

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Ядром каждой организации представляются сотрудники, и без них работа организации нереальна. Трудовой коллектив является формальной общностью индивидов, которые объединены коллективной работой для достижения конкретных задач.

Комплекс объектных условий, в которых оказываются индивиды в ходе коллективного труда, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Число потребностей, которые могут быть удовлетворены в коммуникации, также оказывается ограниченными сложившимися обстоятельствами.

В этой связи в коллективах зачастую встречаются организационные обстоятельства, в процессе которых между сотрудниками обнаруживаются противоборства по широкому кругу проблем. Сами по себе данные разногласия и противоречия могут выступать в качестве позитивного фактора движения творческой мысли.

Однако, становясь острыми, они могут препятствовать эффективной коллективной работе и вести к инцидентам и как следствие стрессам. Поэтому проблема влияния организационной культуры на динамику профессионального стресса является актуальной на сегодняшний день.

**Разработанность в науке.** Проблему организационной культуры и профессионального стресса изучали такие авторы как: Э. Х. Шейн, Т. Тарелкина, Е. Н. Сарибекян, Э. А. Капитонов, Т. Н. Золотова, О. Н. Полякова, Л. А. Китаев-Смык и др.

**Цель исследования:** изучить влияние организационной культуры на динамику профессионального стресса.

**Объект исследования:** организационная культура и профессиональный стресс.

**Предмет исследования:** влияние организационной культуры на динамику профессионального стресса.

**Гипотеза исследования:** уровень организационной культуры влияет на степень профессионального стресса сотрудников организации.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть понятие, описать свойства и особенности формирования организационной культуры.
2. Раскрыть определение, описать стадии и особенности управления профессиональным стрессом.
3. Провести исследование влияния организационной культуры на динамику профессионального стресса сотрудников организации.
4. Предложить рекомендации по улучшению организационной культуры организации.

**Методы исследования:** изучение научной литературы по теме исследования, качественный и количественный анализ полученных показателей.

**Методики исследования:**

1. Тест «Уровень организационной культуры» (Т. П. Галкина).
2. Опросник «Оценка профессионального стресса» (Автор: Вайсман).

**Практическая значимость исследования** заключается в использовании материалов исследования в практической деятельности менеджеров, руководителей и штатных психологов.

**Структура работы:** введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложения.

# **1. Теоретические основы организационной культуры и профессионального стресса**

## **1.1. Понятие, свойства и формирование организационной культуры**

Организационная культура является системой общепризнанных в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению итогов труда, которые выделяют данную организацию от всех иных.

Организационная культура является системой совместно отделяемых ценностей, символов, убеждений, примеров поведения сотрудников организации, придающие единый смысл их поведению.

Организационная культура соединяет ценности и стандарты, присущие организации, стиль и ход управления, а кроме того, концепции технологического и социального формирования. Организационная культура создает границы, в которых можно уверенно принять решение на любой ступени руководства, возможности применения ресурсов организации в целом. Ответственность предоставляет течения развития, регламентирует управленческий труд, содействует идентификации членов с организацией. Под воздействием организационной культуры формируется поведение конкретных ее работников.[\[1\]](#)

В основании организационной культуры находятся потребности персоны и потребности организации. Нет двух равных культур организации, как и нет двух равных индивидов.

Итоги работы каждой компании сопряжены с ее организационной культурой, которая в одной ситуации содействует выживанию, в другой - достижению высших итогов, в третьей - приводит к разорению.

К главным критериям организационной культуры следует отнести следующие.

1. Упор на внешние (обслуживание клиентов и т. п.) либо внутренние задачи организации. Организации, которые направлены на нужды клиента, подчинившие им весь собственный труд, имеют большие плюсы в рыночной экономике. Это способствует увеличению конкурентоспособности компании.

2. Нацеленность активности на разрешение организационных вопросов либо на социальные стороны ее работы. Вариантом социальной направленности может стать постоянное внимание организации к бытовым, индивидуальным вопросам сотрудников.

3. Мерка готовности к риску по введению новшеств. Мера направленности на инновационные механизмы либо стабилизацию.

4. Мера поощрения конформизма (изменение либо оценка мнения человека в направлении большего согласия с коллективом) либо индивидуализма сотрудников организации. Направленность стимулирования на коллективные либо персональные достижения.
5. Степень выбора коллективных либо индивидуальных форм принятия решений. Мера централизованности - децентрализованности принятия решений.
6. Степень подчиненности работы заблаговременно разработанным планам.
7. Степень сотрудничества либо соперничества среди отдельных сотрудников и между коллективами в организации.
8. Уровень простоты либо сложности организационных процедур.
9. Мера лояльности сотрудников к организации.
10. Уровень информированности членов о том, какова их роль в достижении целей организации. Верность сотрудников «собственной» организации.[\[2\]](#)

Организационная культура характеризуется некоторыми свойствами. Главными из них являются:

- коллективный труд создает представления сотрудников об организационных ценностях и способах следования данным ценностям;
- общность. Это обозначает, что не только все познания, ценности, установки, традиции, но и многое иное применяется коллективом для удовлетворения глубоких нужд его членов. Главные составляющие культуры организации не нуждаются в доказательстве, они сами собой разумеются;
- иерархичность и приоритетность. Каждая культура подразумевает иерархию ценностей. Нередко основными являются абсолютные ценности, выбор которых безусловен;
- системность. Организационная культура представляется не простой системой, которая соединяет конкретные компоненты в единое целое.[\[3\]](#)

«Сила» влияния организационной культуры обуславливается:

- однородностью сотрудников организации. Общность возраста, интересов, взглядов и т. п.;

- постоянством и длительностью коллективного членства. Кратковременное членство в организации и частое изменение ее состава не содействует усвоению культурных ценностей;

- характером коллективного опыта, интенсивностью взаимодействия. Если сотрудники организации коллективными стараниями преодолевают настоящие сложности, то сила влияния организационной культуры увеличивается.

