

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, в современном менеджменте, рассмотрение организационной культуры производится в качестве мощного стратегического инструмента, который предоставляет возможность ориентации всех подразделений и работников на общие цели, которые ставит перед собой в своей деятельности предприятие.

Организационная культура представляет собой действенный инструмент, посредством которого возможно предоставление гарантии обеспечения морального настроения сотрудников на высокую производительность и соответствующее качество в выполнении работы. В деятельности любого предприятия, руководство должно решать задачи стратегического характера, цель которых заключается в том, чтобы сформировать и поддерживать на определенном уровне такую культуру, которая будет повышать отдачу от сотрудников, способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности.

Сама по себе культура, является характерной для любой формы человеческого существования как обязательный признак, необходимый атрибут общества. Культура рассматривается в качестве специфического способа, который применяется в процессе, предусматривающем организацию и развитие человеческой жизнедеятельности.

Актуальность темы исследования связана с тем, что знания, которые мы получаем в процессе обучения, в большей степени направлены на изучение теоретических аспектов, а их, в свою очередь, не достаточно для применения на практике. Поэтому большую часть навыков мы получаем уже в процессе трудовой деятельности.

Объект исследования: организация ТОО «КазМеталл»

Предмет исследования: организационная культура ТОО «КазМеталл»

Цель исследования: провести анализ организационной культуры и предложить пути ее оптимизации в организации ТОО «КазМеталл».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие организационной культуры, ее ценности и нормы.
2. Изучить основные подходы и методы к организационной культуре.
3. Осуществить сбор диагностических данных организации.
4. Проанализировать диагностический материал и ценностные ветки в организации.
5. Дать рекомендации организации по основе проведенного исследования.

Теоретико-методологические базой исследования послужили работы таких авторов, как: Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л., Шаховой В. А., Шапиро С. А., Ильина Е. П., Самоукиной Н.В., Кибанова А.Я., и других известных авторов.

Методы исследования: наблюдение, анкетирование, анализ данных, качественная и количественная обработка данных.

Экспериментальной базой исследования является ТОО «КазМеталл».

В исследовании принимали участие 30 человек.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

1. Теоретические основы формирования организационной культуры в организации

1.1 Понятие организационной культуры, ценности и нормы

Понятие «культура», произошло от латинского «cultura», иными словами возделывание, воспитание, образование, развитие [21, с. 10].

В советском энциклопедическом словаре, понятие «культура» определяется в качестве исторически определенного уровня развития общества, творческих сил и

способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях [18, с.25].

Культура представляет собой коллективное понятие, иными словами что то общее для определенной группы людей, которые находятся в непосредственной связи с конкретной социальной организацией. В качестве обязательного к исполнению условия для возникновения культуры, выступает общение членов группы между собой. Именно по этой причине, целесообразным является рассмотрение организационной культуры [21,с.10].

Организация рассматривается как объединение людей, несущих общие ценности, цель деятельности которых заключается в том, чтобы достигать общих целей [24, с. 176].

Понятие культура организации можно рассматривать в качестве совокупности общих ценностей и норм поведения, которых придерживается большинство членов организации [24, с. 80].

С точки зрения такого ученого как А.А. Погорадзе, на предприятии, в качестве самостоятельных можно выделить: культуру условий труда; культуру средств труда и трудового процесса; культуру межличностных отношений; культуру управления; культуру работника (нравственная и трудовая) [9, с. 71].

Организационная культура представляет собой новую сферу знаний, которая имеет непосредственное отношение к науке управления [11, с. 16].

Вместе с тем, возможно определение теории организации в качестве области исследований, в ходе проведения которых применяются подходы, методы и принципы различного рода дисциплин, для того, чтобы по возможности максимально изучить представления, ценности, способности и действия организаций касающиеся внутренних изменений и анализа воздействия перемен во внешней среде на организацию и её составляющие, миссии, цели, стратегии и результаты [14, с. 34].

Важно провести определение предмета теории организации. Наиболее расширенное определение теории организации дает Смирнов Э.А. С его точки зрения, предмет теории организации, представляет собой систему организационных отношений и связей и реальных объектов, изучением которых занимается теория организаций [19, с. 11].

К определению сущности и содержания организационной культуры существуют различные подходы. Все определения понятия «организационная культура» делятся на три группы (таблица 1):

1-я группа: определения-характеристики деятельности организации и ее членов;

2-я группа: определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры;

3-я группа: определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию.

Организационную культуру должны воспринимать все члены организации. Ценности организации, являются ключевой составляющей в определении организационной культуры.

Организационная культура представляет собой идеологию управления и организации системы социально-экономического характера, ее направлением является повышение трудового потенциала системы [21, с.12].

Таблица 1

Определения понятия «организационная культура»

Авторы Содержание определений

Определения - характеристики деятельности организации и ее членов

Д. Олдхэм	Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой орган организации
Э. Шейн	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления

Б. З.Мильнер	Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности
	Ценности организации (ядро культуры) определяют философию, миссию
К. Сил и Д.Мартин	О организации; язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности; для поддержания культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры и т.д
Р. Холл	Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия
Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры	
Д. Хэмптон	Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и не формальные обычаи
Д.Гибсон Д.Иванцевич	Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
Р. Дафт	Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации
Д.Ньюстром и К.Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм

Ф. Лютенс Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат

В.П. Шихирев Ценности, знания, нормы, символы

Н Лэметр Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами

Н. Алпатова Ценности лидеров и персонала — ядро культуры

Определения, отражающие характер воздействия компонентов корпоративной культуры на организацию

К.Камерон и Р.Куинн То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации

В. А. Спивак Система материальных и духовных ценностей, проявлений, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность

Р. Гриффин Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чего была основана организация, как она работает, и что для нее важно

П. Вейлл Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию

Ф. Харрис и Р. Моран Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация

Д. Эддридж и А. Кромби Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей

Определения, трактующие корпоративную культуру как целостную категорию

М. Мескон Атмосфера или социальный климат в организации

Э. Джакус Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»

Суть организационной культуры состоит в том, что она выступает в качестве своего рода стержня, вокруг которого происходит развитие жизни организации. Ее содержание оказывает непосредственное влияние на все жизненные факторы организации, начиная от процедуры и методов принятия решений управленческого характера до отношения между людьми в организационной сфере. Исходя из этого, возможно выделение некоторых функций, которые выполняет организационная культура:

1. Формирование определенного имиджа предприятия, который будет выделять его среди других.
2. Формирование определенного психологического микроклимата на предприятии, чувство коллектива у всех его членов.

