

Содержание:

Введение

В современных условиях ведения бизнеса, которые характеризуются достаточно интенсивной конкуренцией, особое значение приобретает организационная культура. Она является важнейшим инструментом социально-экономического управления персоналом и регулирования его поведения. Сильная организационная культура в силу своих уникальных свойств может рассматриваться как важнейший фактор конкурентоспособности предприятия. Однако так как среда многих современных организаций характеризуется высоким динамизмом и изменчивостью, возникает проблема постоянного совершенствования организационной культуры, которое необходимо для достижения поставленных перед организацией целей. В свою очередь решение этой проблемы требует применения исследовательского подхода к управлению организационной культурой, изучения влияния основных ее составляющих на организационную эффективность, внедрения результатов современных исследований в практику деятельности организаций

Таким образом, актуальность исследования определяется, во-первых, значимостью организационной культуры для развития стратегического потенциала организации и укрепления ее конкурентных позиций в долгосрочной перспективе, а, во-вторых, отсутствием у многих современных руководителей опыта в области исследования и совершенствования организационной культуры.

Цель исследования, проведенного в данной работе, состоит в теоретическом обосновании методики анализа и определении основных направлений совершенствования организационной культуры компании.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность организационной культуры и дать характеристику ее основных элементов.
2. Провести классификацию организационной культуры.
3. Исследовать методику анализа организационной культуры компании.
4. Провести анализ организационной культуры на примере конкретной компании.

5. Определить основные направления совершенствования и развития организационной культуры.

Объектом исследования, выполненного в работе является ПАО «Селигдар». Предметом исследования является организационная культура данной компании.

Теоретическую основу исследования составили работы российских и зарубежных авторов по проблемам анализа, формирования и совершенствования организационной культуры компании, а также статьи в научных изданиях по изучаемой проблеме.

Методологическую основу исследования составили методы анализа и синтеза, сравнения, опрос, графическое моделирование. Также в работе была применена методика анализа организационной культуры Куинна и Камерона.

Эмпирическую основу исследования составили результаты опросы сотрудников ПАО «Селигдар».

Структура работы была определена с учетом поставленных целей и задач. Работа состоит из двух глав. В первой главе исследованы теоретические основы анализа организационной культуры компании, раскрыта ее сущность и проведена классификация.

Во второй главе дана общая характеристика деятельности ПАО «Селигдар», проведен анализ организационной культуры компании, а также определены основные направления ее совершенствования.

Общие выводы по результатам исследования сделаны в заключении.

Глава 1. Теоретические основы анализа организационной (корпоративной) культуры организации

1.1 Сущность организационной культуры и характеристика ее основных элементов

Развитие концепции человеческих ресурсов обусловило кардинальные изменения в отношении к основным факторам трудовой деятельности. Руководители на многих предприятиях в последние годы сталкиваются с тем, что производительность труда, общие производственные издержки, затраты на персонал и другие факторы чисто экономического характера уже не могут в той мере, как ранее, определять успех предприятия на рынке. Учитывая это обстоятельство, владельцы и менеджеры многих компаний начинают всерьез задумываться о потребностях персонала, о внутренних ценностях компании и других аспектах, позволяющих закрепить сотрудников на рабочих местах, улучшить общие стабилизационные процессы внутри предприятия и тем самым усилить его конкурентные преимущества.

В этой связи все более значимым фактором социально-экономического развития предприятия становится организационная культура. Понятие организационной культуры является центральным в современном менеджменте. Однако до настоящего времени не существует общепринятого определения данного понятия. А его разнообразные интерпретации возникают в зависимости от конкретных целей и объектов исследования, от субъективного мнения автора определения. Однако организационная культура, как и многие другие сложные понятия, не имеет до настоящего времени единого универсального определения, получившего бы общепризнанное распространение. Вместе с тем существуют множество подходов к выделению различных составляющих, характеризующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Определение понятия «организационная культура» существует с различных точек зрения.

Так в частности Карелина Е.Ю. определяет следующим образом организационную культуру – это концепция социально-современных формальных и неофициальных законов, норм деятельности, традиций и обычаев, персональных и массовых заинтересованностей, специфик поведения персонала, предоставленной координационной структуры, стиля управления, характеристик удовлетворенности сотрудников критериями работы[1].

1) Организационная культура – это система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения [2].

Организационная культура — это представленная в явном виде совокупность основополагающих производственных явлений, к которым относятся дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация и оплата труда на

предприятия, кодекс корпоративной этики, и ряд других, закрепленных в соответствующих локальных нормативно – правовых актах и предписывающих правила организационного взаимодействия сотрудникам, для достижения поставленных целей[3].

Организационная культура — это система ценностей и норм, разделяемых большинством членов организации, обеспечивающая мотивацию и регуляцию их деятельности, а также являющаяся средством адаптации организации к внешней среде. [4]

Анализ представленных определений позволяет рассматривать организационную культуру как важнейшее конкурентное преимущество организации настолько, насколько она является общепринятой, согласованной, целостной системой восприятия, коллективной памяти, разделяемых ценностей, подходов и определений.

Как отмечает Якимова З.В., для организационной культуры основной акцент сосредоточен на сохранении организационного опыта во времени, преемственности традиций, обычаев и ритуалов от поколения к поколению сотрудников, донесении до новичков устоев и заложенных основателями организации правил, норм и ценностей, которые на протяжении существования компании доказали свою правильность и эффективность[5].

Раскрывая понятие культуры организации, необходимо также провести анализ ее структуры, которая в различных источниках также трактуется по-разному. Так, по мнению О.Г. Тихомирова, организационная структура складывается из двух групп компонентов: формализованных и неформализованных. Данный автор дает им следующие определения:

- формализованные компоненты организационной культуры – это совокупность норм и правил поведения, зафиксированных в организационных (корпоративных) регламентирующих документах («Кодекс корпоративной этики», «Положение об организационной культуре организации» и т.п.). Этим документам сотрудники могут следовать полностью, частично или вообще не следовать.

- неформализованные компоненты организационной культуры – это эталоны поведения, которые на регламентированы какими-либо документами, но им следуют, «потому что тут так принято...». При этом, ведущее значение имеет личный пример топ-менеджеров[6].

С.А. Шапиро рассматривает структуру организационной культуры с точки зрения системного подхода, выделяя при этом в ней шесть основных подсистем: ценностно-нормативную подсистему, подсистему организационной структуры, подсистему структуры коммуникаций, подсистему структуры социально-психологических отношений, подсистему игровой структуры и подсистему структуры внешней идентификации. Их более детальная характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура организационной культуры

Основные подсистемы

Ценностно- нормативная подсистема:	Подсистема организационной структуры:	Подсистема структуры коммуникаций:	Подсистема структуры социально- психологических отношений	Подсистема структуры внешней идентификации
--	---	--	---	---

-основные ценности, разделяемые в организации;	-формальная и неформальная организационная структура;	-структура формализованных и неформальных информационных потоков;	-структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений;	-имидж организации;
- корпоративные традиции;	- структура власти и лидерства;	-качество коммуникации:	-система ролей в организации	- имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом;
- корпоративные правила	- нормы и правила внутреннего взаимодействия;	-потеря и преобразование информации;	внутренняя позиционность и конфликтность;	-восприятие компании и ее продукции в обществе;
	-традиции и правила "внутреннего распорядка"	-направленные действия по "внутреннему PR".	-отношения к руководителям организации	-рекламные атрибуты:

Другого мнения относительно структуры организационной структуры придерживается А.П. Балашов, рассматривая ее как совокупность элементов, структура которых показана в таблице 2[7].

