной культуры является неоспоримой, но мы хотели бы акцентировать внимание на практиках превращения этих абстрактных лозунгов в осязаемую историю. Иными словами, для молодых сотрудников важно донести не «Что мы делаем?», а «Ради чего и для кого?», т.е. сместить ценностно-смысловой вектор. Предполагается, что в таком подходе у молодого сотрудника возникнет личная вовлеченность в общее дело.
- Система наставничества – это прямая инвестиция в комфорт и скорость адаптации. Вектор смещается не на контроль, а на поддержку, ускорение обучения и интеграции в неформальную среду.
- Культура непрерывного обучения. Важно показать, что компания инвестирует в личностный рост сотрудника, а не просто использует его текущие навыки. Для этого необходимо предоставить доступ к курсам, внутренним вебинарам и планировать индивидуальное развитие молодых сотрудников.

- Признание и обратная связь. Система регулярной обратной связи даст ощущение ценности и прогресса молодому сотруднику, который, как показали исследования, склонен испытывать неуверенность в своих профессиональных силах.
- Атмосфера открытости и инноваций. Вовлеченность возникает, когда молодой сотрудник видит в компании не просто работодателя, а платформу для собственного роста и место, где его ценят как личность и слышат его голос. В этом ключе различные хакатоны и кросс-функциональные проекты «ломают» рутину, дают возможность проявить себя и завести новые знакомства.

На основе выделенных элементов нами предлагаются практические механизмы и инструменты формирования такой культуры. Отметим, что данные механизмы носят комплексный и рекомендательный характер.

Так, для трансляции абстрактных ценностей в личные смысловые ориентиры молодых сотрудников предлагается использовать механизмы интериоризации корпоративных ценностей и миссии (усвоение и принятие как своих собственных) [Антипенко, 2024, 128]. Это может быть реализовано посредством ценностно-ориентированного онбординг. Процедура первичной адаптации должна быть переориентирована с формального информирования на ценностно-смысловую коммуникацию. Ключевым элементом является проведение сессии «Миссия и ценности» с участием топ-менеджмента, где на конкретных кейсах демонстрируется влияние деятельности каждого сотрудника на конечного потребителя. Также это может быть реализовано в формате интерактивного welcome-тренинга.

Это формирует ценностно-смысловую вовлеченность через механизм идентификации с глобальными целями организации, т.к. для молодых людей важно ощущать себя ее частью и причастность к социальной миссии и влиянию на конечного потребителя.

Для предотвращения риска когнитивного диссонанса между декларируемыми ценностями и реальными практиками, необходимо перевести каждую ценность в набор наблюдаемых и измеримых поведенческих паттернов (механизм операционализации ценностей). Например, ценность «Открытость» может быть операционализирована как «Регулярное предоставление и запрос конструктивной обратной связи». Данные поведенческие индикаторы должны быть интегрированы в систему оценки персонала.

Дифференцированная система наставничества (менторинга) и адаптации основывается на разделении функций ментора и бадди (от англ. buddy – «приятель», «друг»), что соответствует задачам профессиональной и социально-психологической адаптации.

Система «бадди» направлена на социокультурную интеграцию новичка в неформальную среду организации. Бадди (коллега может выступать как коллега из того же отдела, так и из другого, если дополнительной целью преследуется усиление кросс-командного взаимодействия) выполняет функцию «проводника», снижая уровень тревожности и социального стресса через решение бытовых и коммуникативных вопросов. В качестве инструментария может быть использован структурированный чек-лист первых дней, включающий знакомство с коллегами и корпоративными ритуалами и выработана система встреч бадди и подопечного, определяющая их формат и частоту.

Институт менторства решает задачи профессионального становления и карьерного консультирования. Ментор (им может быть опытный сотрудник из смежного департамента) выступает в роли фасилитатора профессионального развития, используя элементы коучингового подхода. Обязательным условием является предварительная психолого-педагогическая подготовка менторов в рамках «Школы наставников» (системные встречи для

ознакомления с целями и методами программы наставничества в организации с применением памяток), где формируются навыки активного слушания, постановки целей и предоставления развивающей обратной связи.