3. Усиление вовлеченности персонала в дела организации и преданность ей. Выражение подобного рода отношения проявляется в чувстве гордости за организацию и удовлетворение, что ты являешься ее членом.

4. Усиление системы социальной стабильности в организации. Данного рода система выступает в качестве своеобразного инструмента, посредством которого производится определение стандартов и модели поведения, и требования, которые предъявляются к их выполнению. Подобное положение делает жизнь людей в организации гораздо легче, за счет того, что осуществляется создание определенных поведенческих стереотипов.

5. Организационная культура выступает в качестве средства, при содействии которого производится формирование приемлемых и рациональных форм поведения.

К примеру, в положении о рекламном отделе предприятия описаны функции, выполнение которых входит в обязанности сотрудников отдела; также, в них выделен порядок взаимоотношений между рекламным отделом и другими подразделениями предприятия; права и ответственность, возлагаемые на сотрудников отдела и т.п. [7, с. 60].

Возможно выделение трех ключевых аспектов, играющих немаловажную роль в процессе, который предусматривает поддержание организационной культуры:

1. Отбор персонала.
2. Деятельность высшего руководящего звена.
3. Социализация работников в культуре данной организации.

Проведем более подробное рассмотрение данных аспектов.

1. Рост предприятия находится в прямой зависимости от вновь прибывающих членов, приходящих из других организаций, которым присуща совершенно другая организационная культура. Именно по этой причине, поддержание организационной культуры тесно связано с кадровой работой. Процесс, предусматривающий отбор персонала, критерии, которых необходимо придерживаться при выполнении задач, система вознаграждений, проведение определенного рода мероприятий, направленных на обучение сотрудников, возможности для карьерного роста, продвижение и выбор кадров, предоставляют гарантию обеспечения того, что те кандидаты, в пользу которых был сделан выбор,

будут находиться в полном соответствии с данной организационной культурой, а не вносить диссонанс. Целью выполнения данного рода процедуры является нахождение и найм людей, которые обладают необходимой компетентностью и способные с успехом исполнять требующуюся работу.

2. Деятельность руководящего звена. Ключевая роль в процессе, предусматривающем поддержание организационной культуры, отводится руководителям. В их обязанности входит демонстрировать на личном примере и постоянно декларировать основы ОК при организации любых публичных выступлений, посредством чего будет оказано благотворное влияние на поддержание организационной культуры. Если восприятие самого себя будет носить позитивный характер это приведет к оптимистическому настрою окружающих людей. Деятельность менеджеров среднего звена заключается в установлении конкретных норм и правил поведения, на основании задач, которые ставит перед собой данное подразделение и согласно общим положениям культуры предприятия. Именно от менеджеров поступает информация для сотрудников, относительно норм поведения, которые в большей степени приветствуются на предприятии.

3. Социализация. Даже при очень основательном отборе персонала, не представляется возможным найти людей, которые будут абсолютно идентичными требованиям, предъявляемым данной организационной культурой. Следовательно, задачей, которую ставит перед собой организация, заключается в оказании определенного рода помощи для новых сотрудников в процессе адаптации. Процесс социализации, предусматривает прохождение нескольких этапов, а именно:

- предварительная стадия. Именно на данном этапе, сотрудник получает полную информацию о предприятии до поступления на работу (в некоторых случаях, в основном, когда у работника есть сильное желание в получение данного места, имеет место своего рода идеализация образа предприятия);
- «столкновение», говоря иными словами, встреча с предприятием в ходе работы и сопоставление своих представлений о нем со своими ожиданиями (возможно «крушение иллюзий» собственных представлений);
- «метаморфоза», а именно, приспособление к возможным отклонениям от ожидаемого, сопоставление ожиданий с реальностью.

Процесс, предусматривающий социализацию может быть успешным либо дефектным. Он оказывает непосредственное влияние на стиль деятельности работника, а также на производительность его труда, вовлеченность в деятельность предприятия и желание на нем работать. Наиболее подробное рассмотрение процесса, предусматривающего социализацию, производится в курсе «Организационное поведение» [7, с.66].

Исходя из всего вышесказанного делаем вывод, что принципиальным выступает восприятие организационной культуры всеми членами организации.

1.2 Подходы к изучению организационной культуры

Для того, чтобы с максимальной эффективностью воздействовать на процесс, предусматривающий создание и развитие корпоративной культуры, которая будет поддерживать выработанную руководством предприятия стратегию организационного развития, возникает необходимость в изучении существующей культуры организации.

В ходе проведения анализа литературных источников было выявлено два ключевых подхода к проблеме, которая заключается в диагностике и изучении корпоративной культуры.

1. Идеографический подход («понимающий», «интерпретативный»), основой которого является использование качественных методов, к которым имеет непосредственное отношение метод традиционного анализа документации организации.

При помощи качественных методов на анализируемом предприятии возможно изучение следующих моментов, имеющих отношение к корпоративной культуре:

- использование устного фольклора;
- установленные на предприятии правила, традиции, и т.д.;
- использование различного рода документов, посредством которых производится определение жизнедеятельности предприятия;
- сложившаяся практика управления.

2. Формализованный подход (количественный). Характерной особенностью является использование различного рода стандартизированных опросников. Формализованные методы включают в себя:

- социологические исследования (анкетирование, интервью);
- концепцию Г. Ховштеде;
- измерения Э. Шейна;
- модель С. Ханди;
- модель Денисона.

Использование глубинного интервью осуществляется, как правило, в качестве средства для того, чтобы установить непосредственный контакт с сотрудниками предприятия и собрать максимальное количество качественной информации, получение которой не представляется возможным.

Существующие в организационной культуре нормы и моральные ценности, которые пытается донести до людей руководство организации, передаются и закрепляются посредством проведения определенных церемоний, процедур, ритуалов.