Организационная культура сильно воздействует на жизнедеятельность организации. Воздействие организационной культуры на труд организации выражается в последующих формах:

- идентификация членов коллектива своих целей с целями организации посредством принятия его норм и ценностей;

- осуществление норм, которые предписывают желание достигать целей;

- создание стратегии формирования организации;

- единство процесса осуществления стратегии и эволюции организационной культуры под воздействием запросов внешней среды.[\[4\]](#)

Диагностика организационной культуры подразумевает исследование документов, наблюдение за стилем руководства, доверительную коммуникацию со членами коллектива на всех уровнях иерархии организации. Сбор информации дает возможность формировать профиль организационной культуры, в котором отображаются: содержание ценностей, их согласованность, единая нацеленность.

Руководство организационной культурой подразумевает ее развитие, укрепление и изменение. Развитие организационной культуры призывает учитывать постепенность, эволюционный характер ее формирования и реализуется при помощи последующих мер.

1. Реализация так именуемого символического управления, т. е. формирование символических фигур и образов начальников, которые воплощают лучшие ценности и нормы организации.

2. Концентрация стараний на создание более значимых организационных ценностей и стандартов.

3. Формирование и расширение в организации отдельных «островков», на которые распространяются конкретные ценности.
  4. Изменение поведения членов коллектива посредством переживания настоящих успехов организации.
  5. Формирование знаков организационной культуры, которые выражают ценности и нормы.
  6. Сочетание директивных и косвенных форм развития организационной культуры.
- [\[5\]](#)

Большое значение имеет обмен информацией для создания организационной культуры. Он подразумевает применение различных форм передачи информации для формирования образа организации и широкого информирования сотрудников организации и потребителей ее продукции о политике и задачах организации.

Создание организационной культуры отличается в зависимости от разных подходов. Главными подходами организационной культуры являются следующие.

Внутренний подход подразумевает выбор миссии, которая сопряжена с производством либо обслуживанием, установление социальной миссии, правил подбора сотрудников, нацеленности внутренней культуры организации на удовлетворение нужд ее сотрудников.

Когнитивный подход направляет на создание плана карьеры и развитие сотрудников, включая самые нижние уровни иерархии, на существование механизма предложений по улучшению труда организации и любого из ее членов, стратегическая нацеленность, неформальные модели лидерства.

Символический подход подразумевает присутствие в организации специфического языка, символического труда (действий), особых церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (индивидов) и т. п.

Побуждающий подход привлекает свое внимание организаций к механизму мотивирования сотрудников. В данной ситуации организация оплачивает труд собственных сотрудников так же либо даже выше, чем в иных похожих организациях. Вознаграждение за достигнутые результаты проявляется в виде предоставления вероятности обучения, формирования деловых и индивидуальных свойств сотрудников. Любой сотрудник организации имеет возможность использовать услуги консультантов и педагогов для улучшения своего труда.

Создаются специфические программы профессиональной и управленческой карьеры в организации.[\[6\]](#)

Подразумевается, что формирование подходящего для мотивации климата по большей части имеет зависимость от руководящего персонала. Непременное условие - обучение и планирование карьеры реализуется «каскадно», т. е. с самого верха иерархической пирамиды вниз, не пропуская ни одного уровня.

«Культура» представляется совокупным термином. Применительно к организации, в качестве самостоятельных направлений выделяют: культуру условий труда, культуру средств труда и трудового процесса, культуру межличностных отношений, культуру руководства и культуру сотрудника.

Термин «культура» содержит субъективные и объективные компоненты. Особенное значение представляют субъективные компоненты организационной культуры, потому как являются базой управленческой культуры. Она характеризуется стилями управления, методами разрешения вопросов и поведением управляющих.

Организационные ценности являются системой, которой обязана быть каждая организация. Данная система содержит: цели, характер внутренних взаимоотношений, направленность поведения индивидов, дисциплину, исполнительность, новаторство, инициативность, трудовую и профессиональную этику и др.

Основные ценности, которые объединены в систему, составляют философию организации отвечающую на вопрос, что представляется для нее самым значимым. Философия отображает восприятие организацией себя и собственного предназначения. Кроме того, задает основные ориентации работы организации, создает позицию в отношении руководства (стиль, мотивационные правила, порядок решения инцидентов и пр.) и формируют основание ее имиджа, то есть представления о ней у находящихся вокруг людей.

Обряд - это нормированное мероприятие, которое проводится в установленное время и по особому поводу.

Ритуал является комплексом особых мероприятий, которые оказывают психологическое воздействие на сотрудников организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания настоящего смысла тех либо иных сторон ее труда, обучения организационным ценностям и создания нужных взглядов.

Сотрудники многих японских организаций, к примеру, встречают рабочий день с пения их гимнов. Ритуалы могут быть сопряжены с принятием в члены организации, проходами на пенсию и пр., но порой они превращаются в самоцель.

Образы, легенды и мифы представляются компонентом знаково-символической подсистемы культуры. Мифы отображают в необходимом свете и в скрытой форме историю организации, установленные ценности, а образы - портреты ее известных деятелей. Они показывают, какой основной босс, какую он дает реакцию на неудачи; имеет ли возможность простой работник стать управляющим и пр., понижая расплывчатость, рекомендуют, обучают, ориентируют поведение сотрудников, формируют стандарты для подражания.

Традиции, как компонент культуры, являются формой социальной регуляции труда индивидов и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было перемен.

В рамках компонента культуры могут анализироваться установленные в организации стандарты и стиль поведения ее сотрудников - их отношения друг к другу, внешним контрагентам, исполнению руководящих действий.

Лозунги являются призывами, в короткой форме отображающие ее управляющие вопросы, мысли. На сегодняшний день в форме лозунга зачастую формулируется миссия организации.

Ценности, традиции, обряды, ритуалы, нормы поведения сотрудников организации, принесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Они бывают положительными и негативными. Например, в качестве положительной традиции следует анализировать доброжелательное отношение ко всем новым членам коллектива, которые приходят в организацию, а в качестве отрицательной - печально известную дедовщину.

Образ мыслительных процессов сотрудников организации, который определяется обычаями, ценностями, сознанием сотрудников организации именуется менталитетом. Он имеет большое воздействие на их повседневное поведение и отношение к собственным сотрудникам либо служебным функциям.

Культура организации является многоаспектной. Во-первых, она содержит отдельные субкультуры отдельных разделов либо социальных коллективов, имеющих под «крышей» единой культуры. Они могут, уточнять и развивать последнюю, могут мирно бытовать наряду с ней, а могут ей противоречить, в таком

случае они называются контркультуры.

