

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы возрос теоретический и практический интерес к организационной культуре как одному из ключевых факторов внутренней среды проекта. Это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен организационной культуры оказывает на результативность и эффективность реализации практически любого проекта.

Организационная культура оказывает самое непосредственное влияние на результаты деятельности организации, тем самым в значительной мере определяя эффективность организации в целом. Чем более эффективно используется организационная культура, тем более эффективно осуществляется производственный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении. Также одной из важнейших проблем в управлении современной организацией является правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной культуры в целях повышения результативности производственно-хозяйственной деятельности организации.

Над проблемами сущностного понимания организационной культуры работали многие ученые, как за рубежом, так и отечественные. В 70-90-е годы прошлого века значительный вклад в разработку проблемы организационной культуры в организациях и менеджменте внесли зарубежные исследователи П. Друкер, С. Роббинс, К. Камерон, Р. Куинн, Т. Питерс и Р. Уотерман, Р. Рюттингер, С. Ханди, Э. Шейн и др. В их работах обоснованы положения о влиянии организационной культуры на реализацию и эффективность проекта. Эти авторы пишут, что организационная культура является необходимым, постоянным признаком любой организации, а порой и ее сущностью. Авторы рассмотрели организацию как социокультурную систему, раскрыли ее внутренние и внешние связи, обосновали определяющее значение культуры организации в управлении ею и смягчении методов управления.

Цель работы состоит в анализе влияния организационной культуры на проектную деятельность в ОАО ДСК.

Для достижения поставленной цели требуется решение определенных задач:

- рассмотреть подходы к определению феномена организационной культуры;
- изучить многообразие типов и видов организационной культуры;
- оценить влияние организационной культуры на деятельность ОАО«ДСК»;
- предложить направления совершенствования культуры предприятия в целях эффективного функционирования организации.

Объект исследования – организационная культура как особый социально-культурный феномен.

Предмет исследования – совокупность экономических отношений по поводу формирования организационной культуры предприятия (на примере ОАО«ДСК»).

Теоретико-методологической базой исследования послужили теории и концепции зарубежных и российских ученых по данной проблематике. Методология базируется на системном, культурологическом подходах, методах сравнительного анализа. В рамках исследования использованы опросные (анкетирование, тестирование, интервью) и методы исследования.

Эмпирической базой исследования являются первичные документы ОАО«ДСК», фактологические данные, полученные в результате проведенного анкетного опроса сотрудников ОАО«ДСК».

Работа структурно состоит из введения, заключения, 3 глав и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОЕКТА

1.1. Основные подходы к определению феномена организационной культуры

Слово cultura (лат.) означает «обработка», «земледелие», иначе говоря - это возделывание, очеловечивание, изменение среды обитания. В самом понятии заложено противопоставление естественного хода развития природных процессов и явлений и искусственно созданной человеком «второй природы» - культуры. Культура, таким образом, есть особая форма жизнедеятельности человека, качественно новая по отношению к предшествующим формам организации существования[1].

В литературе по менеджменту в качестве синонимов понятия «организационная культура» употребляются выражения «деловая культура», «корпоративная культура», «культура организации». Наличие синонимов свидетельствует о существующих различиях в подходах к определению организационной культуры, а также о том, что указанные понятия имеют близкое значение. Поэтому, как правило, их употребляют в качестве равноценных терминов.

В современной литературе существует довольно много определений организационной культуры. Как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Далее обратимся к анализу понятия «организационная» культура».

Часто понятие организационной культуры совпадает с таким понятием, употребляемым Дж. К. Лафтой, У.Бреддиком, Л. Якоккой и другими, определяющими организационную культуру как «человеческую среду»[2]. Не случайно, что некоторые авторы (Р. Килман, М. Сакстон, Р. Серпа и др.) видят в организационной культуре некое скрытое, но объединяющее начало, нечто, «наполняющее ее, как содержимое наполняет чашу»[3].

Широкий подход к изучению организационной культуры присутствует в работах М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури. Указанные авторы пишут, что каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Обретая плоть, эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации[4].

Они также считают, что конкретные ценности руководителей, в особенности высшего звена, часто ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике. При этом большинство руководителей высшего звена выражают этические ценности в своей управленческой деятельности и твердо внедряют

правила, регулирующие этику поведения.

Из отечественных исследователей похожего подхода придерживается В.А. Стоянова, которая пишет, что организационная культура является оболочкой любого предприятия. Определяя состояние социальной системы, в рамках которой все факторы производства преобразуются в конечные результаты, организационная культура является важнейшим инструментом управления, лежащим в основе построения любой экономической модели деятельности[5].