Также обращаем внимание на важные моменты практики внедрения института менторства: ключевым элементом является формирование высокого организационного статуса менторской деятельности. Участие в программе необходимо позиционировать не как добровольную дополнительную нагрузку, а как акт признания исключительной профессиональной компетентности и лидерского потенциала сотрудника. Легитимация этого статуса достигается через систему мер, включающую публичное признание заслуг менторов со стороны топ-менеджмента, целенаправленное формирование внутреннего бренда программы, подчеркивающего ее элитарность и престиж, а также создание закрытых сообществ менторов как площадок для обмена экспертизой и дальнейшего развития.

С точки зрения материального стимулирования, принципиально важна прямая связка деятельности ментора с системой оценки эффективности и карьерного роста. Во-первых, успешное выполнение функций наставника должно быть формализовано и включено в регулярный цикл оценки персонала в качестве одного из обязательных критериев для занятия руководящих позиций или перехода в новые категории должностей. Во-вторых, необходима разработка прозрачных ключевых показателей эффективности (KPI), измеряющих результативность менторства. Такими показателями могут выступать уровень успешной адаптации и производительности подопечного, результаты опросов о качестве наставничества и достижение ключевых вех в индивидуальном плане развития (ИПР) подопечного.

Нематериальная составляющая мотивации нацелена на удовлетворение потребностей высшего порядка – в самоактуализации, автономии и личностном росте. Ключевым инструментом здесь выступает система публичного признания, такая как учреждение ежегодной корпоративной премии «Лучший ментор» с торжественным вручением в рамках значимого организационного события на основе прозрачных и объективных критериев. В совокупности, такая комплексная мотивационная система трансформирует роль ментора из эпизодической инициативы в стратегически значимую деятельность.

Развитие конкурентоспособности молодых сотрудников, на наш взгляд, требует смещения акцента с обучения на самообучение и самоактуализацию сотрудника, что соответствует принципам андрогогики (обучения взрослых).

Предлагается внедрение практики составления индивидуального плана развития (ИПР) сотрудника как инструмента осознанного карьерного конструирования. ИПР не является формальным документом, а представляет собой результат совместного (сотрудник + руководитель) карьерного картирования, основанного на выявлении зоны ближайшего развития [Зарецкий, Николаевская, 2019, 95] и профессиональных интересов сотрудника.

Кроме того, мы настаиваем на важности разработки и применения моделей компетенций в контексте формирования прозрачных карьерных траекторий молодых сотрудников. Четко структурированная модель компетенций способствует унификации критериев оценки, повышает прозрачность процессов управления талантами и обеспечивает основу для персонализации программ обучения и карьерного роста [Шерстнева, 2025, 54].

Для усвоения знаний в условиях когнитивной нагрузки и дефицита времени целесообразно использовать формат коротких образовательных модулей (видео-инструкции, чек-листы, геймифицированные тренажеры), интегрированных непосредственно в рабочий процесс. Это повышает релевантность обучения и способствует переносу знаний в практическую деятельность.

Потенциальная эффективность предложенных методов подтверждается результатами недавнего исследования проблем методов обучения поколения Z в университетах на примере Китая: анализ эмпирических данных свидетельствует о наличии статистически значимых различий в уровне учебной вовлечённости и мотивации между студентами, участвовавшими в интерактивных формах обучения, и группой, занимавшейся в рамках традиционной лекционной системы. Установлено, что интерактивный формат образовательной деятельности способствует развитию социально-коммуникативной компетентности обучающихся. Особое значение в контексте темы нашего исследования развития конкурентоспособности молодых сотрудников имеет корреляция между использованием интерактивных методов и развитием метапредметных компетенций, включая способность к эффективному межличностному взаимодействию и коллаборации в профессиональном контексте [Čekrljija, 2024, 7].

Проведение неформальных мероприятий, таких как тематические завтраки (например, завтраки с партнером компании), представляет собой важный механизм институционализации открытости в корпоративной среде. Отметим, что институционализация таких практик требует целенаправленного проектирования «третьих пространств» – специально организованных средовых решений, сочетающих элементы профессионального и неформального общения. Ключевыми факторами успеха таких инициатив выступают: регулярность проведения (оптимальная частота – раз в 1-1,5 месяца), ротация участников (кто может участвовать: новые сотрудники или все без исключения в зависимости от целей и ожидаемого эффекта мероприятия), тематическое фокусирование (при сохранении открытости дискурса), а также организационная поддержка без избыточной регламентации.

Заключение

Представленный комплекс инструментов представляет собой целостную социально-психологическую и организационно-педагогическую систему. Ее эффективность обусловлена синергетическим эффектом, направленным одновременно на удовлетворение психологических потребностей молодых сотрудников и на достижение стратегических целей организации по формированию конкурентоспособного человеческого капитала.