С точки зрения специалистов в этой области, необходимо обращать внимание на то, что применение ритуалов, приносит немалую пользу многим организациям. Они проводятся с целью напомнить персоналу о том, что организационные ценности имеют немаловажное значение и для оказания определенного рода помощи сотрудникам в усвоении и принятии ценностей. В ходе рассмотрения сущности ритуалов, которые используются в ходе трудовой деятельности, возможно их разделение на ключевые виды:

- ритуалы при поступлении на работу;
- организационные ритуалы, или ритуалы открытия;
- интегрирующие ритуалы;
- ритуалы, которые имеют непосредственное отношение к отдыху и восстановлению [20, с. 95].

Процесс, предусматривающий развитие организационной культуры рассматривается в качестве очень сложного и противоречивого. Существуют

определенные методы, при помощи которых возможно изучение данного процесса. Самыми адекватными выступают синергетический и эволюционный подходы. Синергетический подход предоставляет возможность вести речь о бифуркационном характере развития культуры предпринимательской структуры. Посредством эволюционного подхода возможно использование механизмов, которые способствуют генезису и приспособлению организационной культуры к изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде организации.

В ходе использования системного подхода при проведении процесса, который предусматривает анализ культуры организации, возможен вывод о том, что культура организации представляет собой результат, полученный в ходе сложного пересечения и наложения субкультур, сосуществующих на гармоничной основе, безразличии или конфликте

Процесс, предусматривающий формирование и развитие культуры организации с точки зрения синергетики, может осуществляться следующим образом: возможно накопление различного рода перемен (мутаций) в разных независимых частях организации (в качестве примера можно привести тот факт, что на предприятии это могут быть отдельные функциональные службы, региональные филиалы, неформальные объединения работников и т. д.) ведет к тому, что происходит образование и накопление постепенных эволюционных отличий. До тех пор, пока данные изолированные субкультуры не смогут осознавать себя как структур с абсолютной независимостью, различиям будет присущ обратимый характер. Данный факт рассматривается в качестве причины, по которой накопления различий будет осуществляться очень медленно [13, с. 77].

Теория эволюции предусматривает некоторые подходы к процессу выбора единицы эволюции. Для Р. Нельсона и С. Уинтера, которые являются основателями экономической эволюционной теории, в качестве единицы рассматривается предприятие как организм, носитель «генов», роль которых играют рутины. В этом случае, ключевым объектом эволюционной экономики выступает популяция организаций.

Рутинa производит определение вероятного поведения характерного для объекта (несмотря на то, что определение фактического поведения осуществляется посредством окружающей среды); наследование. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что, рутина является повторяющимся на постоянной основе шаблоном деятельности всего предприятия, представляющий собой эффективную деятельность индивида или предприятия в целом, в которой не происходит

никаких событий. С точки зрения ученых-специалистов в данной области Р. Нельсона и С. Уинтера, рутину можно рассматривать в качестве аналога умелого поведения индивидуумов, при котором «умение», предусматривает «потенциальную возможность беспрепятственного осуществления некоторой последовательности скоординированных действий, которая как правило выступает в качестве является продуктивной относительно достижения поставленной цели [13, с. 81].

Таким образом, в процессе, предусматривающем проведение тщательного и углубленного анализа литературных источников связанных с данной проблемой, можно выделить два ключевых подхода к проблеме, имеющей непосредственное отношение к диагностике и изучению корпоративной культуры, в частности идеографический и формализованный. Вместе с тем, важно обратить внимание на то, что развитие организационной культуры организации весьма не простой и противоречивый процесс.

1.3 Методы формирования организационной культуры

Методы, использующиеся для изучения деятельности предприятия, выбираются на основании типов организаций, поскольку цели большинства организаций имеют существенное различие [11, с. 18].

Некоторые методы организационной культуры, находят явное или неявное применение на предприятии. В качестве такого рода методов можно привести:

- Выделение приоритетов внимания со стороны менеджеров в организации. На этом основании, можно сделать вывод о том, что руководство предприятия предоставляет для сотрудников информацию о том, что ожидается от них в процессе деятельности производственного характера.
- Реакция руководителей на критические ситуации. Зачастую, в кризисных ситуациях, появляется возможность выявления ценностей и приоритетов культуры организации.
- Моделирование поведения на рабочем месте, обучение и тренировка.
- Критерии, по которым производится определение поощрений и привилегий.

- Символика и обряды, которые имеют место на предприятии, оказывают положительное воздействие на работников и придают им уверенности [5, с. 64].

В основе формирования культуры организации лежат человеческие отношения. За формирование и развитие культуры ответственность ложится на службу персонала [15, с. 89].

На сегодняшний день, проведена разработка различных методов, посредством которых будет предоставлена возможность для руководителей в формировании и поддержке культуры организации, которая необходима для достижения успеха стратегии развития. В разных странах и отраслях, в качестве продуктивной может выступать совершенно разная организационная культура, по этой причине, не существует единой оптимальной культуры предприятий, которую необходимо только сформировать на каждом предприятии.

После установления требований, которым должна соответствовать культура, характерная для данного предприятия, обязанностью руководства, в первую очередь, является определить философию практики управления. При использовании первого способа, предусматривается проведение оценки культуры и перспектив её развития. Условия второго способа: В обязанности менеджеров входит отслеживание во всей организации ценностных установок существующих в каждом из подразделений. Вместе с тем важно обратить внимание на роль, которая отводится лидеру.

В качестве источников культуры организации выступают:

- 1) взгляды, ценности и представления основателей организации;
- 2) коллективный опыт, получение которого возможно в ходе создания и развития организации;
- 3) новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

Рассмотрение первого источника производится в качестве определяющего на стадии создания организации и организационной культуры, поскольку основатели занимаются определением основной цели существования организации, а именно: миссия, принципы взаимодействия, а также подбор персонала [20, с. 66].

Исходя из всего сказанного выше, важно учесть тот факт, что принципиально восприятие организационной культуры всеми членами организации. Вместе с тем,

имеют место большое количество различного рода подходы к определению понятия «организационная культура». Разные авторы, в литературных источниках, трактуют понятие организационной культуры абсолютно по-разному. В ходе процесса, предусматривающем проведение анализа литературы, возможно выделение двух основных подходов к проблеме, существующей в диагностике и изучении корпоративной культуры, а именно идеографический и формализованный подходы.