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации все еще остается открытым. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации.

1.2. Многообразие типов и видов организационной культуры и их влияние на эффективность проектной деятельности

Многообразие и уникальность феномена организационной культуры не дает возможности выбрать какой-то определенный критерий для классификации ее моделей. Существует достаточно много оснований для различия культуры организации в зависимости от выбранного критерия.

Из них наиболее распространено разделение культур организаций на индивидуалистскую и коллективистскую[6].

Индивидуалистская организационная культура представляет собой субкультуру, основанную на ценностях личного достижения и связанную прежде всего с целями-ориентациями. Это означает, что цели-задания могут быть полностью приняты членами организации только в том случае, если они позитивно соотносятся с целями-ориентациями.

Практически индивидуалистская культура выражается в постоянном стремлении членов организации к повышению личного престижа (престиж группы на втором плане) и личного должностного статуса, достижению материальной выгоды для себя, членов своей семьи, друзей и родственников.

Организации (и ее членам) в рамках индивидуалистской культуры свойственны следующие моменты[7]: члены организации требуют, чтобы организация не вмешивалась в их личную жизнь; они избегают опеки с ее стороны, надеются только на себя, сами отстаивают свои интересы; организация функционирует в расчете на индивидуальную инициативу каждого работника; продвижение работника по службе осуществляется внутри или вне организации на основе его компетентности и «рыночной стоимости»; в межличностных отношениях члены организации постоянно сохраняют дистанцию, держатся довольно обособленно и независимо; отношения между администрацией и работником обычно формируются с учетом личного вклада работника в деятельность организации.

Для реализации проекта в рамках коллективистской культуры характерно следующее[8]: работники надеются, что организация будет заниматься их личными делами (как в семье) и защищать их интересы (поэтому успешность (или неуспешность) организации влияет на самочувствие ее членов); отношение к организации основывается на чувстве долга и лояльности; продвижение в организации осуществляется в соответствии со стажем работы, а не на основе личных заслуг, и это считается вполне справедливым; руководители придерживаются традиционных (и для российских предприятий) взглядов на формы поддержания активности подчиненных; социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью, существует большое количество первичных групп, которые могут составлять коалиции; отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе, на основе межличностных взаимоотношений.

Структуры организации и отношения между структурными единицами во многом зависят от культурных норм, принятых в организациях. В зависимости от особенностей отношений внутри структур различают четыре вида культуры, которые настолько специфичны, что практически не могут совмещаться друг с другом (Приложение Б).

Культура «паутины», клубная культура или культура власти, относится к культурам, наиболее соответствующим централизованным организационным структурам (Приложение Б, а). Нормы этой культуры ориентированы на указания, исходящие из центра, от одного руководителя или лидера. Вся власть в организации сосредоточена в центре и распространяется от центра кругами, как по паутине от паука. Принятие решений полностью зависит от первого руководителя. Сила ресурсов — главное для подчиненных, успех и карьера которых зависит от того, насколько они могут угодить руководству. Поэтому в

организации возможна жесткая конкуренция. В случае высококомпетентного руководителя организация может быть очень эффективной, в противном случае — неэффективной.

Храмовая культура или культура роли — это жестко очерченная ролевая культура, которая строит свою деятельность на четком различении ролевых требований (Приложение Б, б)[\[9\]](#).

Основными чертами культуры роли являются: сильная власть, стабильность производства, стабильное внешнее окружение, плохая адаптация к изменениям, наличие определенных процедур и правил, недостаточная осознанность необходимых изменений, медленная реакция на внешнюю среду, защищенность персонала, четкие методы работы, оценка и контроль, безопасность и предсказуемость, обязательное выполнение определенной роль в организации, наличие атрибутов традиционного управленческого развития[\[10\]](#).

Целевая культура или культура задачи требует совершенно другого взгляда на организацию и проблемы управления (Приложение Б, в). Эта культура характерна, например, для аналитических центров, рекламных агентств, творческих лабораторий и т.д. Ее основными чертами являются[\[11\]](#): большая приспособленность для деятельности в экстремальных условиях, ценность результатов деятельности (число решенных проблем), сила опыта, малая значимость формального стажа работы, творческое мышление, высокая степень адаптивности, быстрая реакция на изменения, гибкость управления, хорошие рабочие отношения внутри группы, взаимность уважения, основанного на способностях, а не на возрасте, поощряется саморазвитие, приветствуется инициатива.