Таблица 2

Структура организационной культуры

Элемент организационной культуры	Характеристика
Поведенческие стереотипы	общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

Групповые нормы	свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.
Провозглашаемые ценности	артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа
Философия организации	наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.
Правила игры	правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации;
Организационный климат	чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.
Существующий практический опыт	методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей;
Принятые значения	мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом.

Наиболее распространенным в современной теории менеджмента является подход, предложенный Э. Шейном. Структура организационной культуры в соответствии с этим подходом показана на рисунке 1.

Организационная культура

Поверхностный уровень

Провозглашаемые ценности – подповерхностный уровень

Базовые ценности – глубинный уровень

Инфраструктура, здание офиса, технология, продукты деятельности, стиль одежды, манера общения, рабочее место, эмоциональная атмосфера, внешние ритуалы и церемонии

Моральные взгляды, этические правила, стратегия, философия, ценности, кодекс поведения, нормы взаимоотношений, цели и целеполагание, миссия и девизы

Смысл предметов и явлений, отношение к общечеловеческим ценностям, верования и убеждения, национальный менталитет, представление о природе человека, оценка времени и пространства, природа истины и способы ее обретения, важность работы, семьи и саморазвития, правильные взаимоотношения индивида и группы

Рисунок 1. Структура организационной культуры по Э. Шейну[\[8\]](#)

Как видно из данного рисунка, организационная культура имеет трехуровневую структуру. Первый уровень составляют видимые элементы культуры, такие как технология, архитектура, организационная структура, система лидерства, способы отношений с внешней средой, культура поведения членов организации, традиции. Все эти проявления корпоративной культуры доступны для наблюдения и понимания, однако не всегда эти элементы могут быть интерпретированы в терминах корпоративной культуры.

Второй уровень культуры организации – это так называемый «подповерхностный» уровень, который формируется из организационных ценностей и верований, разделяемых членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в видимых культурных символах.

Третий уровень организационной культуры составляют базовые представления, которые определяют то, как члены организации воспринимают ближайшее окружение, что они думают, делают и чувствуют. Другими словами, базовые представления – это скрытые и принимаемые на веру предположения, которые направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Как отмечает главные факторы, формирующие и развивающие организационную культуру российских предприятий, а именно:

1. Механизм управления организацией, функционирующей посредством:

- методов отбора кадрового состава,
- стимулирования работников,
- обучения и переподготовки персонала;

2. Национальные особенности, как внутренний фактор формирования слоев организационной культуры любого предприятия в рамках конкретного государства;

3. Методы работы руководящего состава организации[9]

При этом как отмечает Скрыпий В.А. для понимания культуры организации важны не только базовые убеждения, но и процесс их формирования, и причины их возникновения. Это позволит легче находить пути изменения ценностей этого уровня, хотя сам процесс назвать легким нельзя, так как группа подсознательно настроена на защиту базовых представлений[10].

Таким образом, анализ структурных составляющих организационной культуры также позволяет сделать вывод о том, что организационная культура представляет собой достаточно сложное образование, определяющее взаимоотношения между участниками организации, их направленность на достижение цели, реагирование на внешние изменения, что во многом определяет успешность деятельности организации и ее место на рынке.

Технология и методы анализа организационной культуры

Культура организации не является некоторым застывшим элементом ее внутренней среды, она постоянно развивается в соответствие с новыми целями и задачами организации, изменениями, происходящими во внешней среде. Основным условием правильного выбора направления развития организационной культуры является детальный анализ ее особенностей, проводимый в форме диагностики.

Важным аспектом в исследовании организационной культуры являются ее свойства. Так в частности Ермошина М.А.к свойствам организационной культуры

относят: иерархичность, целостность, адаптивность социальность, конкурентоспособность[11].

По определению О.Ю. Коровиной, сущность анализа организационной культуры состоит в установлении и изучении признаков, измерении основных характеристик, отражающих состояние основных культурных элементов организации и связей между ними, для предсказания возможных отклонений от устойчивых, средних и определения основных направлений их развития вследствие изменения базовых параметров внутренней и внешней среды организации[12].

Таким образом, цель анализа организационной культуры заключается в повышении ее эффективности и усилении положительного воздействия на организацию на основе системного изучения всех ее элементов и их влияния на организационную эффективность. Отсюда следует, что в качестве предмета анализа должны рассматриваться как социокультурные параметры, так и конечные результаты деятельности организации с учетом их взаимного влияния. Следовательно, анализ организационной культуры должна быть основана на комплексном изучении культурных переменных и результатов технико-экономического развития организации. Как отмечает в связи с этим Родионова О.Ю. при исследовании понятия организационной культуры следует понимать, что чаще всего под этим понятием имеют в виду культуру предприятия как объект и систему[13].

Анализ организационной культуры – это сложный и многоэтапный процесс. Его сложность объясняется, во-первых, необходимостью комплексного изучения системы всех элементов культуры с учетом их взаимосвязей, и во-вторых, потребностью принятия по результатам анализа не традиционных, а творческих решений, требующих тщательного анализа как самой системы культурных ценностей, так и среды, в которой они формируются. В связи с этим существует несколько различных подходов, объясняющих особенности технологии проведения анализа организационной культуры.

Так, В.Р. Веснин раскрывает технологию анализа культуры организации через последовательность следующих этапов:

- Идентификация реального состояния организационной культуры и основных ее элементов;
- Исследование состава и свойств организационной культуры, его сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, выявление изменений в состоянии основных культурных переменных в пространственно-временном

аспекте;

- Установление основных факторов, вызвавших изменения в состоянии основных культурных переменных, и учет их влияния;
- Оценка влияния организационной культуры на результаты деятельности организации[14].
- Выявление основных направлений развития организационной культуры, прогноз основных тенденций деятельности организации с учетом данных изменений..

Использование данной технологии позволяет получить достаточно объективную информацию о состоянии основных элементов организационной культуры, их изменениях под влиянием факторов внутренней и внешней среды, влиянии на организационную эффективность, и определить основные направления развития организационной культуры. Недостаток данной технологии заключается в необходимости формализации основных элементов организационной культуры, что не всегда возможно, и в недостаточном внимании к изучению социокультурных позиций, исследование которых предоставляет важную информацию о текущем состоянии основных культурных переменных.

Преодолению этих недостатков может способствовать использование в практике изучения организационной культуры технологии диагностики, предложенной Т.О. Соломанидиной. Он рассматривает процесс исследования организационной культуры как последовательность трех этапов:

1. определение зависимости организационной культуры от организационных моделей управления;
2. изучение отношения работников организации к культуре;

оценка субкультурных позиций[15].

Результативность анализа организационной культуры предприятия во многом зависит от того, насколько правильно сформирована методологическая база исследования. Структура методов, используемых в процессе анализа организационной культуры, показана на рисунке 2.