Во-вторых, организационная культура содержит субкультуры тех либо других течений и форм труда. Правильно, к примеру, обсуждать культуру предпринимательства, культуру руководства, культуру деловой коммуникации, культуру проведения тех либо иных мероприятий, культуру взаимоотношений.

Любая из данных субкультур имеет собственный список компонентов. Например, составляющими культуры управления, в целом описывающей уровень организации социально-экономической системы, представляются: компетентность, профессионализм, умения межличностной коммуникации, метод организации производства, исполнения рабочих обязанностей, технология руководства и информационного обеспечения, делопроизводства техника индивидуальной деятельности и пр.[\[7\]](#)

Культура руководства организацией базируется на навыке органично совмещать и ориентировать формирование «частных» культур, создающихся в отделах и филиалах.

Культура аппарата руководства и производственного центра не обязаны насильственно насаждаться всем остальным отделам. Лучшим подходом представляется отработка коллективных ценностей и создание с их поддержкой основных положений организационной культуры, демонстрация всем сотрудникам их прагматической полезности для всей организации.

Итак, цели и ценности работников и организации обязаны совпадать. Это гарантия их результативного труда. В противоположной ситуации повышается конфликтность в трудовой группе, которая может привести ее к деградации и краху, и возникает вероятность появления контркультуры.

Поэтому менеджеры обязаны понимать причины появления организационных контркультур и уметь предвидеть их возникновение. Среди организационных контркультур отмечают прямую оппозицию ценностям преобладающей организационной культуры, оппозицию сформировавшейся структуре власти в организации, а кроме того, оппозицию образцам отношений и взаимодействий, которые поддерживаются преобладающей культурой.

## 1.2. Определение, стадии и особенности управления профессиональным стрессом

Стресс (англ. stress - давление, напряжение) является особой приспособительной реакцией на влияние экстремального фактора. Данная реакция, невзирая на характер экстремального фактора, выражается в быстрой мобилизации защитных сил организма для того, чтобы верно дать реакцию на конкретное затруднение либо отыскать подходящий метод ее одоления. До тех пор, пока данный способ не найден, организм тратится в рамках сверхзатрат.[\[8\]](#)

Известно, что резервы индивида имеют границы, поэтому нередкие либо длительные стрессовые волнения имеют возможность привести к формированию целого списка болезней и деформации индивидуальных свойств индивида. Схематически подобное формирование возможно отразить в форме трех этапов стресса, которые предложил Г. Селье:

- этап тревожности, который наступает при взаимодействии организма с отрицательными обстоятельствами;
- этап адаптации появляется при продолжительном влиянии отрицательного фактора и сопряжен с увеличением защитных сил индивида;
- и этап истощения наступает при сильном и продолжительном влиянии стрессового фактора, в итоге которого осуществляется истощение защитных сил человека и может быть отрицательный результат вплоть до летального конца.

Развитие стресса и переход от одного этапа к другому зависят от силы и длительности влияния стрессового фактора, относительно которых возможно посчитать персональную меру адаптационной энергии либо, выражаясь по-другому, личной стрессоустойчивости индивида.

Итак, стресс представляется видом физиологического и психологического состояния индивида, по многим критериям похожего с болезнью, но в отличие от нее, вызывается не инфекцией, а реакцией своего человеческого мозга на перемены находящейся вокруг среды.

При этом необходимо указать, что термин «реакция» играет тут основную роль – конкретно решение индивида о том, насколько новейшие факторы среды опасны для его жизни, формирует предпосылку для появления самого стресса.

Анализируя опасность пребывания индивида в подобном состоянии, Селье выделил две формы адаптивного синдрома:

Эустресс - здоровый стресс - он «тонизирует» функционирование организма и содействует мобилизации защитных сил (включая иммунную систему). Подобная форма представляется нужной для жизни индивида, потому что без напряжения и борьбы за себя, собственное дело и собственные цели индивид понижает эмоциональную и профессиональную активность и выносливость. Для того же, чтобы стресс принял характер эустресса, нужно наличие конкретных обстоятельств.

Дистресс - вредоносный стресс, разрушающий - возникает при отсутствии вышеприведенных условий или же при весьма значительной силе негативного воздействия на организм, при превышении индивидуальной стрессоустойчивости. Переходу стресса в дистресс также способствуют определенные факторы.[\[9\]](#)

Грань, разделяющая эти две формы стресса, весьма условна. Хотя эустресс и дистресс выполняют противоположные функции, определить момент, где находится точка перехода в дистресс, на практике оказывается весьма сложно.

В общих чертах управление стрессом в любых организациях и при любых условиях предполагает последовательное выполнение следующих пяти действий.

1. Своевременное распознавание стресса. Цель - своевременно начать поиск причины стресса.

Пожалуй, самая первая стадия управления стрессом является одновременно самой сложной. Главным показателем наличия стрессового состояния у работников является снижение эффективности работы - количественные и качественные показатели труда: количество проданных товаров, качество оказанных услуг или выпущенных изделий и т.п.

Практика управления персоналом на предприятиях показывает, что такого рода показатель чаще связывается с профессионализмом работника, его способностью выполнять порученную работу, при этом очень мало внимания уделяется его психофизиологическому состоянию. Так что первой проблемой становится разграничение реальной некомпетентности работника от особого рабочего состояния, т.е. стресса. Особый упор в этом случае кадровой службе предприятия следует делать на проведение оценки персонала не только с точки зрения навыков и умений, но и с учетом особых личностных свойств и качеств каждого работника.

## 2. Методы диагностики стрессового состояния.

Объективная оценка - помогает изучить физиологические признаки: показатели деятельности различных отделов центральной нервной системы, сердечно-сосудистой, дыхательной, двигательной и эндокринной систем.

Для разных состояний характерны определенные сдвиги в работе перечисленных систем, а также в протекании основных психических процессов: восприятия, внимания, памяти, мышления и эмоциональной сферы.

С помощью оборудования можно исследовать артериальное давление и частоту сердечных сокращений, провести общую диагностику организма, выявить уровень мышечного истощения, зрительного, слухового или других видов перенапряжения и др. Нарушения психических процессов можно проследить, оценив следующие показатели:

- прием и переработка информации;
- глазо-двигательная координация;
- внимание и концентрация внимания;
- моторные и контрольные функции.