Точечная (экзистенциальная) культура или культура личности характеризуется тем, что в организации главными ценностями являются сила личности и авторитет специалиста. Для достижения целей организации руководитель может влиять на сотрудников, пользуясь прежде всего авторитетом своей личности и компетентности и в некоторой степени — силой ресурсов. Такая организационная культура может быть эффективной для творческих работников и высокопрофессиональных специалистов(Приложение Б, г).

Таким образом, рассмотрев определенный пласт теоретических положений и научных концепций, связанных с изучаемой проблематикой, описав многообразие видов организационной культуры, необходимо перейти к более практической

плоскости исследуемого явления: к исследованию влияния организационной культуры на эффективность реализации проекта и управление проектной деятельностью на примере ОАО «ДСК».

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ДСК»)

2.1. Общая характеристика организации

ОАО «ДСК» - открытое акционерное общество, создано в 2015 году. Вызывает интерес его организационная структура.

Организационная структура ОАО «ДСК» - линейно-функциональная (Приложение Ж). Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования рабочей силы, использования оборудования и площадей, работу по ремонту оборудования и т.д. соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего, на достижение высоких показателей каждой службы.

На предприятии за 2018 г. получены следующие результаты:

1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) составила 127052,519 тыс. руб.
2. Себестоимость реализованной продукции – 104600,577 тыс. руб.
3. Прибыль от реализации – 22451,942 тыс. руб.
3. Прибыль от прочей реализации – 1708,240 тыс. руб.
4. На величину балансовой прибыли, которая составила 25781309 тыс. руб. повлияли доходы, полученные от внереализационных операций – 1621,127 тыс.

руб.

Прибыль, остающаяся у предприятия после уплаты налога в соответствии с учредительными документами была направлена в фонд накопления – 1300,000 тыс. руб., в фонд потребления – 3400,000 тыс. руб., перечислено учредителям – 111 811, 7 тыс. руб.

Как показывает анализ, в ОАО«ДСК» наблюдается увеличение прибыли. Так в 2017 г. она составила 15165,476 тыс. руб., а в 2018 г. – 25781,309 тыс. руб. Это обусловлено повышением отпускной цены газеты на 15%, повышением цены на рекламные услуги (на 12%), снижением долговой нагрузки, отсутствием арендной платы за офисные помещения (в 2017 году предприятие приобрело в собственность офисное помещение).

На изменение прибыли повлияли следующие факторы: себестоимость, ассортимент, объем реализации. Широкий ассортимент выпускаемой продукции и предоставляемых услуг укрепляет позиции ОАО«ДСК» на рынке, расширяет объем продаж. Однако кризисные явления в экономике оказывают отрицательное влияние на деятельность предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что ОАО«ДСК» - достаточно динамично развивающееся предприятие. Однако оценка только финансово-экономических параметров деятельности не дает возможности провести качественную оценку организации в целом. Социальная сфера ОАО«ДСК» может быть охарактеризована путем оценки организационной культуры предприятия и исследования основных показателей социальной эффективности.

2.2. Анализ влияния организационной культуры на проектную деятельность ОАО«ДСК»

Исследования влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия, в основном, сводятся к качественным методам анализа. Работ, в которых предлагались методы количественной оценки крайне мало. Каждый ученый предлагает методы своего видения проблемы — отсюда разнообразие подходов, результатов и выводов исследований. С целью выявления влияния организационной культуры на показатели функционирования организации были составлены опросник и анкета.

Опросник предназначен для руководителей структурных подразделений (Приложение 3). Было опрошено 8 из 10 руководителей структурных подразделений организации (80%).

Полученные ответы распределились следующим образом. Все руководители (8 человек, 100%) ответили, что целью существования ОАО«ДСК» является получение прибыли. Эта же цель зафиксирована и в Уставе организации.

На вопрос, чем же занимается организация, что она производит, руководители служб офиса (80%) отметили, что производят услуги (рекламные, консалтинговые, информационные), а работники, возглавляющие технические службы, считают, что главное в их работе собственно продукт – газета.

В различии подходов к пониманию смыслообразующих факторов деятельности организации кроется причина разногласий между руководителями структурных подразделений. Так, в целях повышения рентабельности производства газеты техническая служба снижает качество бумаги, отказывается от полноцветной печати. Из-за некоторых кадровых проблем, которые будут рассмотрены ниже, в марте 2015 года были выпущены с браком три выпуска (всего 36600 экземпляров) газеты. Претензии клиентов в связи с этим были направлена на отдел маркетинга и менеджеров по продажам, так как с заказчиками рекламы и платных объявлений непосредственно контактируют они.