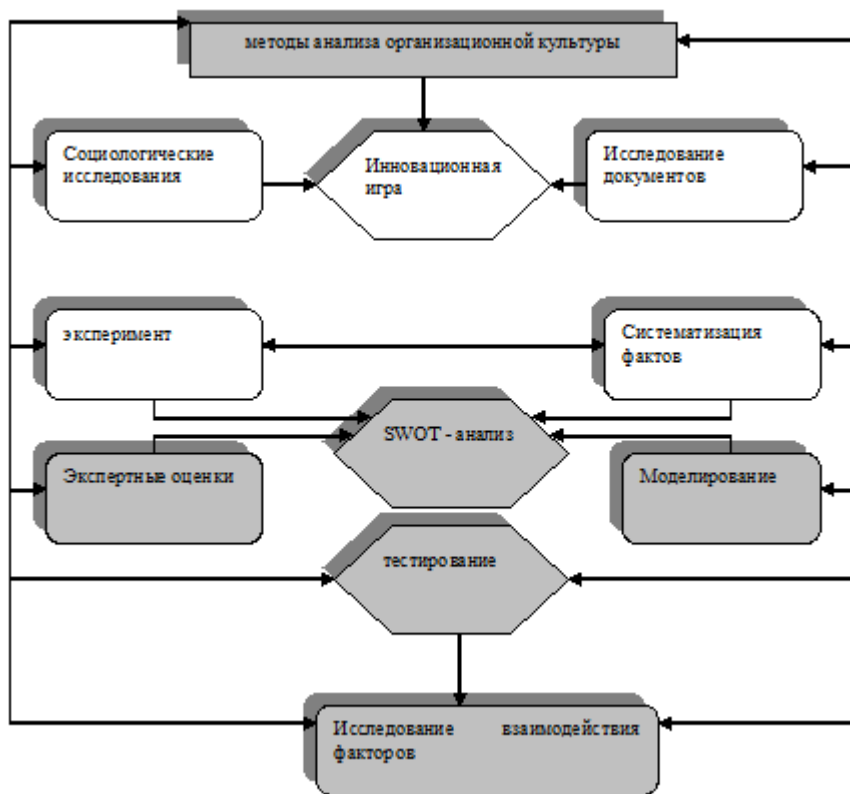


Рисунок 2. Методы анализа организационной культуры

Наиболее важными из представленных на данном рисунке методов являются методы исследования документов, социологических исследований, экспертных оценок, эксперимента, моделирования, SWOT – анализа.

Данные методы позволяют определить условия формирования организационной культуры, а также динамику внутренних процессов, которые происходят в результате ее развития. Выбор технологии анализа и формирование методологической базы должны осуществляться исходя из цели исследования, с учетом преимуществ и недостатков отдельных методов и технологий. Однако, как показал сравнительный анализ технологий и методов анализа организационной культуры, только их сочетание способно обеспечить формирование системного представления о состоянии основных элементов культуры и определить основные направления ее развития.

При этом как показывают исследования и в частности Булей Н.В. организационная культура, сложившаяся в отечественных организациях часто не способствует эффективной работе персонала. Эти факторы обусловлены низким уровнем доверия между руководством и сотрудниками, отсутствием у персонала инициативы и отсутствием желания принимать на себя ответственность [16].

Глава 2 Анализ организационной культуры ПАО «Селигдар»

2.1 Общая характеристика ПАО «Селигдар»

Публичное акционерное общество «Селигдар» было учреждено в 2007 г. по решению учредителя Артели старателей «Селигдар». ПАО «Селигдар» является управляющей компанией одноименного холдинга, объединяющего золотодобывающие компании РФ. Холдинг специализируется на разработке небольших и средних по запасам месторождений золота, обрабатываемых открытым способом.

Размер уставного капитала ПАО «Селигдар» составляет 887354730 руб. Он разделен на 737354730 штук обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая и 150000000 штук привилегированных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая. Структура Холдинга ПАО «Селигдар» показана в Приложении 1.

В настоящее время в состав холдинга входит 3 группы компаний:

1. Золотодобывающие компании:

- ПАО «Селигдар»;
- АО «Золото Селигдара»
- ООО «Рябиновое»
- АО «Лунное»
- ООО «Артель старателей «Поиск»
- ООО «Артель старателей «Синин- да-1»
- ООО «ОГК»

2. Оловянная группа:

- ПАО «Русолово»

- ОАО «Оловянная рудная компания» (дочернее общество ПАО «Русолово»)
- ООО «Правоурмийское» (дочернее общество ПАО «Русолово»)

3. Прочие предприятия:

- ООО «Теплосервис»
- ООО «Азимут»
- АО «Прейсиш-Эйлау»

Численность персонала ПАО «Селигдар» без учета численности персонала дочерних компаний составила по состоянию на 31.12.2017 г. 725 человек.

В настоящее время на ПАО «Селгдар» приходится 2,1% от общего объема золотодобычи в Российской Федерации. В рейтинге основных золотодобывающих компаний в РФ ПАО «Селигдар» занимает 11 позицию. Основные производственные показатели деятельности ПАО «Селигдар» представлены в таблице 3

Таблица 3

Показатели производственной деятельности ПАО «Селигдар»

Показатель	Ед. изм.	Отклонение			
		2016 г.	2017 г.	абсолютное	Относительное, %
Объем горной массы	Тыс. м ³	10034	13866	3832	38
Добыча руды	Тыс. тн.	3396	5620	2224	65
Переработка руды	Тыс. тн.	3741	4444	703	19
Производство золота	Кг	3468	4320	852	25
Объем ГРР	П.м.	20675	35095	14420	70

Данные таблицы свидетельствуют о росте объемов производственной деятельности компании. Так, на 38% увеличился объем горных работы, переработка руды увеличилась на 19%, а производство золота выросло на 25%.

Рост объема производственной деятельности обусловил соответствующее изменение выручки, динамика которой показана на рисунке 3.

Рисунок 3. Динамика выручки ПАО «Селигдар»

Как видно из данного рисунка, наиболее существенный рост выручки наблюдается в 2017 г. В сравнении с 2016 г. он составил 334149 тыс. руб. или 187,52%.

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является чистая прибыль. Следует отметить тот факт, что в 2014 – 2015 гг. деятельность компании была убыточной, а в 2016 – 2017 гг., была получена чистая прибыль. Значения показателей финансовых результатов ПАО «Селигдар» показаны на рисунке 4.

Рисунок 4. Динамика чистой прибыли ПАО «Селигдар»

Как видно из данного рисунка, несмотря на формирование положительного финансового результата чистая прибыль компании в 2017 г. снизилась более, чем в 3 раза. Снижение прибыли обусловлено ростом затрат ПАО «Селигдар» в связи с освоением новых месторождений золота и организации его добычи.

Позиционирование компании в отрасли определяется ее сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами возникающими во внешней среде. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ПАО «Селигдар» были определены с помощью метода SWOT – анализа, основные результаты которого отражены в таблице 5. Из данной таблицы видно, что открывающиеся возможности и сильные стороны компании способны обеспечить улучшение ее рыночных позиций. В то же время реализации выявленных возможностей развития компании могут препятствовать слабые стороны и внешние угрозы.

Таблица 4

SWOT- анализа ПАО «Селигдар»

Сильные стороны

Слабые стороны

- месторождения расположены в освоенных регионах с развитой инфраструктурой и квалифицированной рабочей силой.