Проведенное исследование демонстрирует, что интеграция ценностно-смысловой коммуникации, дифференцированной системы наставничества, программ непрерывного развития и практик открытости создает устойчивую экосистему для профессионального становления молодых специалистов. Особую значимость имеет разработанная модель мотивации менторов, сочетающая материальные и нематериальные стимулы, что обеспечивает долгосрочную устойчивость системы развития персонала.

Реализация предложенных мер позволяет не только повысить показатели вовлеченности и лояльности молодых сотрудников, но и сформировать кадровый резерв, способный обеспечить конкурентные преимущества организации в долгосрочной перспективе. Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать анализ цифровизации процессов корпоративной культуры и изучение влияния гибридного формата работы на эффективность предложенных инструментов развития конкурентоспособности персонала.

Внедрение рассмотренных практик представляет значительный практический интерес для организаций, ориентированных на создание адаптивной корпоративной культуры, способной эффективно реагировать на вызовы современной бизнес-среды и обеспечивать устойчивое развитие человеческого потенциала.

Библиография

1. Бизнес–психология в международной перспективе: теория и практика: коллект. моногр. / редкол.: С. Бентон, Н.Л. Иванова, О.И. Патоша; Нац. исслед. ун–т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 456 с.
2. Шарохина С.В. Концепция человеческого капитала в стратегии управления человеческими ресурсами / С.В. Шарохина, Т.А. Шевченко, О.К. Кокорина // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 2. – С. 72-76.
3. Амеличева Д.В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д.В. Амеличева, Е.А. Семенова, О.Р. Белова, Н.Е. Тиханов // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 6(47). – С. 24-30.
4. Безвиконная Е.В. Адаптация молодых специалистов в условиях цифровизации / Е.В. Безвиконная, А.В. Богдашин, Е.В. Портнягина // Экономика труда. – 2022. – Т.9, № 11. – С. 1797-1812.
5. Кондрашкина И.И. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности компании / И.И. Кондрашкина // Вестник Российского университета кооперации. – 2020. – № 2(40). – С. 61-65.
6. Klein A. Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage / A. Klein // Journal of Business Strategy. – 2011. – Vol.32, No.2. – P. 21-28.
7. Szabó–Szentgróti G. Understanding the Employment Expectations of Young Professionals: A Study by Education Level / G. Szabó–Szentgróti, G. Martin, G. Hollósy–Vadász, Z. Kömüves // Journal of Ecohumanism. – 2024. – Vol.3, No.7. – P. 564-577.
8. Kim S. The underlying career values of young adults' protean and traditional career orientations / S. Kim, M. Hood, P.A. Creed, D. Bath // International Journal for Educational and Vocational Guidance. – 2023. – P. 1-23.
9. Антипенко Ю.Т. Интериоризация ценности единства как фактор духовно–нравственного развития личности / Ю.Т. Антипенко // Экономические и социально–гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(41). – С. 127-133.
10. Зарецкий В.К. Многовекторная модель зоны ближайшего развития как способ анализа динамики развития ребенка в учебной деятельности / В.К. Зарецкий, И.А. Николаевская // Консультативная психология и психотерапия. – 2019. – Т.27, № 2. – С. 95-113.
11. Шерстнева К.В. Использование моделей компетенций для персонализации программ обучения и развития сотрудников / К.В. Шерстнева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2025. – № 7(107). – С. 153-157.
12. Čekrljija S. Challenges of Teaching Methods for Generation Z at Universities, Case Study China / S.Čekrljija // Multidisciplinary International Scientific Conference Sustainable "Development: Modern Trends and Challenges". – 2024. – P. 1-8.