Вместе с тем, важно обратить внимание, что развитие культуры предприятия, рассматривается в качестве довольно непростого и противоречивого процесса. Существуют некоторые методы, изучения организационной культуры, среди которых адекватными являются синергетический и эволюционный подходы. Методы организационной культуры, находят явное или неявное применение на предприятии. На сегодняшний день, проведена разработка различных методов, посредством которых у руководителей предприятий появляется возможность для формирования и поддержания культуры предприятия, которая остро необходима для успешного развития стратегии предприятия.

2. Анализ организационной культуры в ТОО «КазМеталл»

2.1 Характеристика предприятия

Деятельность организации ТОО «КазМеталл», заключается в выпуске металлоконструкций, а так же в изготовлении колон и ферм для строительства жилых и нежилых помещений.

Продукция отрасли: Металлоконструкции для строительства.

Выпускаемая продукция: Металлоконструкции, нестандартное оборудование.

Главой исполнительного органа является директор. В список его обязанностей входит управление всеми структурами и подразделениями предприятия, руководство над процессом, предусматривающем организацию деятельности предприятия, постановка целей, распоряжение имуществом и средствами, заключение и расторжение договоров, открытие счетов в банках, стимулирование

подчиненных руководителей, принятие решений.

К функциям, которые должны выполнять кадровые службы имеют непосредственное отношение следующие:

1. В административной деятельности: практическое применение ключевых законодательных положений в сфере организации и оплаты труда, коллективных договоров.
2. Трудоустройство. Осуществление приема на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы, касающиеся перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.
3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Иными словами вопросы, которые находятся в непосредственной взаимосвязи с определением возможностей работников предприятия, выявление путей их продвижения по производственной или служебной линии.
4. Материальное вознаграждение. Проведение мероприятий по аттестации рабочих мест и должностей, структура заработной платы при учете социальных льгот, проведение анализа рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.
5. Социальные вопросы. Налаживание контактов с профсоюзами, оказание содействия в проведении мероприятий общественного характера, осуществление анализа и установление причин, по которым возможно проявление социальной напряженности.

2.2 Анализ организационной культуры

Исследование проводилось в организации ТОО «КазМеталл».

Для проведения исследования было выделено 2 этапа, первым из которых является анкетирование работников данного предприятия, с использованием методик, разработанных такими учеными как С. Ханди, А. В. Батрашев.

Второй этап исследования предусматривает проведение тщательного анализа и обобщения результатов, полученных в ходе исследования, формирование выводов.

В данном исследовании принимали участие 30 человек, из них – 12 человек мужского пола, остальные 18 – женского. Возраст испытуемых от 24 до 50 лет.

Базой для проведения исследования были выбраны: методика на определение типа организационной культуры С. Ханди и методика определения удовлетворённости трудом А. В. Батрашева.

Методика С. Ханди. В основе данной методики лежит классификация Харрисона включающая в себя четыре типа культуры (Приложение 1):

1. Культура власти: существует центральный источник власти, который производит контроль; мало правил и процедур, атмосфера конкурентная, ориентированная на власть и политику.
2. Культура роли: работа контролируется процедурами и правилами, а роль, или должностные обязанности, представляют для людей большее значение, чем человек, который ее исполняет. Власть ассоциируется с должностью, а не с человеком.
3. Культура задачи: целью является объяснение необходимых для решения задачи людей и создание им условий для совместной работы. Влияние основывается больше на экспертной власти, чем на должности или личной власти. Здесь культура адаптивна, а важность командной работы возрастает.
4. Культура личности: центральное место отводится человеку. Организации существуют только для обслуживания при помощи людям в их работе.

Направление методики А. В. Батрашева (Приложение 2) заключается в выявлении уровня:

- интереса к работе,
- удовлетворенности результатами, достигнутыми в ходе профессиональной деятельности,
- удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами и руководством
- удовлетворенности предоставленными условиями труда,
- предпочтения выполняемой работы высокому заработку,
- профессиональной ответственности сотрудника.

Всеми испытуемыми было пройдено тестирование в определенном порядке.

Для более удобного описания, полученные данные занесены в таблицу 1.

В результате проведенного исследования по выявлению типа организационной культуры на предприятии ТОО «КазМеталл», на основе методики Ханди (Приложение 1) были получены результаты, а именно:

Таблица 1

Данные об испытуемых

№	Пол	Возраст	Образование
1.	Мужской	24	Высшее экономическое
2.	Мужской	34	Среднее специальное
3.	Женский	45	Среднее специальное
4.	Мужской	33	Среднее специальное
5.	Женский	35	Высшее экономическое
6.	Мужской	28	Высшее медицинское
7.	Мужской	31	Высшее экономическое
8.	Мужской	39	Среднее специальное
9.	Мужской	26	Высшее экономическое
10.	Женский	41	Высшее
11.	Женский	50	Высшее

12. Женский 45	Высшее
13. Женский 42	Среднее специальное
14. Женский 34	Высшее
15. Мужской 26	Среднее специальное
16. Женский 46	Высшее
17. Женский 34	Высшее
18. Женский 29	Среднее специальное
19. Женский 46	Высшее
20. Женский 30	Высшее
21. Мужской 32	Высшее
22. Мужской 45	Высшее
23. Женский 36	Высшее
24. Женский 38	Высшее
25. Мужской 49	Среднее специальное
26. Женский 31	Высшее

27. Женский 27	Высшее
28. Женский 40	Среднее специальное
29. Женский 42	Среднее специальное
30. Мужской 25	Высшее

Респонденты определили следующие типы культуры

Культура власти – 10чел. (42%)

Культура роли 12 чел. (45%)

Культура задачи – 5 чел. (8%)

Культура личности 3 чел (5%)

С точки зрения 45 % специалистов, власть принадлежит генеральному директору, который осуществляет контроль, за всеми процессами работы предприятия. Он характеризуется как очень компетентный специалист, в сфере сельского хозяйства. Основным достоинством данной культуры является способность к быстрому реагированию на внешние изменения и чёткое исполнение принятия решений.