- наличие лицензий на проведение геологоразведочных работ и добычу золота на перспективных площадях

- рентабельная технология золотодобычи

- опыт запуска новых проектов в сжатые сроки

- опыт привлечения финансирования

- сильная управленческая команда

- сезонность технологии, необходимость сезонного привлечения заемных средств

- высокая стоимость собственного капитала, обуславливающая финансирование новых проектов за счет проектного финансирования

- высокая себестоимость производства и низкая производительность труда в сравнении с зарубежными предприятиями

Возможности

- найденные проектные решения и относительно высокая стоимость добычи тонны руды по сравнению с мировыми аналогами позволяет снизить себестоимость унции золота на 20-30% за 2-3 года

- возможность приобретения новых лицензий для расширения объема производства и ресурсной базы

- снижение сезонности за счет освоения месторождения «Рябиновское»

Угрозы

- резкое снижение цены на золото, опережающее темпы снижения себестоимости

- рост зависимости от заемного финансирования может привести к снижению числа реализуемых инвестиционных проектов

- зависимость от сезонных факторов, которая приводит к существенным колебаниям объема золотодобычи

В этой ситуации особое значение приобретает организационная культура ПАО «Селигдар». С учетом текущего положения компании на рынке и возможностей ее развития можно определить наиболее соответствующий компании тип организационной культуры. Это должна быть инновационная культура, создающая условия для дальнейшего развития компании и сохранения лидирующих позиций

на рынке в долгосрочной перспективе. Такая культура должна характеризоваться широким масштабом распространения, иметь минимальное количество субкультур и ориентировать работников компании на достижение общей цели. Исходя из условий формирования, организационная культура ПАО «Селигдар» должна быть ориентирована на постоянное развитие работников, создавать условия для реализации инновационных идей работников и руководителей всех уровней управления, для повышения удовлетворенности работников трудом, опираться на эффективный механизм мотивации, и создавать предпосылки для постоянной адаптации предприятия к изменяющейся внешней среде.

Для определения соответствия сложившейся в ПАО «Селигдар» организационной культуры возможностям развития компании необходимо провести ее более детальный анализ.

2.2 Анализ организационной культуры ПАО «Селигдар»

Анализ организационной культуры ПАО «Селигдар» проводился в несколько этапов и осуществлялся с целью определения типа культуры, уровня ее развития и построения профиля. Каждая из перечисленных выше задач предполагала использование соответствующих методик, в основу которых был положен анкетный опрос работников. Для определения типа организационной культуры компании использовалась комплексная методика ее оценки, основанная на исследовании трех групп параметров: индивидуализм – коллективизм, инновационность – бюрократичность, направленность на внутреннюю или внешнюю среду. Анкета, на основе которой проводился опрос для определения типа организационной культуры, представлена в Приложении 2. Всего в опросе участвовало 100 работников предприятия, из которых 20 руководители всех уровней управления, 20 специалисты и 60 рабочие. Формирование выборки осуществлялось с учетом долевого распределения отдельных категорий работников в общей численности персонала.

Усредненное значение баллов по каждой форме, представленной в Приложении 2 показано в таблицах 5 - 7. Проведем более детальный анализ результатов по каждой из форм опроса. Из таблицы 6 в частности видно, что по характеру ведения бизнеса организация оценивается работниками предприятия скорее как «закрытый клуб». Это указывает на недостатки в системе организационной коммуникации, так

как в организациях, построенных по такому типу существуют ограничения в отношении доступности информации. При этом в результате обработки анкет было установлено, что наибольшую степень закрытости и ограниченность доступности информации была отмечена рабочими предприятия.

Таблица 5

Результаты оценок по форме № 1

«Индивидуализм - коллективизм»

№	Показатели	значение
	Команда	
1	Характер ведения бизнеса	38,4
	Закрытый клуб	
	Коллектив	
2	Фактор успешной конкуренции и повышения производительности	56,8
	Технократизм	
	Человеческий фактор	
3	Социальное обеспечение	52,6
	Развитая система социальных гарантий	
	Отсутствие социальных гарантий	
4	Мотивация персонала	27,4
	Материальное стимулирование	

Нематериальное
стимулирование

	Нет гарантированного	14,8
5 Обычный срок найма персонала	Пожизненный найм	
	Демократический	
6 Стиль руководства	Авторитарный	55,8
	Отсутствует	
7 Делегирование полномочий	Присутствует	52,4
	Явная	49,2
8 Система контроля	Косвенная	
	Минимальная	
9 Иерархия управления	Максимальная	58,8
	По продукту, региону, группе потребителей	
10 Метод построения системы управления	По функциям	64,4
11 Профессиональные требования	Узкая специализация	49,8

Универсализация

12	Отношения к миноритарным акционерам	Тщательное соблюдение прав	47,6
		Минимальное соблюдение прав	
13	Деловая этика в борьбе с конкурентами	Тщательное соблюдение правил этики	42,2
		Второстепенное значение	
ИТОГО			Σ 610,2
Среднее арифметическое по оси Y			46,94

Также работниками по результатам опроса отметили недостаточный уровень социальных гарантий, наиболее низкий уровень удовлетворенности социальными гарантиями можно отметить среди рабочих, 42% которых указали на их полное отсутствие. При реализации функции мотивации в ПАО «Селигдар» приоритет отдается материальным стимулам, в то же время можно отметить недостаточную их удовлетворенность среди работников организации, и особенно среди рабочих. Также среди особенностей организационной культуры в ПАО «Селигдар» можно отметить отсутствие гарантий пожизненного найма, преобладание авторитарного стиля руководства, что в свою очередь определяет относительно невысокий уровень делегирования полномочий, иерархию управления, приближенную к максимальной, преобладание видимого контроля. При этом при построении системы управления приоритет в организации отдается функциональным критериям. Такой подход для многих организаций является традиционным, что не позволяет сформировать дополнительные конкурентные преимущества при организации менеджмента. С другой стороны это указывает на слабую инновационность организационной культуры и ограничивает возможности ее

использования как инструмент адаптации организации к внешним изменениям. Это подтверждается также приоритетностью узкой специализации, которая находит отражение в требованиях, предъявляемых к работникам предприятия.

Преобладание авторитарного стиля в организации во многом объясняет приверженность сотрудников организации к соблюдению правил этики как внутри организации, так и по отношению к конкурентам.

В таблице 6 показаны результаты опроса работников, характеризующие инновационность и бюрократичность организационной культуры.

Таблица 6

Результаты оценок по форме № 2 «Инновационность - бюрократичность»

№ Показатели		значения	
1	Метод построения структуры управления	По региону, потребителю	
		По функциям	72,6
2	Вертикаль власти	Минимальная	
		Максимальная	68,4
3	Управление	Централизация	48,2
		Децентрализация	
4	Документооборот	Минимальная загруженность	
		Максимальная загруженность	87,7

5	Наличие доступа к информации работников любого уровня	Имеется	
		Не имеется	62,6
6	Делегирование ответственности	Максимальная	
		Минимальная	59,8
7	Оперативность принятия решений	Высокая	
		Низкая	62,8
8	Внутренняя кооперация	Присутствует	18,9
		Отсутствует	
9	Система внесения рацпредложений	Присутствует	22,9
		Отсутствует	
10	Система поощрения внесения рацпредложений	Присутствует	
		Отсутствует	55,26
11	Проведение НИОКР	Присутствует	
		Отсутствует	58,22
12	Модель управления	Сетевая	

	Имеются	
13 Наличие региональных представительств	Не имеются	72,8
ИТОГО		Σ 688,56
Среднее арифметическое оценок по оси X		52,9

Результаты опроса, представленные в данной таблице в целом подтверждают сделанный ранее вывод о слабой инновационности организационной культуры и высокой степени ее бюрократизации. Об этом в частности свидетельствует склонность руководства организации к максимальной централизации управления, достаточно высокая загруженность документооборота, ограниченность доступности информации для работников, достаточно слабое развитие системы внутренней кооперации.