К сожалению, этот метод требует наличия больших средств и времени, сложного инструментария и специалистов, обладающих обширными знаниями в области физиологии и психофизиологии. Поэтому на практике чаще используется второй подход.

Субъективная оценка - анкетирование и интервьюирование. Этот метод используется с целью получения информации об основных симптомах и реакциях непосредственно у самого работника. Для этого применяется система специализированных тестов, которые могут строиться по разным правилам:

## 3. Выявление причины стресса. Цель - иметь возможность ее изменить.

У работника может наблюдаться физиологический, психологический, моментный или хронический стресс, у каждого из которых, есть свои объективные и субъективные причины.

Если стресс физиологический и проявляется ситуативно, то его причины - влияние возникших внешних стрессовых факторов или усталости сотрудника. В этих

случаях стресс проходит после прекращения воздействия неблагоприятных факторов или после отдыха сотрудника.

Если стресс психологический моментный, то его причины, как правило, - отсутствие эффективных профессиональных навыков, необходимых для успешного выполнения данной работы, или следствие неправильных действий или неправильного стиля работы.

Изменить ситуацию можно различными способами: сотруднику стоит пройти курс практического обучения с целью формирования необходимых профессиональных навыков. В ином случае желательно, чтобы сотрудник прошел цикл психологических консультаций, с тем, чтобы выработать эффективный и адекватный его опыту, компетентности и характеру индивидуальный стиль профессиональной или управленческой деятельности.

Если стресс психологический хронический - здесь уже приходится говорить о чисто профессиональном стрессе, и тогда его причины лежат намного глубже и существует вероятность профессиональной непригодности сотрудника к выполнению работы. Здесь причинами могут стать неполноценное содержание работы, слишком высокая или низкая рабочая нагрузка, неподходящий темп и график работы, неверно распределенные обязанности, отсутствие перспектив роста и участия в управлении.

4. Выбор оптимального поведения. Цель - овладеть стрессовой ситуацией.

Руководство организацией в управлении стрессом может занимать две позиции: с одной стороны, оно может проводить политику активной заботы о здоровье своих работников и своевременно отслеживать и контролировать стрессовые проявления, с другой стороны, оно может дистанцироваться от непосредственного решения задач, перекладывая эту работу непосредственно на плечи самих работников.

В первом случае, после проведения первых двух этапов управления стрессом: обнаружения стресса и нахождения его причин, - проводится анализ требуемых для разрешения ситуации действий и принимается решение о целесообразности их применения.

В зависимости от того, какой тип стресса имеется и какие причины лежат в его основании, можно различать:

- относительно простые, технологически не сложные методы урегулирования - смена режима труда, повышение - понижение нагрузки, улучшение бытовых условий, увеличение времени отдыха и т. д. (естественно, с одновременным учетом производственного процесса и индивидуальных особенностей работника) - осуществимы при физиологических факторах в относительно короткие сроки и с небольшими тратами. Но требуют всестороннего анализа структуры организации и управления;

- достаточно сложные, растянутые во времени способы управления - когда причинами стресса на работе становятся расхождения в профессиональных ценностях работника и организации, а также психофизиологическая неспособность сотрудников постоянно работать в экстремальных условиях (даже при условии высокой стрессоустойчивости). Здесь уже требуется вмешательство специалистов и использование приемов антистрессовой защиты, проведение общего тестирования способностей и психологических особенностей работников и выработка специальных программ;

- невозможные, невыполнимые изменения - когда причинами стресса на работе являются или внешние, не зависящие от воли руководства факторы или внутренние характеристики работника - полное объективное несоответствие должности. Такое положение дел предполагает одно решение - смена должности в этой организации или переход в другую компанию, т.е. увольнение.

Во втором случае, когда руководство предпочитает устраняться от решения проблемы, оно выбирает стратегию тихого наблюдения: работнику предоставляется право на внеочередной отпуск за свой счет или выходной, после которого тот будет работать до очередного кризиса. Здесь возможны два варианта развития событий: персонал может начать осуществлять самостоятельную работу со стрессовым состоянием, развивая навыки, или же в скором времени в организации проявится синдром профессионального выгорания в виде постоянной смены состава.

5. Использование приемов антистрессовой самозащиты. Цель - преобразовать стресс из разрушительной в созидательную силу.

Одна из методик восстановления нормального состояния - это дыхательные и мышечные упражнения позволяющие успокоить нервную систему и перевести сердечный ритм и дыхание на оптимальный уровень, на котором подключается рациональное сознание.[\[10\]](#)

В определенных ситуациях такой методики будет достаточно, но в большинстве случаев уровень агрессивной реакции на какой-либо фактор настолько высок, что гормоны стресса не останавливаются и требуют каких-либо действий. В таком случае следует прибегнуть к проверенному способу - выплеснуть накопившиеся эмоции на внешний предмет, желательно безобидный или даже специально для этого предназначенный: боксерская груша, подушка, мяч и т.п.

### **Выводы по главе 1.**

Теоретический анализ проблемы влияния организационной культуры на динамику профессионального стресса позволил сделать вывод о том, что организационная культура является системой коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения сотрудников организации, которые придают общий смысл их действиям.

В основе организационной культуры лежат потребности личности и потребности организации.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, укрепление и изменение.

Стресс является неспецифической приспособительной реакцией на воздействие экстремального фактора.

В общих чертах управление стрессом в любых организациях и при любых условиях предполагает последовательное выполнение последующих действий.

Своевременное распознавание стресса, методы диагностики стрессового состояния, выявление причины стресса, выбор оптимального поведения, и использование приемов антистрессовой самозащиты.

## **2. Исследование влияния организационной культуры на динамику профессионального стресса**

### **2.1. Организация, методы и результаты исследования**

Исследование проходило в организации «MOBIPORT LUX».

Компания S.R.L. «MOBIPORT LUX» занимается производством металлопластиковых, ламинированных окон. Делает конструкции из металлопластика: витражи, арки. Шкафы-купе, шкафы. Межкомнатные двери МДФ. Кухни.

Количественный состав фирмы - 13 человек, средний возраст 25 лет, коллектив молодой, разнополый, в основном составе двое мужчин. За время существования организации по производству металлопласта «MOBIPORT LUX» коллектив практически не менялся, только пополнялся, 7 человек получают высшее образование, остальные члены коллектива его уже имеют, в том числе директор имеет два высших образования.