По мнению 43 % респондентов, необходимо поддерживать культуру роли на предприятии, учитывая тот факт, что для них характерна типичная бюрократическая культура, где властью наделены законы и инструкции. Для культуры роли в качестве базовых ценностей, присуща многоступенчатая система, за счет которой осуществляется упорядочивание отношений среди сотрудников предприятия и вместе с тем власть, которую имеют внутренние правила и процедуры, предоставляющие возможность управления большим количеством людей. Эффективное функционирование подобного рода организаций наблюдается в стабильной, предсказуемой внешней среде.

Культура задачи определяется на предприятии 8 % респондентов. С их точки зрения, в отделении властвуют компетентные руководители и эксперты. Их мнение

заключается в том, что этот тип культуры является символом высшего этапа развития предприятия. Культура задачи как никакая другая, предоставляет обеспечение гарантии для организации от вероятного кризиса, поскольку имеет способность организовывать труд большого количества людей, а также проявлять адекватную реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

5 % специалистов выделяют культуру личности. Основой создания организации в данном случае являются амбициозные черты характера отдельно взятых личностей. Создание организации осуществлялось не для того, чтобы решать глобальные корпоративные задачи, а для достижения личных целей, более полно удовлетворения собственных потребностей людей, входящих в данную организацию.

При проведении исследования, с использованием методики А. В. Батрашева (Приложение 2), направленной на определение удовлетворенности трудом были получены результаты:

- интерес к работе - 30 чел. (100%);
- удовлетворенность достижениями в работе - 19 чел. - (57%);
- удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами - 29 чел. (96,6%);
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем -30 чел (100 %);
- уровень притязаний в профессиональной деятельности - 25 чел (83%);
- предпочтение работы высокому заработку - 27чел. (90 %);
- удовлетворенность условиями труда - 30 чел (100%);
- профессиональная ответственность - 30 чел. (100%).

30 респондентами были выделены такие главные составляющие удовлетворённости трудом как:

Интерес к работе можно считать 100%. Это объясняется тем, что по мнению всех опрошенных, проявляя интерес к собственной работе, является путем к стабильной деятельности предприятия в целом. Для всех руководителей важно, чтобы их подчиненные были готовы работать ради процветания предприятия. Данная задача решается посредством высокой заработной платы, выплаты различного рода поощрений за достижения в работе определенным сотрудникам, а также

коллективу в целом и другие формы стимулирования материального характера. Безусловно, очень многое зависит от самого работника, но как правило, само по себе материальное стимулирование не будет являться достаточно продуктивным, без создания необходимых условий.

По мнению 57% специалистов, была отмечена удовлетворенность собственными результатами, достигнутыми в работе, но несмотря на это, показатели в данной сфере оставляют желать лучшего.

Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами по работе была отмечена 96% опрашиваемых. С точки зрения большинства, коллектив является достаточно сплоченным, а командный дух, который присутствует в коллективе, содействует в осуществлении эффективной деятельности. Также, стоит отметить, что взаимоотношения в коллективе укрепляются благодаря проведению корпоративных мероприятий, целью которых является достижение общей цели.

Все опрошенные сотрудники, сто составляет 100%, согласны с ценностями руководителя и испытывают удовлетворенность от взаимоотношений с руководителем предприятия.

В соответствии с исследованием, которое было проведено на основании методики А.В. Батрашева, делаем такой вывод: 90,8% респондентов в определенной степени удовлетворены трудом на данном предприятии, и только 9,2% не полностью удовлетворены трудом.

Исследование организационной культуры проводилось методом анкетирования (Приложение 3). Анкета предназначена для руководителя. В нее включены 33 вопроса. После сбора данных по предоставленной анкете нами были получены следующие результаты:

1. Заместителем директора по качеству осуществляется регулирование качества деятельности предприятия на основании законов, в частности Градостроительного Кодекса РК, ГК РУ, УК РК, КОАП РК. Разработка и проведение различных мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции. Повышение ответственности за соблюдение ГОСТов. Систематический пересмотр и постоянное обновление действующих стандартов и технических условий. Ответственность рабочих, бригадиров и мастеров за выполнение контрольных операций. Сертификаты качества при поставке металла. Отклонение от ГОСТов строго наказуемо.

2. Наблюдается четкое соблюдение установленного порядка трудовой деятельности, условий труда и отдыха. Правильная организация рабочих мест.
3. Четко налаженный механизм. Хранение всей имеющейся информации в сети. Ответственность за хранение и безопасность имеющейся информации лежит на системном администраторе.
4. Определение миссии и целей. Предприятие, для успешного развития собственной деятельности использует достижения научно-технического прогресса и нано-технологий. Прослеживается четкая формулировка целей, которые ставит перед собой предприятие. Нормативно-правовая база стратегического развития состоит из следующих документов:

- устав предприятия;

- баланс предприятия за прошлые периоды;

- актуальные данные отдела снабжения и кадровой службы.

1. Регулирование отношений осуществляется Трудовым Кодексом РК, трудовым договором, договором о индивидуальной материальной ответственности, договором о коллективной (бригадной) материальной ответственности. В обязанности руководителя входит создание для сотрудников безопасных условий труда. В свою очередь, обязанностью работника является четкое соблюдение правил ТБ, несение полной ответственности за качество работы.
2. Развитие персонала и руководителей на данном предприятии входит в обязанности менеджера по развитию и обучению персонала. Координация деятельности осуществляется посредством законодательных и нормативных правовых актов, трудового законодательства.
3. Действует отдел маркетинга на предприятии, деятельность которого заключается в поддержании и формировании узнаваемости предприятия. Имеет собственный логотип и другие отличительные признаки. Предприятие ориентировано на определенную область деятельности и целевую аудиторию.
4. Имеет место, определенный дресс-код, строгое соблюдение установленных правил делового тона. К внешней культуре имеют непосредственное отношение нормы и правила поведения, которые необходимо строго соблюдать на предприятии.
5. Поддержание стабильности, используя для достижения этой цели активизацию всех существующих подразделений.
6. Существует постоянный контроль за продуктивностью деятельности персонала и руководителей, но при этом он не является чрезмерным. Вместе с

тем, имеет место контроль в процессе работы.