В таблице 7 приведены результаты опроса, характеризующие направленность организационной культуры на внутреннюю и внешнюю среду. Как видно из данной таблицы, организационная культура ПАО «Селигдар» направлена преимущественно на формирование и развитие внешних связей.

Таблица 7

Результаты оценок по форме № 3 «Направленность на внешнюю и внутреннюю среду»

№ Показатели

Значение

- Для организации особое значение имеют внутренние связи и
- 1 отношения: психологический климат, единение персонала, Кооперация, забота о сотрудниках

2	Для организации особое значение имеют внешние связи и отношения: взаимодействие с внешней средой, связи с общественностью, правительством, инвестором, акционерами, имидж, репутация	82,6
	Итого	Σ 82,6
	Среднее арифметическое по оси Z	Z 82,6

Полученные значения показателей позиционируем в системе координат (рисунок 5)

X

Y

Z

Рисунок 5. Многомерная характеристика организационной культуры ПАО «Селигдар»

Представленный на рисунке 5 график характеризует культурное поле ПАО «Селигдар». Из данного рисунка видно, что основные культурные переменные ниже своих потенциально возможных значений, что указывает на возможные несоответствия организационной культуры и стратегии развития организации. Как уже было отмечено ранее, в настоящее время ПАО «Селигдар» является одной из ведущих золотодобывающих компаний в РФ и стремится к сохранению своих позиций в долгосрочной перспективе. В то же время организационная культура, которая характеризуется направленностью на централизацию управления, преобладанием авторитарного стиля управления, склонностью к бюрократизму и низким уровнем инновационности не позволит организации в течение длительного времени сохранить свои конкурентные позиции.

На следующем этапе исследования организационной структуры была проведена оценка уровня ее развития. Анкета, на основе которой проводилась такая оценка, представлена в Приложении 3. Для обобщения информации вопросы, содержащиеся в данной анкете, были разделены на 4 группы: работа, коммуникации и управление, мотивации и контроль. В процессе обработки

результатов анкетирования были рассчитаны средние баллы по каждому вопросу анкеты. В обобщенном виде они представлены на рисунках 6-9.

Рисунок 6. Оценка уровня организационной культуры по параметру «работа»

Из рисунка видно, что достаточно высокие балльные оценки были получены по таким параметрам, как возможность профессиональной адаптации вновь принятых работников, а также условия труда и уровень оснащенности рабочих мест. Это указывает на направленность деятельности руководства организации на решение задач. В то же время обращает на себя внимание тот факт, что в организации возможности профессионального роста и развития персонала ограничены. Кроме того, работники недостаточно удовлетворены действующей в организации системой подбора и найма персонала вследствие непрозрачности процедуры отбора кадров.

На рисунке 7 показано распределение ответов работников относительно коммуникаций в организации

Рисунок 7. Оценка уровня развития коммуникации в организации

Из рисунка видно, что достаточно высоко оценивается работниками организации наличие формальных правил и процедур, которые устанавливают основные нормы поведения сотрудников организации. В то же время в системе коммуникации ПАО «Селигдар» существуют определенные недостатки, которые выражаются в ее излишней централизации и ограниченным доступом к информации.

Уровень мотивации может быть оценен по результатам опроса с помощью рисунка 8.

Рисунок 8. Оценка мотивации в организации

Данные рисунка позволяют сделать вывод о том, что в коллективе работников создан благоприятный морально – психологический климат. Его наиболее высокая оценка была получена среди рабочих предприятия. Принимая во внимание склонность формального руководства к авторитарному стилю управления, ограниченные возможности проявления инициативы и высокую централизацию управления, можно предположить, что формирование благоприятного морально – психологического климата является следствием развития неформального лидерства на нижних уровнях управления.

О недостатках в системе мотивации свидетельствует относительно невысокая удовлетворенность работников системой материального вознаграждения, ограничение в проявлении инициативы, что обусловлено преимущественно преобладанием авторитарного стиля управления, а также отсутствием чувства причастности работников к формированию общего результата.

На рисунке 9 отражены балльные оценки по управленческим аспектам организационной культуры.

Рисунок 9. Балльные оценки по управленческим аспектам организационной культуры

Данные рисунка в целом подтверждают сформулированный ранее вывод о преобладании в организации авторитарного стиля управления и достаточно высокой централизации власти. На это в частности указывают очень низкие возможности работников на участие в управлении предприятием, а также достаточно низкий уровень делегирования полномочий, которые концентрируются преимущественно на верхнем уровне управления.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать вывод о формировании в ПАО «Селигдар» культуры власти, которая формируется преимущественно высшим руководством организации. Приоритет при этом отдается формальным правилам и процедурам, которые и определяют нормы поведения в организации. При этом результаты оценки морально – психологического климата позволили предположить, что при относительно невысоком уровне удовлетворенности формальным руководством в организации тем не менее поддерживается благоприятный морально – психологический климат, что можно объяснить существованием неформальных лидеров.

Сумма средних баллов по каждому направлению исследования позволила получить обобщающий показатель, характеризующих общий уровень развития организационной культуры. При этом использовалась следующая шкала оценок:

261 – 290 баллов - очень высокий уровень развития организационной культуры

175 – 260 баллов - высокий уровень развития организационной культуры

115 – 174 баллов - средний уровень развития организационной культуры

ниже 115 баллов - имеющий тенденцию к деградации уровень развития организационной культуры

Сумма баллов по результатам опроса в ПАО «Селигдар» составила 1352 балла, что свидетельствует о среднем уровне развития организационной культуры. При стремлении к удержанию лидерских позиций такая культура не обеспечит формирование долгосрочных конкурентных преимуществ, так как их формирование неизбежно связаны с изменениями, инновациями, возможности для реализации которых в настоящее время в организации не созданы.

Для определения основных направления совершенствования организационной культуры необходимо построить ее профиль. С этой целью была использована диагностическая методика организационной культуры Куинна и Камерона (опросник OCAI). Респондентам было предложено распределить по 100-балльной шкале оценки между четырьмя альтернативами, которые характеризуют: А – клановую организационную культуру; «В» – адхократическую, «С» – рыночную; «D» – бюрократическую.