Здесь же наблюдаются различия к подходу оценки качества производимого продукта. Офисные руководители говорят об отношении к клиенту, качестве информации как главной характеристике производимого продукта. Техническая служба ставит во главу угла характеристики бумаги, качество печати газеты, особенности газетного дизайна.

Все руководители однозначно отметили, что главная ценность организации – ее персонал. Специфика рекламного бизнеса заключается в том, что производимый продукт – услуга – с трудом поддается количественному описанию. Ее качество является величиной субъективной, выражается в категориях «клиент доволен» / «клиент не доволен». От качества общения менеджеров по продажам, маркетологов, консультантов, операторов приема бесплатных объявлений зависит субъективное отношение клиента к газете.

Опрошенные однозначно отмечают наличие документально оформленных правил в организации. Так, существует комплекс «Стандартов поведения», утвержденный приказом директора ОАО«ДСК», в который включены стандарты общения

сотрудников друг с другом, с руководителями, с клиентами, правила празднования различных памятных дат в редакции газеты, нормы речи, дресс-код организации. Так, например, для сотрудников технической службы приветствуется неформальный стиль одежды, неформальное поведение (в рамках общепринятых нравственных норм), что, по мнению руководителей ОАО «ДСК», стимулирует креативность мышления.

Для работников, непосредственно контактирующих с клиентами, установлено требование относительно внешнего вида (например, прически и маникюра). Так, в «Стандарте внешнего вида рекламного агента» записано, что «одежда агента должна быть модной, качественной, вызывать ощущение достатка»[\[12\]](#). Для менеджеров ОАО «ДСК» предусмотрена система субсидий для покупки одежды, обуви и аксессуаров, беспроцентные ссуды за счет организации. Действует заключенный в 2015 году договор с салоном красоты ОАО «Царица Нила» на обслуживание менеджеров организации с 40% скидкой.

На вопрос «люди какого типа могут сделать карьеру в вашей организации?» были получены следующие ответы. Ключевым словом для характеристики лучшего работника организации было слово «ответственный». Также приветствуется отсутствие семьи, молодой (до 27 лет) возраст.

В ОАО «ДСК» особо приветствуется проведение нерабочего времени с коллективом. В матрицу ответственности каждого работника (аналог должностной инструкции) внесено положение об обязательном участии в корпоративной команде КВН, либо команде по игре в пейнтбол, футбол, альпинистской команде, команде для участия в конкурсах креативных идей группы компаний «Пронто».

Также был проведен опрос по методике Кима Камерона и Роберта Куинна «Конкурирующие ценности и организационная эффективность» (Приложение И). Данная методика позволяет определить существующий и желаемый тип корпоративной культуры, т. е. составить ее профиль и установить направление развития предприятия.

Для каждой части признака предлагаются четыре утверждения, соответствующие типам корпоративной культуры: А – клановому, В – адхократическому, С – рыночному, Д – бюрократическому. Инструмент OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры[\[13\]](#):

- 1) доминантные характеристики организации, или определение того, на что организация похожа в целом;
- 2) стиль лидерства, пронизывающего всю организацию;
- 3) управление наемными работниками, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;
- 4) связующая сущность организации или механизмы, которые позволяют им держаться вместе;
- 5) стратегические акценты, которые определяют, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации;
- 6) критерии успеха, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чествуется.

Расчет оценки по OCAI требует очень несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и Д. Такая же методика применяется для расчета средней оценки по альтернативе А, но для колонки «Предпочтительно». Далее суммируются баллы всех ответов В и сумма делится на 6. Эти вычисления повторяются для альтернатив С и Д.

В соответствии с полученными данными вычерчивается профиль организационной культуры, который может быть совершенно различной формы (одной линией дается имеющаяся культура, другой - желательная). На основании полученных данных были составлены имеющийся и желательный профили организационной культуры предприятия (Рис. 3.).

Рисунок 3. Профиль корпоративной культуры ОАО «ДСК»

На основе анализа общего профиля организационной культуры сделан ряд выводов:

1. Преобладающим типом организационной культуры является рыночный (39,7%). Успех определяется объемом рыночной доли и проникновением на новые рынки. Основные ценности: конкурентоспособность и продуктивность. Главная задача менеджеров – повышать производительность деятельности организации, вести ее к результатам и прибылям. Наиболее слабо выражен клановый тип.

2. Предпочтительным типом организационной культуры является клановый (33,6%). Культура проникнута разделяемыми всеми сотрудниками ценностями и целями, сплоченностью, соучастием и ощущением организации как “мы”. Слабо выражена бюрократическая (иерархическая) корпоративная культура (22,4).