7. На предприятии приветствуются отношения доверительного характера. Все сотрудники оповещены о целях и миссии предприятия. Атмосфера в коллективе доброжелательная. Предприятие предоставляет возможность карьерного роста.
8. Формулировка целей, определение задач, привлечение определенной целевой аудитории, целевой группы. Производится оценка уровня лояльности выбранных сегментов клиентов, исследование имеющихся у них потребностей.
9. В деятельности предприятия используются активным образом достижения научно-технического прогресса и nano-технологий, совершенствуется оборудование, своевременно осуществляется замена изношенного оборудования.
10. Условия труда на данном предприятии предусматривают принятие активного участия сотрудников в ходе разработки групповых решений. Создаются условия способствующие минимизации конфликтных ситуаций.
11. Поощряется проявление личной инициативы, индивидуальное принятие решений.
12. Дисциплина трудовой деятельности представляет собой обязательное для всех сотрудников предприятия подчинение, установленным правилам поведения. Работодатель обязан согласно трудовому законодательству и иным нормативным правовым актам, в которых содержатся нормы трудового права, коллективному договору, соглашениям, локальным нормативным актам, трудовому договору создавать все необходимые для работников условия.
13. Приветствуется предложение новых идей.
14. Производится рассмотрение ПВК и отношения человека к профессиональной деятельности и к профессии в целом.
15. Выявляются профессиональные качества и навыки, определяются основные ценности работников, осуществляется обучение.
16. Формируются и развиваются навыки работы в команде, командный дух в коллективе. Развивается и поддерживается чувство сплоченности в коллективе.
17. Определяют на предприятии:
 - благодарности или выговоры;
 - вознаграждения или депремирование;
 - повышение или понижение по службе.

1. Становление взаимосвязи, которая должна присутствовать между потребительской лояльностью и мотивацией работников предприятия, и уменьшение затрат, имеющих непосредственное отношение к обратной связи и исследованиям.
2. Предоставление качественного сервиса, повышение степени доверия, повышенная внимательность к потребностям клиента, привлечение новых клиентов.
3. Объективная оценка деятельности работников со стороны руководства предприятия. Правильность постановки целей у персонала.
4. На предприятии приветствуются принципы честности и открытости, которые лежат в основе отношений.
5. Отлаженное взаимодействие сотрудников. Предполагается абсолютная согласованность действий работников предприятия и равноценное понимание целей, задач, обязанностей и ответственности. Сотрудничество выступает в качестве взаимовыгодной основы отношений, имеющих место в коллективе.
6. Сотрудничество представляет собой способ, который предусматривает предоставление возможности партнерам для развития.
7. Действуют межличностные и организационные коммуникации.
8. Производительность:
9. Своевременность выявления существующих проблем и устранение причин их возникновения.
10. Выработка нормативного плана.
11. Поддержание высокого качества производимой продукции.
12. Повышение производительности.
13. Осуществление контроля за производительностью труда, за счет разработанной системы регулирования качества продукции и т.д.
14. Формирование и поддержание положительного имиджа предприятия, достижение чего возможно за счет актуальности выпускаемой продукции, своевременным исполнением заказов, качества выпускаемой продукции.
15. Повышение квалификации, переквалификация сотрудников, посещение сотрудниками лекций.
16. Рост и снижение прибыли фиксируется в определенных документах на предприятии, которые хранятся в системе организации для ведения контроля.

2.3 Формирование идеологии организационной культуры на основе секторального подхода в ТОО

«КазМеталл»

В ходе проведенного нами исследования были выявлены проблемные зоны в ТОО «КазМеталл» и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Несомненно, что менеджеры должны уметь правильно воздействовать

на организационную культуру. Приведенные ниже рекомендации могут помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации:

1. Обращать особое внимание на нематериальные, внешне не проявляющиеся аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления, нематериальные аспекты во многом способствуют проведению изменений.
2. Скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансформации культур.
3. Стараться понять значимость организационных символов (название компании, логотип, лозунги).
4. Прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и как эти истории отражают культуру организации.
5. Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и укрепления культуры.
6. Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, на какие идеалы он должен ориентироваться и какими действиями следует передать эти идеалы на нижние уровни организации.

Содержание и направленность развития организационной культуры, безусловно, являются наиболее важными из аспектов стратегического менеджмента. Вопросы о том, какими должны быть сотрудники через 5-10 лет, на чем должны будут основываться их отношения, какие ценности будут провозглашаться, беспокоит большинство руководителей. Ответы на эти вопросы во многом определяют темпы и характер развития организации, что только увеличивает его значимость.

Сегодня для решения подобных задач все чаще используются принципы, обусловленные содержанием командной работы. Вовлечение персонала различных уровней в принятие решения, связанного с содержанием организационной

культуры, существенно облегчает работу по внедрению и адаптации вновь принятых корпоративных постулатов; способствует формированию общего видения организации. Соблюдение подобных принципов позволяет наиболее органично строить в организации подсистемы оценки, мотивации, развития, обучения и управления персоналом.

Вот некоторые основные принципы, которые могут быть положены в основу деятельности современной развивающейся организации.

Совершенствование. Все люди постоянно стремятся к совершенствованию взаимоотношений, процессов производства, самих себя и деятельности компании в целом.

Собственность. Мы разрабатываем такой подход к выработке и принятию решений, при котором мы считаем, что владеем компанией как своей собственностью и, соответственно, отвечаем за основное направление ее деятельности, ее успехи и расходует средства так, как если бы это были наши собственные деньги.

Понимание. Мы упорно работаем, стремясь выслушать каждую сторону, понять позицию каждого в отношении всех сторон наших взаимоотношений. Мы уважаем, различия взглядов и готовы принять тот факт, что у других также есть свои цели и мотивы.

Подход «способен сделать». Мы стремимся найти способ помочь друг другу в том, что мы считаем положительным для компании. Мы готовы продемонстрировать, что рассматриваем альтернативы.

Честность. Мы всегда выполняем то, что обещали, согласно определенным, не секретным планам, и считаем решающим моментом нашей деятельности - быть честным и открытым по отношению к себе и другим.

Доступность. Мы доступны, мы всегда можем позвонить, ответить на письма, нас легко найти.