Усредненные результаты опроса по методике Куинна и Камерона представлены в таблице 8

Таблица 8

Результаты опроса работников по методике Куинна и Камерона

Теперь Предпочтительно

1. Важнейшие характеристики

А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	10	30
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	10	25

C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	30	25
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	50	20
Всего:		100	100

2. Общий стиль лидерства в организации

A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	15	20
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	20	40
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности,	25	30
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел	40	10
Всего:		100	100

3. Управление работниками

A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений	10	30
---	--	----	----

B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	10	25
---	--	----	----

Продолжение таблицы 8

C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	30	30
---	---	----	----

D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	50	15
---	---	----	----

Всего:		100	100
--------	--	-----	-----

4. Связующая сущность организации

A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	5	20
---	--	---	----

B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	5	30
---	---	---	----

C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	30	30
---	--	----	----

Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	60	20
---	----	----

Всего:	100	100
--------	-----	-----

5. Стратегические цели

А Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	10	30
--	----	----

В Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	20	40
---	----	----

С Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	30	20
---	----	----

Д Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	40	10
--	----	----

Всего:	100	100
--------	-----	-----

6. Критерии успеха

А Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях	5	50
---	---	----

Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере	5	20
С Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)	30	20
Д Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат	60	10
Всего:	100	100

Далее рассчитывается средние значения по каждой группе показателей:

А – клановая организационная культура:

$$\text{Теперь: } (10+15+10+5+10+5)/6 = 9,16$$

$$\text{Предпочтительно: } (30+20+30+20+30+50)/6 = 30$$

В – адхократическая организационная культура

$$\text{Теперь: } (10+20+10+5+20+5)/6 = 11,66$$

$$\text{Предпочтительно: } (25+40+25+20+40+20)/6 = 28,33$$

С – рыночная организационная культура:

$$\text{Теперь: } (30+25+30+30+30+30)/6 = 29,16$$

$$\text{Предпочтительно: } (25+30+30+30+20+20)/6 = 25,83$$

Д – бюрократическая организационная культура

$$\text{Теперь: } (50+40+50+60+30+60)/6 = 41,66$$

$$\text{Предпочтительно: } (20+10+15+20+10+10)/6 = 14,16$$

По результатам полученных расчетов построим профиль организационной культуры. Он показана на рисунке 10

Рисунок 10. Профиль организационной культуры ПАО «Селигдар»

Как видно из рисунка, организационная культура ПАО «Селигдар» может быть отнесена к бюрократическому типу. В целом такая структура характерна для многих предприятий, которые работают по отработают технологиям в условиях относительно стабильной внешней среды. В то же время, принимая во внимание возможности развития компании бюрократическая культура не способна будет обеспечить достижение данной цели, так как сохранение текущих рыночных позиций и повышения конкурентоспособности требует от организации постоянных нововведений, реализация которых затрудняется в условиях преобладания авторитарного управления и его излишней централизации. В связи с этим необходимо определить возможности развития организационной культуры компании и ее адаптации к внешней и внутренней среде предприятия.

2.3 Основные направления совершенствования организационной культуры ПАО «Селигдар»

Как показали результаты исследования, в ПАО «Селигдар» сложилась организационная структура бюрократического типа, основными недостатками которой являются:

1. Высокая степень индивидуализма, препятствующая развития механизма принятия коллективных решений;
2. Низкий уровень инновационного развития, препятствующий активному осуществлению нововведений в организации, которые способствовали бы формированию дополнительных конкурентных преимуществ;
3. Низкая степень вовлеченности персонала в управление организацией, слабый корпоративный дух.

В качестве основных причин, сложившейся ситуации и выявленных по результатам исследования, можно отметить следующие:

1. недостаточно эффективная система мотивации, которая неспособна обеспечить формирование единых ценностей среди сотрудников предприятия;

2. отсутствие объединяющих ценностей, отсутствие ценностно-ориентационной объединенности среди руководителей и рядовых сотрудников;
3. слабый уровень делегирования полномочий;
4. отсутствие формальных лидеров;
5. недостаточно эффективная система коммуникации в организации, ограниченность доступа к информации рабочих;
6. отсутствие у руководителей предприятия навыков по формированию и эффективному управлению организационной культуры.

Повышению эффективности системы коммуникации в ПАО «Селигдар» может способствовать, во-первых, формирование и утверждение руководством официального документа, декларации о базовых ценностях компании, содержание которой должно быть доведено до всех работников предприятия, а руководители всех уровней управления должны обеспечить контроль за ее соблюдением. Также для формирования у работников предприятия чувства причастности к общему делу и достижению общей цели, необходимо, чтобы работники и руководители всех уровней управления с определенной периодичностью имели возможность для получения информации о результатах деятельности всего предприятия.

С проблемой формирования эффективной коммуникационной системы тесно связана проблема повышения эффективности управления, которая на исследуемом предприятии может быть сведена к совершенствованию организационной структуры. Совершенствование организационной структуры управления ПАО «Селигдар» должно осуществляться в направлении снижения авторитарности руководства, повышения уровня делегирования полномочий и вовлечения работников в управление предприятием. Решению данной проблемы может способствовать создание специальных комиссий по стратегическому развитию компании, состоящих из руководителей и специалистов ПАО «Селигдар», деятельность которых должна быть направлена на решение задач стратегического развития в различных областях деятельности предприятия.

Для решения проблемы мотивации работников необходимо внесение изменений в систему стимулирования ПАО «Селигдар». Необходимость этих изменений объясняется тем, что на предприятии при достаточно эффективной системе материального стимулирования не все стимулы на предприятии задействованы и используются достаточно эффективно. В связи с этим можно предложить ПАО «Селигдар» следующий вариант выплаты вознаграждения. Помимо ежемесячного вознаграждения, которое связано преимущественно с достижением краткосрочных результатов, работникам может выплачиваться годовое вознаграждение по

представлению руководителей данных подразделений с обоснованием достигнутых успехов сотрудниками, подлежащими поощрению. В качестве оснований успехов могут выступать:

- прохождение обучения;
- повышение квалификации;
- активное участие в общественной жизни предприятия;
- разработка и внедрение производственных нововведений

Применение данной системы вознаграждения в ПАО «Селигдар» способно не только повысить заинтересованность работников в достижении долгосрочных целей, но и создать условия для обеспечения согласованности целей работников и предприятия.

Одна из ключевых проблем, препятствующих эффективному развитию организационной культуры состоит в отсутствии у руководителей необходимых знаний и навыков в области ее формирования. Также в качестве одной из основных проблем можно признать недостаток лидерских качеств у формальных руководителей, использование ими в процессе влияния на подчиненных преимущественно инструментов административного воздействия. Все это указывает на необходимость повышения квалификации руководителей предприятия и их обучение. Наиболее эффективной формой обучения в данном случае являются тренинги, которые позволяют не только получить теоретические знания, но и закрепить их в условиях реальных управленческих ситуаций. Анализ тренинговых программ, реализуемых агентствами по обучению персонала в Республике Саха (Якутия) с учетом выявленных проблем на предприятии позволил разработать следующую программу обучения персонала ПАО «Селигдар» (таблица 9).

Таблица 9

Рекомендуемая программа обучения персонала ПАО «Селигдар»

Категория работников	Численность работников	Тема	Способ обучения	Стоимость, тыс. руб.	Компания, осуществляющая подготовку
----------------------	------------------------	------	-----------------	----------------------	-------------------------------------

менеджеры среднего и нижнего уровней управления	20	«Нововведения в организации»	Коучинг	270	Бизнес – тренинг групп
Рабочие и специалисты	30	«Адаптация к нововведениям в организации»	Коучинг	150	Бизнес – тренинг групп
менеджеры среднего и нижнего уровней управления	20	«Взаимодействие с коллективом»	Корпоративный тренинг	300	Тренинговый центр «Бизнес и технологии»
менеджеры верхнего и среднего уровней управления	10	«Делегирование полномочий»	Коучинг	250	Тренинговый центр «Бизнес и технологии»
менеджеры среднего и нижнего уровней управления	20	«Лидерские качества менеджера»	Коучинг	150	Бизнес – тренинг групп
Рабочие и специалисты	30	«Формирование навыков принятия решений у подчиненных»	Коучинг	140	Тренинговый центр «Бизнес и технологии»

Эффективность обучения может быть оценена после практического применения знаний и навыков, которые будут получены в ходе его осуществления. Для его оценки после прохождения обучения необходимо проведение опроса персонала по методике Куинна и Камерона и построение профиля организационной культуры. О положительных результатах обучения вывод может быть сделан при условии перемещения профиля организационной культуры с бюрократической к рыночной или адхократической культуре, которые являются более приемлемыми для организаций, нацеленных на сохранение лидерских позиций в отрасли.