Discussion of Promising Directions for Developing Competitiveness of Young Employees in an Organization through Corporate Culture Formation

Kristina V. Sherstneva

Graduate Student,
Moscow Pedagogical State University,
119435, 1/1 Malaya Pirogovskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: sherstyowa@gmail.com

Abstract

The article is devoted to the study of corporate culture elements that directly influence the formation and development of competitiveness of young employees in a modern organization. Emphasis is placed on analyzing the specific needs and adaptation characteristics of young specialists specifically, which determines the choice of specific management practices and organizational-pedagogical mechanisms. The work is based on the analysis of empirical research data, which allowed identifying and systematizing key elements of corporate culture that determine competitive advantages both for the organization as a whole and its personnel. Practical tools for forming an organizational culture aimed at increasing engagement and competitiveness of young employees are considered. The necessity of transitioning from traditional adaptation methods to a

Sherstneva K.V.

comprehensive system integrating mechanisms of value-semantic communication, mentoring, continuous development, and recognition is substantiated. The proposed tools are based on the principles of social learning, humanistic and organizational psychology. The experience of implementing a comprehensive system of organizational-pedagogical measures aimed at creating an environment for professional and personal development of personnel is summarized. Key elements of the system are analyzed: mechanisms of value-semantic communication ensuring the internalization of corporate values; a differentiated mentoring model combining functions of professional adaptation and socio-psychological support; continuous learning programs based on principles of andragogy and individual career construction; institutionalization of openness practices through organizing structured informal events that promote psychological safety and development of horizontal connections.

For citation

Sherstneva K.V. (2025) Obsuzhdeniye perspektivnykh napravleniy razvitiya konkurentosposobnosti molodykh sotrudnikov organizatsii posredstvom formirovaniya korporativnoy kul'tury [Discussion of Promising Directions for Developing Competitiveness of Young Employees in an Organization through Corporate Culture Formation]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 15 (8A), pp. 28-35. DOI 10.34670/AR.2025.84.53.004

Keywords

Corporate culture, organizational culture, corporate training, personnel adaptation, learning personalization, mentoring, continuous learning.

References

1. Benton, S., Ivanova, N.L., & Patosha, O.I. (2022), *Biznes–psikhologiya v mezhdunarodnoy voyne: teoriya i praktika*, Moscow, HSE Publ.
2. Sharokhina, S.V., Shevchenko, T.A., & Kokorina, O.K. (2021) Kontseptsiya chelovecheskogo kapitala v strategii upravleniya chelovecheskimi resursami. *Innovations and Investments*, no. 2, pp. 72-76.
3. Amelicheva, D.V., Semenova, E.A., Belova, O.R., & Tikhonov, N.E. (2021) Tsennostnyye oriyentiry i kar'yemnyye vybory pokoleniya Z: kakiye izmeneniya vnosit molodoye pokoleniye. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 6 (47), pp. 24-30.
4. Bezikonnaya, E.V., Bogdashin, A.V., & Portnyagina, E.V. (2022) Adaptatsiya molodykh spetsialistov v usloviyakh tsifrovizatsii. *Labour Economics*, 9 (11), pp. 1797-1812.
5. Kondrashkina, I.I. (2020) Korporativnaya kul'tura kak faktor konkurentosposobnosti kompanii. *Bulletin of the Russian University of Cooperation*, 2(40), pp. 61-65.
6. Klein, A. (2011) Corporate Culture: Its Value as a Resource for Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 32 (2), pp. 21-28.
7. Szabó-Szentgróti, G., Martin, G., Hollósy-Vadász, G., & Kömüves, Z. (2024) Understanding the Employment Expectations of Young Professionals: A Study by Education Level. *Journal of Ecohumanism*, 3 (7), pp. 564-577.
8. Kim, S., Hood, M., Creed, P.A., & Bath, D. (2023) The Underlying Career Values of Young Adults' Protean and Traditional Career Orientations. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, pp. 1-23.
9. Antipenko, Yu.T. (2024) Interiorizatsiya tsennostey yedinstva kak faktor dukhovno–nравstvennogo razvitiya lichnosti. *Economic and Socio-Humanitarian Studies*, 1 (41), pp. 127-133.
10. Zaretsky, V.K., & Nikolaevskaya, I.A. (2019) Mnogovektornaya model' zony blizhayshego razvitiya kak sposob analiza dinamiki razvitiya rebenka v uchebnoy deyatel'nosti. *Counseling Psychology and Psychotherapy*, 27 (2), pp. 95-113.
11. Sherstneva, K.V. (2025) Ispol'zovaniye modeley kompetentsiy dlya personalizatsii programm obucheniya i razvitiya sotrudnikov. *Skif. Student Science Issues*, 7 (107), pp. 153-157.
12. Čekrlja, S. (2024) Challenges of Teaching Methods for Generation Z at Universities, Case Study China. In: *Multidisciplinary International Scientific Conference Sustainable "Development: Modern Trends and Challenges"*, pp. 1-8.