Профессионализм. Мы демонстрируем внимание к мелочам, мы квалифицированно выполняем свою работу, мы обладаем знаниями и сосредоточены на своих целях и приоритетах.

Проанализировав существующую позицию организации ТОО «КазМеталл» необходимо внести ряд некоторых мероприятий по изменению организационной культуры:

- организация и проведение конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, поощрение лучших по профессии, проведение конкурсов на лучшего работника компании. Но главное здесь - система публичного поощрения;
- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет;
- разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты и т.д.);
- создание программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, помощь транспортом и т.п.);
- создание системы информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива). Это необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение причастности и необходимости в данной работе;
- расширение выпуска рекламной продукции и сувенирных изделий для сотрудников компании (записные книжки, ручки и т.д.);
- создание более благоприятной атмосферы в компании;
- установление Дня рождения компании, с предоставлением выходного дня для сотрудников;
- разработать новые формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- для работников можно организовывать экстрим - игры, соревнования. Как показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей вне зависимости от должности, начинают изобретать пути решения поставленных задач. У сотрудников, кроме незабываемых ощущений, появляются новые крепкие контакты;

- непосредственное экономическое поощрение в виде надбавок к окладу, премий, комиссионных, наград за победу в конкурсах;
- предоставление возможности повысить личную квалификацию через дневное обучение и вечерние курсы;
- формирование механизмов двусторонней связи внутри компании. Работнику необходимо дать почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена. Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только об отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди перестают реагировать на критическую обратную связь. Однако если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята нормально. Важно, чтобы обратная связь была правдивой, точной, подробной и осуществлялась незамедлительно;
- для устранения физического дискомфорта руководству можно порекомендовать ежемесячно, инвестировать небольшие суммы денег в улучшение условий труда, и это инвестирование должно вполне окупаться, так как благоприятная обстановка, безусловно, повышает производительность труда.

Кроме этих перечисленных мероприятий возможны и другие.

Но, если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций - это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути по совершенствованию организационной культуры предприятия и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности ТОО «КазМеталл».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов.

Культура это социальный феномен, зависящий от поступков людей и их взаимодействия и проявляющийся прежде всего на уровне поведения. Поэтому две организации, даже работающие в одинаковых условиях, могут иметь разные культуры.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, - это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Далеко не всегда сложившаяся организационная культура способствует эффективной работе персонала. Причина может состоять в том, что организационную культуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

Обобщая материал по способам формирования организационной культуры, отметим, что отсутствие внимания со стороны руководства организации к процессу формирования культуры организации в целом и стихийное развитие организационной культуры (то есть решение проблем «по мере поступления», без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия - несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

В ходе нашего первого исследования было выявлено, что в данном коллективе доминирующим параметром является коллективизм. Это говорит о том, что сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы, присутствует чувство долга и лояльность сотрудников, продвижение по службе будет идти исключительно внутри организации в соответствии со стажем, руководство здесь использует традиционные формы мотивации. Самым низким показателем является дистанция власти, предполагает меньшую зависимость между подчиненными и начальниками. Также в такой организации лидеру нужно заслужить уважение. Низкий показатель дистанции власти означает, что этот разрыв между менеджерами и подчиненными гораздо меньше.

В ходе проведенного нами исследования были выявлены проблемные зоны в ТОО «КазМеталл» и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию организационной культуры. Несомненно, что менеджеры должны уметь правильно

воздействовать на организационную культуру. Поэтому, мы дали некоторые рекомендации, которые в дальнейшем помогут устранить возникающие проблемы в организации ТОО «КазМеталл».

Мы считаем, что внедрение на предприятие разработанного алгоритма изменений организационной культуры повысит эффективность деятельности и развития предприятия и поможет скорректировать идеологическую основу организационной культуры.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арутюнова Л. М. Теория организации: учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Пирогова А. В. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 110 с.
2. Базаров Т. Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М., Юнити, 2016. – 389 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2016. – 407 с.
4. Гончаров В. И. Менеджмент. Учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Миссанта, 2015. – 624с.
5. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 288 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: Нимб, 2015. – 430 с.
7. Зайцев Л.Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2015. – 665 с.
8. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие / А.В. Карпов. — М.: Гардарики, 2015. – 584 с.
9. Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 220 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учеб. Пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2017. – 574 с.
11. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования / О. Ю. Коровина. – СВАО, 2016. – 53 с.
12. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений / О.И. Ларичев, В. Г. Горохова. – М.: Издательство МНЭПУ, 2015. – 104 с.
13. Левкин Н. В. Современные методологические подходы к изучению организационной культуры / Н. В. Левкин. – ТОГУ, 2016. – 86 с.

14. Манаков Л.Ф. Современная теория организации: Учеб. пособие / Л. Ф. Манаков, О. В. Бочарникова. – НГАСУ, 2014. – 120 с.
15. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е. В. Маслов. – М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 309 с.
16. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – У.: «ИНФРА-М», 2016. – 480 с.
17. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Оценка эффективности: Учеб. пособие / Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2014. – 255 с.
18. Смирнов Э. А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 248 с.
19. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 127 с.
20. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб.: Питер, 2018. – 148 с.
21. Шаповалова И. С. – Организационная культура: практикум / И. С. Шаповалова. – ИПК НИУ «БелГУ», 2015. – 108с.
22. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2015. – 336 с.
23. Щербина В. В. Социальные теории организации. Словарь / В. В. Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 264 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Типы культуры организации С. Ханди Таблица 6

Параметры, определяющие типы культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жёсткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются сверху (крупные предприятия)	Небольшая организация с матричной структурой (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов и сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалистов ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами.	Силы специалиста – эксперта. Важнее командный, а не индивидуальный результат.	Сила личности и сила специалиста. Влияние распределяется поровну.
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияния	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам	Контроль и координация осуществляются в соответствии с установленными	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность	Дает защищённость, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации. Раскрывает таланты личности, поощряется инициатива и формирование команды	Специалисты – одарённые, яркие личности. Умеют добиваться поставленных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать отношения	Может оказывать некоторое давление на личность. Контролирует ресурсы

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

организационный культура ценность секторальный

Методика определения удовлетворенности трудом А. В. Батрашева, дополненная авторами исследования.