В организации подобран коллектив добросовестных работников, где существует желание помочь другому. Коллектив в работе не требует «подстегивания».

Каждую пятницу руководитель собирает коллектив в кабинете и дает оценку состояния дел на настоящий момент, каждому желающему предоставляет слово для высказывания своих проблем, претензий друг к другу, если они есть.

Наиболее важные, серьезные решения руководитель доводит в форме конкретных требований, с указанием конкретных лиц, отвечающих за выполнение мероприятия, сроки исполнения. Но срок обычно согласовывается и объективно корректируется с исполнителем решения. Если решение принимается руководителем единолично, оно, как правило, не вызывает возмущений, недовольств со стороны коллектива, так как бывает продиктовано объективными условиями.

При наличии объективных причин, затрудняющих выполнение решения в данный момент, руководитель обсуждает с намеченным исполнителем, каким образом и когда можно будет реализовать, то есть на лицо демократичность управления.

Моральным стимулом в коллективе является взаимоуважение между членами коллектива, обстановка сотрудничества.

Руководитель сам всегда выдержан (хотя клиенты зачастую желают оставлять лучшего в стиле своего общения) и коллектив нацеливает на то же.

Говоря о формировании единого сознания, нельзя не отметить здесь роли директора. Он всегда подчеркивает «мы», все события обсуждаются, как правило, коллективно, что дает и осознание общности членов коллектива и полную информированность о важных событиях производственной деятельности, будь-то

недоразумение с клиентом или обсуждение текущих дел.

Руководитель всегда подчеркивает универсальность своих сотрудников, выполняя тем самым важнейший педагогический принцип – опора на положительные качества и развитие взаимозаменяемости.

В эксперименте приняли участие 13 сотрудников организации.

Цель исследования: изучить влияние организационной культуры на динамику профессионального стресса.

Гипотеза исследования: уровень организационной культуры влияет на степень профессионального стресса сотрудников организации.

Методики исследования:

1. Тест «Уровень организационной культуры» (Т. П. Галкина).
2. Опросник «Оценка профессионального стресса» (Автор: Вайсман).

Рассмотрим детальнее используемые методики.

1. Тест «Уровень организационной культуры» (Т. П. Галкина), см. Приложение 1.

Цель: изучить уровень организационной культуры.

Инструкция: «Ниже представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам - 0 баллов и т. д.».

Обработка и интерпретация результатов.

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по секциям:

- работа - 1,5,9, 13, 17,21,25;

- коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22;

- управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

- мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»:

290 – 261 - очень высокий;

260 – 175 - высокий;

174 – 115 -средний;

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10 – 9 - великолепное;

8 – 6 - мажорное;

5 – 4 - заметное уныние;

3 – 1 - упадочное.

2. Опросник «Оценка профессионального стресса» (Автор: Вайсман), см. Приложение 2.

Цель методики: изучить уровень профессионального стресса.

Инструкция: «Напротив каждого вопроса выберите цифру, которая наилучшим образом отражает ваш ответ».

Обработка методики и интерпретация результатов. Чтобы определить свой итоговый показатель по шкале профессионального стресса, сложите полученные результаты. Минимальное значение по этому тесту – 15, максимальное – 75. Чем выше полученный балл, тем выше уровень стресса.

Критерии оценки:

5-25 баллов - низкий уровень профессионального стресса;

25-50 баллов - средний уровень профессионального стресса;

50-75 баллов - высокий уровень профессионального стресса.

Таким образом, для исследования организационной культуры сотрудников организации была проведена следующая процедура исследования: диагностика уровня организационной культуры, изучение уровня профессионального стресса сотрудников организации.

В процессе изучения уровня организационной культуры сотрудников организации были получены результаты, которые представлены в Приложении 1.

Качественный анализ полученных результатов, позволил составить следующую таблицу 1.

### **Таблица 1**

#### **Показатели организационной культуры сотрудников**

<b>Уровень организационной культуры</b>	<b>Кол-во сотрудников</b>	<b>Показатели в %</b>
Очень высокий	0	0
Высокий	3	23
Средний	6	46
Низкий	4	31

Как видно из таблицы 1, у 46% сотрудников наблюдается средний уровень организационной культуры, который выражается в том, что в организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников, система заработной платы вызывает нарекания сотрудников, не всегда принимаются своевременные и эффективные решения.

У 31% работников зафиксированы низкие показатели организационной культуры. Это означает, что работники организации не участвуют в принятии решений

организации, у них плохие взаимоотношений с коллегами, рабочие места плохо обустроены.

И лишь 23% сотрудников полагают, что в организации наблюдается высокий уровень организационной культуры. В организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью, деятельность сотрудников четко и детально организована, рвение и инициатива работников поощряется.

Полученные результаты наглядно представлены на рисунке 1.



### **Рисунок 1. Показатели организационной культуры сотрудников**

Из рисунка 1 наглядно видно, что по мнению сотрудников в организации наблюдается средний уровень организационной культуры. Он выражается в том, что в организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников, система заработной платы вызывает нарекания сотрудников, а кроме того, не всегда принимаются своевременные и эффективные решения.

В ходе исследования профессионального стресса были получены данные, которые представлены в Приложении 2.

Обобщенные показатели представлены в таблице 2.

### **Таблица 2**

#### **Показатели профессионального стресса сотрудников**

<b>Уровень профессионального стресса</b>	<b>Кол-во сотрудников</b>	<b>Показатели в %</b>
Низкий	2	15,3

Средний	7	54
Высокий	4	30,7

Как видно из таблицы, у 54% работников отмечается средний уровень профессионального стресса, который проявляется в том, что сотрудникам часто не хватает полномочий, чтобы справляться со своими обязанностями, иногда работники чувствуют, что слишком перегружены и не могут справиться с работой за рабочий день. Иногда сотрудники не могут получить нужную информацию для работы.

У 30,7% работников наблюдается высокий уровень профессионального стресса. Сотрудники не знают о возможностях своего продвижения по работе. Они чувствуют, что им не хватает квалификации для выполнения своей работы. Думают, что они своим коллегам по работе не нравятся или их не принимают в коллективе. Работа негативно отражается на их семейной жизни.