Заключение

Организационная культура является важнейшим фактором социально-экономического развития организации. Это достаточно сложное понятие, которое может быть определено в различных аспектах, отражая тем самым уникальность культуры для каждой организации, что позволяет рассматривать ее как важнейшее конкурентное преимущество.

Организационная культура может быть классифицирована по различным основаниям. Основными критериями классификации организационной культуры являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала, на распределении власти и личностных ценностей, отношение ко времени.

Организационная культура имеет сложную структуру, которая рассматривается в различных аспектах, что объясняет наличие нескольких подходов к ее объяснению. Формирование основных элементов организационной культуры осуществляется на трех уровнях: поверхностный уровень, который является внешним проявлением корпоративной культуры, подповерхностный уровень, который отражает провозглашаемые ценности, и глубинный уровень, который характеризует базовые верования и ценности. Основными элементами организационной культуры являются: стереотипы поведения, групповые нормы и ценности, философия организации, правила игры, организационный климат, интеграционные символы.

Анализ организационной культуры был проведен на примере компании ПАО «Селигдар». Анализ основных элементов организационной культуры данной компании позволяет сделать вывод о том, что она должна быть направлена на то, чтобы обеспечить реализацию возможностей внешней и среды и преодоление слабых сторон компании. Для решения этой задачи более всего подходит культура инновационного типа, поощряющая творческую инициативу, возможность развития работников и подкрепленная сильным и гибким управлением. В то же время результаты исследования показали, что в настоящее время в организации сложился несколько иной тип культуры. В результате построения многомерной модели организационной культуры в ПАО «Селигдар» был сделан вывод о том, что основные культурные переменные ниже своих потенциально возможных значений.

Основными недостатками организационной культуры ПАО «Селигдар» являются:

1. Высокая степень индивидуализма, препятствующая развитию механизма принятия коллективных решений;
2. Низкий уровень инновационного развития, препятствующий активному осуществлению нововведений в организации, которые способствовали бы формированию дополнительных конкурентных преимуществ;
3. Низкая степень вовлеченности персонала в управление организацией, слабый корпоративный дух.

Устранению данных причин и повышению степени развития организационной культуры будет способствовать выполнение следующих рекомендаций:

1. Создание в компании общедоступной информационной базы, содержащей информацию о результатах деятельности компании, передаваемой по официальным каналам, для работников.
2. Внесение изменений в организационную структуру управления с целью уменьшения централизации управления, устранению условий использования авторитарного стиля управления, подавляющего культуру работников;
3. Внесение изменений в систему мотивации, которые были направлены на поощрение развития работников и обеспечили бы увязку между текущими результатами деятельности работников и достижением целей, определенных на перспективу.

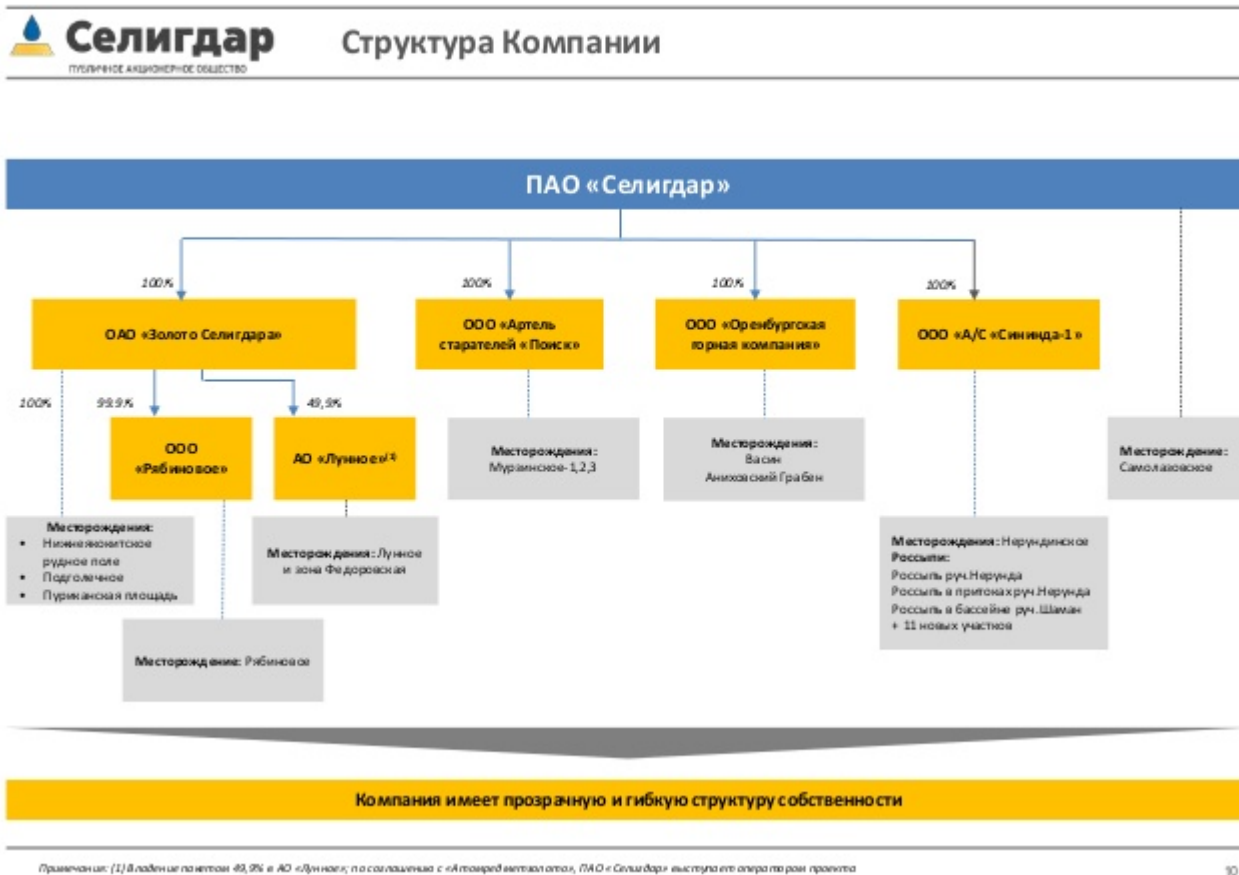
4. Формирование у руководителей навыков эффективного управления с применением демократического стиля, а у подчиненных навыков принятия управленческих решений. С этой целью в работе была разработана программа обучения персонала, которое может проходить в форме тренингов.