Инструкция: Прочтите каждое из утверждений и оцените, насколько оно верно для Вас. На бланке напротив вопроса отметьте выбранный вариант А, Б или В галочкой.

Утверждения

1. То, чем я занимаюсь на этой работе, меня интересует:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

2. За последнее время я добил(ась)ся успехов в своей должности:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:

А. да;

Б. не со всеми;

В. нет.

4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

А. да;

Б. не всегда;

В. нет.

5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

6. В работе меня, прежде всего, привлекает возможность узнавать что-то новое:

А. да;

Б. время от времени;

В. нет.

7. С каждым месяцем я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

А. да;

Б. не все;

В. нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на тебя работу:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

А. да, часто;

Б. редко;

В. нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

А. да;

Б. возможно;

В. нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

А. да;

Б. время от времени;

В. нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашей организации:

А. да;

Б. не совсем;

В. нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

А. да;

Б. иногда;

В. нет.

15. Меня редко хвалят или благодарят за работу:

А. да;

Б. иногда;

В. нет.

16. Даже если бы мне предложили высокий заработок, я бы не сменил работу:

А. да;

Б. может быть;

В. нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

А. да;

Б. иногда;

В. нет.

18. В нашей компании созданы благоприятные условия труда:

А. да;

Б. не совсем;

В. нет.

19. Мне не нравится то, что работая здесь, я не могу добиться большего успеха:

А. да;

Б. отчасти;

В. я с этим не согласен.

20. Я хорошо подхожу на роль руководителя нашей смены:

А. да;

Б. смог(ла) бы внести некоторые изменения;

В. нет.

21. Работа, которую я выполняю, оплачивается компанией справедливо:

А. да;

Б. не совсем;

В. нет.

22. У меня есть все, что необходимо мне для работы:

А. да;

Б. не совсем;

В. нет.

23. Когда дела на работе идут плохо, я чувствую в этом долю своей вины:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

24. Мои интересы совпадают с интересами нашей организации:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

25. Работая здесь, я чувствую, как теряю свою компетенцию:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

26. Мне нравятся люди, работающие в моей смене:

А. да;

Б. не все;

В. нет.

27. Наш руководитель воодушевляет меня на работу с высокой отдачей:

А. да;

Б. иногда;

В. нет.

28. От моих действий зависит качество предоставляемых компанией услуг:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

29. Я мог бы работать больше в компании даже без материального вознаграждения:

А. да; Б. может быть; В. нет.

30. Я могу рассказать о нашей организации как о хорошем месте работы с неплохими условиями труда:

А. да; Б. иногда; В. нет.

31. Если я выполняю свои обязанности ненадлежащим образом, то это не беспокоит меня:

А. да; Б. иногда; В. нет.

32. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы, не могу довольствоваться тем, что мне предлагают:

А. да; Б. отчасти; В. нет.

Составляющие УТ				Утверждения			
Интерес к работе				1, 6, 12, 24			
Удовлетворенность достижениями в работе				2, 7, 19, 25			
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками				3, 8, 14, 26			
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством				10, 15, 17, 27			
Уровень притязаний в профессиональной деятельности				5, 11, 20, 32			
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку				4, 16, 21, 29			
Удовлетворенность условиями труда				13, 18, 22, 30			
Профессиональная ответственность				9, 23, 28, 31			
Утверждение	Вариант ответа			Утверждение	Вариант ответа		
	А	Б	В		А	Б	В
1	2	1	0	17	0	1	2
2	2	1	0	18	2	1	0
3	2	1	0	19	0	1	2
4	2	1	0	20	2	1	0
5	2	1	0	21	2	1	0
6	2	1	0	22	2	1	0
7	2	1	0	23	2	1	0
8	2	1	0	24	2	1	0
9	0	1	2	25	0	1	2
10	2	1	0	26	2	1	0
11	2	1	0	27	2	1	0
12	0	1	2	28	2	1	0
13	0	1	2	29	2	1	0
14	0	1	2	30	2	1	0
15	0	1	2	31	0	1	2
16	2	1	0	32	2	1	0

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета диагностики идеологической основы организационной культуры организации

Уважаемый руководитель! Для диагностики существующей у Вас организационной культуры, Вам необходимо ответить на вопросы, как можно точнее указав традиции, документы и технологии, существующие в Вашей организации в различных направлениях деятельности. Традицией может считаться любое повторяющееся действие, документам, любая информация, запротоколированная на бумажном носителе, технологией – алгоритм или последовательность какого либо действия.

Вопросы:

1. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля качества деятельности.
2. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля организации труда.

3. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля информационной обеспеченности всех процессов.
4. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля стратегии развития организации.
5. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля ответственности персонала и руководителя.
6. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля развития персонала, руководителей и организации в целом.
7. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля известности и узнаваемости организации.
8. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля внешней культуры руководителей и подчиненных.
9. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля стабильности Вашей организации.
10. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля эффективности деятельности персонала и руководителей.
11. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля лояльности персонала.
12. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля лояльности клиентов.
13. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля внедрение инноваций.
14. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля развития коллективизма и сплоченности.
15. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля проявления индивидуальности руководителей и подчиненных.

16. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля дисциплины труда.
17. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля креативности сотрудников.
18. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля профессионализма сотрудников.
19. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля развития личности сотрудников и руководителей.
20. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания и формирования команды.
21. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля обратной связи между руководителями и подчиненными.
22. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля обратной связи с клиентами.
23. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля клиентоориентированности Вашей организации.
24. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля справедливости принятия управленческих решений.
25. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля честности и открытости деятельности сотрудников, руководителей и организации в целом.
26. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля процессов сотрудничества между работниками и между организацией и ее внешними партнерами.
27. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля конкурентоспособности товара или услуг организации.
28. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля эффективности коммуникаций.
29. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля психологического климата.

30. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля производительности.
31. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля имиджа организации.
32. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля профессионального развития сотрудников.
33. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля роста прибыли.

Размещено на Allbest.ru