И лишь у 15,3% сотрудников зафиксированы низкие показатели профессионального стресса, которые проявляются в том, что сотрудники нормально чувствуют себя на работе, они могут выполнять количество необходимой работы, у них нормальные взаимоотношения с коллегами и начальством.

Для более наглядного представления полученных результатов была составлена диаграмма, которая представлена на рисунке 2.



## **Рисунок 2. Показатели профессионального стресса сотрудников**

Для проверки связи между организационной культурой и групповой сплоченностью сотрудников был использован коэффициент корреляции рангов К. Спирмена. Расчеты осуществлялись автоматически на сайте [psychol-ok.ru](http://psychol-ok.ru). [11]

Необходимые расчеты представлены в Приложении 2.

Эмпирическое значение:  $r_s = -0,89$

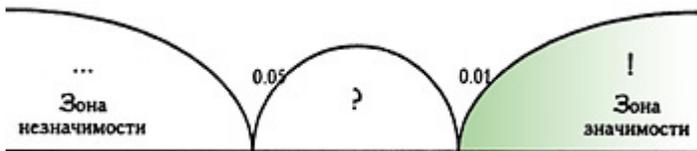
Критические значения для  $n = 13$  представлены в таблице 3.

### Таблица 3

#### Критические значения для $N = 14$

$p$	
0.05	0.01
13	0.56 0.7

Ось значимости представлена на рисунке 3.



0,56 0,7 гэмр = -0,89

#### Рисунок 3. Ось значимости

Таким образом, полученный коэффициент корреляции (-0,89) попал в зону значимости, т.е. показатели организационной культуры и профессионального стресса связаны положительной корреляционной связью. Чем выше уровень организационной культуры, тем ниже уровень профессионального стресса. Следовательно, гипотеза исследования о том, что уровень организационной культуры влияет на степень профессионального стресса сотрудников организации, подтвердилась.

## 2.2. Рекомендации по улучшению организационной культуры организации

Для эффективного функционирования организация должна осуществлять свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников: ответственность, исполнительность, забота о

подчиненных. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии компании.

Чтобы сотрудников компании окраска стен здания не заставляла покидать свои рабочие места, руководству фирмы следует не экономить деньги на труд дизайнера, чтобы он помог создать корпоративную символику и сменить внутренний облик здания.

Корпоративная символика – важнейшая составляющая организационной культуры. Красиво выполненные календари, сувениры, одежда, элементы оформления интерьера обычно являются предметом гордости сотрудников и поводом для популяризации корпоративной культуры фирмы во внешней среде.[\[12\]](#)

Чтобы улучшить социально-психологический климат в коллективе, а именно повысить сплоченность, открытость и коллективизм сотрудников, руководству следует организовать корпоративные мероприятия. Проведение мероприятий, праздников – важная часть корпоративной культуры.

Праздник поможет возродить корпоративную гордость, корпоративную честь, корпоративную историю, восстановить достоинство корпорации, предприятия, профессии.

Особой заботой руководства должна стать подготовка и проведение массовых мероприятий для сотрудников компании. Например, организовать такие праздники, как день поколений (ежегодная встреча молодых сотрудников компании с ветеранами труда), 8 Марта и Новый год. Особенностью проведения корпоративных праздников организации может стать награждение персонала корпоративными наградами. Традиции компании должны стать ее визитной карточкой, мощным средством ее рекламы.

В результате проведения подобных мероприятий организационная культура компании станет мощным объединяющим, конструктивным и одухотворяющим началом в деятельности организации, главным средством гармонизации интересов работников.

Традиции и порядок, существующие в организации, призваны закрепить корпоративную культуру. Руководство обязано бережно хранить и соблюдать

традиции фирмы. Если вдруг по каким-то причинам установленные правила будут нарушены (например, не состоится ежемесячное подведение итогов работы, на котором обычно поздравляют и награждают лучших сотрудников), то это станет свидетельством неготовности руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снизит мотивацию подчиненных.

Помимо этого, возможно привлечение внешних специалистов для проведения тренингов с целью снятия стресса за счет выхода эмоций. Такие собрания способствуют сплочению групп внутри отделов и налаживанию хороших взаимоотношений сотрудников друг с другом.

Ниже представлены рекомендации, выполнение которых повысит репутацию организации.

1. Положительный имидж фирме создают улыбающиеся сотрудники, вежливые и внимательные.
2. Клиенты любят организованных людей и порядок в организациях. Компания должна открываться вовремя. У служащих все необходимое должно быть под рукой. Работники должны отвечать на все вопросы клиентов, касающиеся работы фирмы. Уклонение от ответов или ответ: «Я этого не знаю» ведут к потере клиентов.
3. Никогда не пытайтесь обмануть клиента. Обманутый клиент никогда больше к вам не придет. Кроме того, благодаря распространяемой им информации, пострадает деловая репутация фирмы.
4. Разговаривайте с клиентом простым понятным языком, не употребляя профессиональных терминов, обратите внимание на то, как вы стоите, сидите и двигаетесь во время контактов с клиентами. Не забывайте о юморе – это нравится всем людям.
5. Разыскивайте полезную информацию, даже находясь на отдыхе, интересуйтесь новинками, осваивайте смежные профессии. Рентабельные идеи придут к вам в этом случае сами.
6. Дополняйте слово делом. Если вы, рекомендуя услугу, ссылаетесь на личный опыт, то спрос на ваши услуги значительно увеличится.
7. Если вы хотите побудить человека разделить вашу точку зрения и создать предпосылки для приобретения им товара или услуг, пользуйтесь сократовским

методом, ставя вопросы таким образом, чтобы клиент ответил «да». Убедите клиента, что вы действуете в его интересах. Если что-либо клиенту явно не подходит, скажите ему об этом честно.

Чтобы сотрудники становились патриотами своей организации и способствовали повышению уровня организационной культуры, руководству следует учитывать несколько факторов:

- позитивное отношение администрации к работникам (внимание, поддержка инициативы);
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- объективная оценка достижений работника;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- хороший психологический климат в коллективе;
- гарантии социальной защиты работников;
- ощущение значимости, важности выполняемой работы;
- взаимопонимание с непосредственным руководителем.[\[13\]](#)

Несомненно, что только интенсивная и целенаправленная работа с персоналом организации может принести сколь либо достойные плоды на ниве взращивания корпоративной культуры. Проекты, меморандумы, схемы, записки и идеи так и останутся не востребуемыми бумагами, если в один прекрасный день руководитель не уяснит, что проект стал чем-то большим, а именно, «душой», воздухом организации.