Список использованных источников

1. Бадалян Р.А., Ерохин Д.Д. Роль организационной культуры в современной практике управления персоналом//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 45. С. 102-106.
2. Булей Н.В., Амелина В.К. Роль организационной культуры в системе управления персоналом//Материалы Ивановских чтений. 2017. № 4-1 (16). С. 7-11.
3. В. Г. Смирнова Организационная культура : учебник для академического бакалавриата. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 306 с.
4. Веснин В.Р. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы/ В.Р. Веснин, Е.П. Дюндик// Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. - 2018. - № 3. - С. 64-72.
5. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.
6. Ермошина М.А.к вопросу о культуре организации//Проблемы современной науки и образования. 2015. № 12 (42). С. 272-274.
7. Карелина Е.Ю., Малеваник А.А. Организационная культура управленческой деятельности//Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 10. С. 66-68.
8. Коровина О.Ю. К вопросу о содержании понятия «организационная культура», основных ее функциях и методах оценки/ О.Ю. Коровина// Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. - 2015. - Т. 21. - № 2. - С. 64-69
9. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 278 с
10. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 151 с
11. Родионова О.Ю. Исследование развития организационной культуры предприятий//Экономинфо. 2016. № 25. С. 33-38.
12. Скрыпий В.А. Структура организационной культуры//Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 12-2. С. 137-140.

13. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие/ Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2017 . - 624 с.
14. Шапиро С.А. Организационная культура : учебник / С.А. Шапиро. — М. : КНОРУС, 2016. — 256 с.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник.-СПб:Питер, 2013.- 344с.
16. Якимова З.В., Масилова М.Г. Особенности диагностики культуры организации// Фундаментальные исследования. 2017. № 1. С. 237-241

Приложение 1



Приложение 2

Формы для определения типа организационной культуры

Оцените по приведенной шкале показатели типа организационной культуры

Форма № 1 - Индивидуализм – коллективизм

№	Показатели	значение
	Команда	0-30
1	Характер ведения бизнеса	Закрытый клуб 31 - 60
	Коллектив	61 - 100
2	Фактор успешной конкуренции и повышения производительности	Технократизм 0 - 50
	Человеческий фактор	51 - 100
3	Социальное обеспечение	Развитая система социальных гарантий 0 - 50
	Отсутствие социальных гарантий	51 - 100
4	Мотивация персонала	Материальное стимулирование 0 - 50
	Нематериальное стимулирование	51 - 100
5	Обычный срок найма персонала	Нет гарантированного 0 - 50
	Пожизненный найм	51 - 100
6	Стиль руководства	Демократический 0-50

	Отсутствует	0 - 50
7 Делегирование полномочий	Присутствует	51 - 100
	Явная	0 - 50
8 Система контроля	Косвенная	51 - 100
	Минимальная	0 - 50
9 Иерархия управления	Максимальная	51 - 100
	По продукту, региону, группе потребителей	0 - 50
10 Метод построения системы управления	По функциям	51 - 100
	Узкая специализация	0 - 50
11 Профессиональные требования	Универсализация	51 - 100
	Тщательное соблюдение прав	0 - 50
12 Отношения к миноритарным акционерам	Минимальное соблюдение прав	51 - 100

13 Деловая этика в борьбе с конкурентами	Тщательное соблюдение правил этики	0 - 50
	Второстепенное значение	51 - 100
ИТОГО		Σ

Среднее арифметическое по оси Y

Форма № 2 - По характеру управления организацией: инновационная-бюрократическая

№ Показатели		значения
1 Метод построения структуры управления	По региону, потребителю	0 - 50
	По функциям	51 - 100
2 Вертикаль власти	Минимальная	0 - 50
	Максимальная	51 - 100
3 Управление	Централизация	0 - 50
	Децентрализация	51 - 100
4 Документооборот	Минимальная загруженность	0 - 50

Максимальная
51 - 100
загруженность

5	Наличие доступа к информации работников любого уровня	Имеется	0 - 50
		Не имеется	51 - 100
6	Делегирование ответственности	Максимальная	0 - 50
		Минимальная	51 - 100
7	Оперативность принятия решений	Высокая	0 - 50
		Низкая	51 - 100
8	Внутренняя кооперация	Присутствует	0 - 50
		Отсутствует	51 - 100
9	Система внесения рацпредложений	Присутствует	0 - 50
		Отсутствует	51 - 100
10	Система поощрения внесения рацпредложений	Присутствует	0 - 50
		Отсутствует	51 - 100
11	Проведение НИОКР	Присутствует	0 - 50

Отсутствует

	Сетевая	0 - 50
12 Модель управления	Иерархическая	51 - 100
	Имеются	0 - 50
13 Наличие региональных представительств	Не имеются	51 - 100
ИТОГО		Σ
Среднее арифметическое оценок по оси X		X

Форма № 3 - Внешний – внутренний фокус

№ Показатели	Значение
1 Для организации особое значение имеют внутренние связи и отношения: психологический климат, единение персонала, Кооперация, забота о сотрудниках	0 - 50
2 Для организации особое значение имеют внешние связи и отношения: взаимодействие с внешней средой, связи с общественностью, правительством, инвестором, акционерами, имидж, репутация	51 - 100
Итого	Σ
Среднее арифметическое по оси Z	Z

Приложение 3

Анкета "Уровень организационной культуры"

Оцените по 10-балльной оценке степень соответствия Вашей организации следующих утверждений

Суждения	Баллы
1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Наша деятельность четко и детально организована	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Рвение и инициатива у нас поощряются	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Наши работники участвуют в принятии решений 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Рабочие места у нас обустроены 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Работа для меня интересна 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Карелина Е.Ю., Малеваник А.А. Организационная культура управленческой деятельности//Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 10. С. 67 [↑](#)
2. В. Г. Смирнова Организационная культура : учебник для академического бакалавриата. — М. : Издательство Юрайт, 2014. С. 17 [↑](#)
3. Шапиро С.А. Организационная культура : учебник. — М. : КНОРУС, 2016. С. 13 [↑](#)
4. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 8 [↑](#)
5. Якимова З.В., Масилова М.Г. Особенности диагностики культуры организации// Фундаментальные исследования. 2017. № 1. С. 239 [↑](#)
6. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. С. 17 [↑](#)
7. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. С. 47 [↑](#)
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник.- СПб:Питер, 2013.С. 111 [↑](#)
9. Бадалян Р.А., Ерохин Д.Д. Роль организационной культуры в современной практике управления персоналом//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 45. С. 1005. [↑](#)
10. Скрыпий В.А. структура организационной культуры//Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 12-2. С. 140 [↑](#)
11. Ермошина М.А.к вопросу о культуре организации//Проблемы современной науки и образования. 2015. № 12 (42). С. 271 [↑](#)

12. Коровина О.Ю. К вопросу о содержании понятия «организационная культура», основных ее функциях и методах оценки/ О.Ю. Коровина// Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. - 2015. - Т. 21. - № 2. - С. 65 [↑](#)
13. Родионова О.Ю. Исследование развития организационной культуры предприятий//Экономинфо. 2016. № 25. С. 37 [↑](#)
14. Веснин В.Р. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы/ В.Р. Веснин, Е.П. Дюндик// Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. - 2018. - № 3. С. 65 [↑](#)
15. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие/ Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2017 . С. 454 [↑](#)
16. Булей Н.В., Амелина В.К. Роль организационной культуры в системе управления персоналом//Материалы Ивановских чтений. 2017. № 4-1 (16). С. 10 [↑](#)