Естественно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу – это тоже культурная характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям, развитию корпоративной культуры.

Эффективная корпоративная культура – самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в

правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи этих корпоративных ценностей новым сотрудникам.

Управление культурой - это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры, поддержание, или изменение культуры.[\[14\]](#)

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, её высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

Первый представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Известно, что ряд руководителей уверенно придерживаются определённых ценностей и верований, но не передают их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. Отсюда следует, что первый способ может реализоваться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании.

Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это,

безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода клеем, скрепляющим части организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире клей не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их внедрению в жизнь могут привести организацию к успеху.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, он мало похож на быстрый ремонт неисправностей. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы.[\[15\]](#)

Предложенные ниже рекомендации могут помочь повысить эффективность управления культурой в организации.

Обращайте особенное внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура - это тот путь, который помогает понять организационное зазеркалье.

Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур.

Старайтесь понять значимость важных организационных символов.

Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации.

Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.

Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

Совместимость стратегии организации и её культуры. Перед каждой организацией стоит вопрос о соответствии её стратегий существующей в организации культуре.

Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- игнорируется культура, серьёзным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по обходу этих препятствий без внесения серьёзных изменений в саму стратегию;
- делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть основным для достижения долговременного успеха фирмы;
- изменяется стратегия с целью её подстраивания под существующую культуру.[\[16\]](#)

Таким образом, организационная культура - один из важнейших факторов эффективности организации.

## **Выводы по главе 2.**

В рамках эмпирического исследования было выявлено, что в организации наблюдается средний уровень организационной культуры и профессионального стресса.

Статистический анализ результатов исследования подтвердил корреляционную связь между показателями организационной культурой и профессиональным стрессом, что и подтверждает гипотезу исследования о том, что уровень организационной культуры влияет на степень профессионального стресса сотрудников организации.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических источников по проблеме влияния организационной культуры на динамику профессионального стресса позволил составить следующие выводы.

Организационная культура - это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационная культура оказывает существенное влияние на жизнедеятельность организации. Поэтому менеджеры должны знать причины возникновения организационных контркультур и уметь предвидеть их появление.

Стресс - неспецифическая приспособительная реакция на воздействие экстремального фактора.

Динамика стресса и переход от одной стадии к другой зависят от интенсивности и продолжительности воздействия стрессового фактора, относительно которых можно рассчитать индивидуальную меру адаптационной энергии или, говоря иначе, индивидуальной стрессоустойчивости человека.

Управление стрессом предполагает последовательное выполнение последующих действий: своевременное распознавание стресса; методы диагностики стрессового состояния; выявление причины стресса; выбор оптимального поведения; использование приемов антистрессовой самозащиты.

Анализ результатов исследования позволил сделать следующие выводы.

В организации наблюдается средний уровень организационной культуры. Он выражается в том, что в организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников, система заработной платы вызывает нарекания сотрудников, а кроме того, не всегда принимаются своевременные и эффективные решения.

У большинства работников отмечается средний уровень профессионального стресса, который проявляется в том, что сотрудникам часто не хватает полномочий, чтобы справляться со своими обязанностями, иногда работники чувствуют, что слишком перегружены и не могут справиться с работой за рабочий

день. Иногда сотрудники не могут получить нужную информацию для работы.

Статистический анализ результатов исследования подтвердил корреляционную связь между показателями организационной культурой и профессиональным стрессом, что и подтверждает гипотезу исследования о том, что уровень организационной культуры влияет на степень профессионального стресса сотрудников организации.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: учебное пособие. М. : Изд-во «Инфра-М», 2001. – 141 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М. : ИПК ГС, 1996. – 423 с.
3. Валуев С.А., Игнатъев Л.В. Организационный менеджмент: Учебное пособие для экономических специальностей и направлений высшего образования. - М.: Нефть и газ, 2003. -166 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособ. по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2000. – 367 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Гардарика, 2008. - 528 с.
6. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. - СПб. : Питер, 2009. – 568 с.
7. Гиссен Л.Д. Время стрессов. – М.: ФиС, 1990. – 192 с.
8. Гремлинг С., Ауэрбах С. Практикум по управлению стрессом. – СПб. : Питер, 2002. - 240 с.
9. Зайцев Л. Г, Соколова М. И. Организационное поведение. - М: . «Экономистъ», 2006. – 665 с.
10. Золотова Т. Н. Психология стресса. - М. : Книголюб, 2009. - 329 с.
11. Казначевская Г. Б. Менеджмент. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 352 с.
12. Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и PR. - М.: ИКЦ «Март», 2003. - 416 с.
13. Китаев-Смык Л. А. Психология стресса. - Смык - М. : Наука, 1983. - 944 с.
14. Организационная культура: учебник / под ред. Шаталовой, Н.И. - М.: Издательство «Экзамен», 2006. - 652 с.
15. Организационная психология / Сост. И общая редакция Л.В. Винокурова; И.И. Скрипюка - СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

16. Организационные структуры управления производством / Под ред. Б.З. Мильнера. - М.: Экономика, 2005. - 412 с.
17. Полякова О. Н. Стресс - Причины, Следствия, Преодоление. - М. : Речь, 2008. - 144 с.
18. Сарибекян Е. Н. Культура организации и организационная культура / Сарибекян Е. Н. // Культура: управление, экономика, право. - 2004. - N 4. - С. 37-40
19. Тарелкина Т. Организационная культура предприятия // Управление персоналом. - 2004. - №17. - С. 56-59.
20. Тигранян Р.А. Стресс и его значение для организма./ Отв. ред. Газенко О.Г., - М.: Наука, 1988. - 172 с.
21. Федосеев В.Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации - М.: Издательство «Экзамен», - 2004. - 368 с.
22. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. - 467 с.
23. Шейл П. Руководство по развитию персонала. СПб. : Питер, - 2004. - 236 с.
24. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2002. 230 с.
25. Шекшня В. Е Управление персоналом современной организации. М.: ЮНИТИ. - 2000. - 251 с.
26. Щербатых Ю. В. Психология стресса. - М. : Эксмо, 2005. - 256 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **Тест «Уровень организационной культуры» (Т. П. Галкина)**

#### **Таблица 1**

#### **Суждения теста**

	<b>Суждения</b>	<b>Баллы</b>
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

## Таблица 2

### Показатели организационной культуры сотрудников

**№**  
**сотрудника**

**Баллы** **Уровень развития**

1	265	высокий
2	114	низкий
3	112	низкий

4	120	средний
5	270	высокий
6	125	средний
7	113	низкий
8	123	средний
9	132	средний
10	268	высокий
11	135	средний
12	114	низкий
13	140	средний

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Методика «Оценка профессионального стресса» (опросник Вайсмана)**

#### **Таблица 1**

Методика «Оценка профессионального стресса»

Вопросы

Н. Р. И. Ч. П.В.

1. Как часто вам кажется, что вам не хватает полномочий, чтобы справляться со своими обязанностями? 1 2 3 4 5
  
2. Как часто у вас возникает неприятное чувство по поводу своих служебных обязанностей? 1 2 3 4 5
  
3. Как часто бывает, что вы не знаете о возможностях своего продвижения по работе? 1 2 3 4 5
  
4. Как часто вы чувствуете, что слишком перегружены и не можете справиться с работой за рабочий день? 1 2 3 4 5
  
5. Как часто вам кажется, что вы не сможете удовлетворить противоречивые требования разных людей из вашего окружения? 1 2 3 4 5
  
6. Как часто вам кажется, что вам не хватает квалификации для выполнения своей работы? 1 2 3 4 5
  
7. Как часто вы не знаете, что думает о вас ваш начальник и как он оценивает вашу работу? 1 2 3 4 5
  
8. Как часто вы находитесь в ситуации, когда не можете получить нужную информацию для работы? 1 2 3 4 5
  
9. Как часто вы беспокоитесь о решениях, которые влияют на жизнь других знакомых вам людей? 1 2 3 4 5
  
10. Как часто вы чувствуете, что не нравитесь своим коллегам по работе или вас не принимают в коллективе? 1 2 3 4 5

11. Как часто вы не можете повлиять на решения и действия начальника, направленные на вас? 1 2 3 4 5
12. Как часто вы не знаете, чего ожидают от вас ваши коллеги? 1 2 3 4 5
13. Как часто вам кажется, что количество работы, которую вам необходимо сделать, повлияет на качество ее выполнения? 1 2 3 4 5
14. Как часто вам кажется, что вам приходится делать нечто противоречащее вашим суждениям? 1 2 3 4 5
15. Как часто вам кажется, что работа негативно отражается на вашей семейной жизни? 1 2 3 4 5

**Примечание** Н. – никогда, Р. – редко, И. – иногда, Ч. – часто, П.В. - практически всегда

## Таблица 2

### Показатели профессионального стресса менеджеров

№ Испытуемого	Баллы	Уровень профессионального стресса
1	20	низкий
2	60	высокий
3	55	высокий
4	49	средний

5	15	низкий
6	45	средний
7	57	высокий
8	46	средний
9	35	средний
10	38	средний
11	40	средний
12	58	высокий
13	44	средний

**Таблица 3**

**Расчеты показателей организационной культуры и профессионального стресса сотрудников по критерию Спирмена**

<b>N</b>	<b>Значения А</b>	<b>Ранг А</b>	<b>Значения В</b>	<b>Ранг В</b>	<b>d (ранг А - ранг В)</b>	<b>d<sup>2</sup></b>
1	265	11	20	2	9	81
2	114	3.5	60	13	-9.5	90.25
3	112	1	55	10	-9	81

4	120	5	49	9	-4	16
5	270	13	15	1	12	144
6	125	7	45	7	0	0
7	113	2	57	11	-9	81
8	123	6	46	8	-2	4
9	132	8	35	3	5	25
10	268	12	38	4	8	64
11	135	9	40	5	4	16
12	114	3.5	58	12	-8.5	72.25
13	140	10	44	6	4	16
Суммы		91		91	0	690.5

1. Организационная культура: учебник / под ред. Шаталовой, Н.И. - М.: Издательство «Экзамен», 2006. - 652 с. - С. 150 [↑](#)
2. Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и PR. - М.: ИКЦ «Март», 2003. - 416 с. - С. 165 [↑](#)
3. Организационные структуры управления производством / Под ред. Б.З. Мильнера. - М.: Экономика, 2005. - 412 с. - С. 203 [↑](#)

4. Организационная культура: учебник / под ред. Шаталовой, Н.И. - М.: Издательство «Экзамен», 2006. - 652 с. - С. 185 [↑](#)
5. Организационная психология / Сост. И общая редакция Л.В. Винокурова; И.И. Скрипюка - СПб.: Питер, 2000. - 512 с. - С. 116 [↑](#)
6. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2002. - 230 с. - С. 108 [↑](#)
7. Сарибекян Е. Н. Культура организации и организационная культура / Сарибекян Е. Н. // Культура: управление, экономика, право. - 2004. - N 4. - С. 38 [↑](#)
8. Золотова Т. Н. Психология стресса. - М. : Книголюб, 2009. - 329 с. - С. 20 [↑](#)
9. Тигранян Р.А. Стресс и его значение для организма./ Отв. ред. Газенко О.Г., - М.: Наука, 1988. - 172 с. - С. 56 [↑](#)
10. Китаев-Смык Л. А. Психология стресса. - Смык - М. : Наука, 1983. - 944 с. - С. 255 [↑](#)
11. Математические методы обработки данных // <http://www.psychol-ok.ru/statistics/spearman/> [↑](#)
12. Валуев С.А., Игнатъев Л.В. Организационный менеджмент: Учебное пособие для экономических специальностей и направлений высшего образования. - М.: Нефть и газ, 2003. -166 с. - С. 84 [↑](#)
13. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: учебное пособие. М. : Изд-во «Инфра-М», 2001. - 141 с. - С. 53 [↑](#)
14. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М. : ИПК ГС, 1996. - 423 с. - С. 186 [↑](#)

15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Гардарика, 2008. - 528 с. - С. 320 [↑](#)
  
16. Зайцев Л. Г, Соколова М. И. Организационное поведение. - М: . «Экономистъ», 2006. - 665 с. - С. 405 [↑](#)