3. Представление о будущем образе организации существенно различается в сознании менеджеров с разным должностным статусом, т.к. имеется несогласованность их мнений по таким признакам корпоративной культуры, как стиль управления, стратегические цели, критерии успеха.

4. Руководители всех уровней предпочитают корпоративную культуру кланового, адхократического и рыночного типа, что свидетельствует о желании повысить сплоченность в коллективе, инициативность персонала и улучшить ориентированность на конечный результат.

Социально-психологический климат также является одним из важнейших показателей социальной эффективности труда[14]. Его оценка проводилась на основе анкетирования (Приложение К). Было опрошено 22 человека (41, 5% от списочной численности). Результаты анкетирования распределились следующим образом: полностью удовлетворены климатом в коллективе 2 человека (9% опрошенных), считают его хорошим 4 человека (18% опрошенных), мнения, что коллектив удовлетворительный, но существуют некоторые проблемы, которые возможно решить совместно с администрацией придерживаются 10 человек (46%), полностью неудовлетворены климатом в коллективе 6 человек (27%) (Рис. 4.).

Рис. 4. Оценка климата в коллективе

При анализе полученных ответов обращает на себя внимание тот факт, что на вопрос 1 «У вас хороший психологический климат в коллективе?» и вопрос 5 «Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?» получено 100% отрицательных ответов. То есть сами работники оценивают свою трудовую деятельность как стрессогенную, психологический климат в коллективе считают плохим. Заслуживают внимания ответы на вопрос 2 «Отношения коллектива и администрации нормальные?» здесь 80% опрошенных ответили отрицательно. В разговоре работники в отношении администрации чаще всего используют местоимение «они», тем самым противопоставляя себя своему руководству.

Что касается вопросов социально-экономического характера, то здесь прослеживается следующая тенденция. Большинство работников ОАО «ДСК» считают, что сотрудники имеют возможность участвовать в управлении

организацией, имеют позитивную мотивацию к труду, взаимоотношения малых социальных групп оценивают как хорошие. Большинство опрошенных считают работу эффективной – предприятие развивается, увеличивает собственную капитализацию, приносит прибыль.

Однако вопросы психологического характера носят чаще негативные оценки. Так, 65% опрошенных считают, что руководству доверять не следует, что кадровая политика в организации отсутствует, что большинство сотрудников готовы уйти из организации, как только им предложат сравнимые условия по оплате труда, либо более мягкий рабочий график.

Выборность руководителей подразделений отсутствует по мнению 85 % опрошенных. Здесь необходимо уточнить, что в ОАО «ДСК» существует следующая практика. При назначении на должность руководителя подразделения он проходит собеседование с остальными структурными руководителями.

Результаты исследования позволяют выявить «сильные» и «слабые» стороны культурного пространства организации, наметив пути совершенствования воздействия на имеющуюся культуру в целях повышения эффективности организации.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «ДСК»

Возможно предложить ряд рекомендательных мер по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «ДСК».

1. Изучение и использование положительного опыта целенаправленного развития оргкультуры ведущих организаций.
2. Привлечение к работе по совершенствованию оргкультуры всех членов коллектива (соблюдение принципа сопричастности).
3. Овладение всеми работниками в максимальной степени общечеловеческой культурой, то есть знанием основных достижений человечества, позволяющим сформулировать базовую культуру личности. В нее входят достижения науки, естествознания и гуманитарных наук, техники, искусства и т.д. К базовой культуре относятся также культурные ценности в области политики (политическая культура), делового поведения (деловая культура).

4. Использование принципа соответствия ментальности нации переменным формам менеджмента.
5. Развитие творческих сил и способностей работников, реализация их в разнообразных сферах деятельности и общения. Все это включает в себя выявление природных задатков, склонностей, способностей к интеллектуальной деятельности и творческого потенциала каждой личности и развитие этого потенциала.
6. Формирование социальной и политической зрелости, гражданственности, правовой культуры работников. Это означает постоянное усвоение и обогащение социального опыта сотрудников организации. Необходимость глубокого постижения современной действительности обуславливает включение в содержание организационной культуры знаний об отношениях в системе «человек-организация-общество». У сотрудников организации должны быть выработаны представления и понятия о правах и обязанностях граждан, о демократии, свободе, гласности, верности организации и др., которые обеспечивают воспитание высокой лояльности и культуры.
7. Формирование нравственных ценностей работников. Совершенствование оргкультуры предполагает освоение норм этики и морали, превращение высоких моральных в нравственные черты и качества личности работника.
8. Развитие эстетической культуры работников. Эстетическая культура представляет собой совокупность эстетических ценностей, способов их создания и потребления. Знаково-символическая система организационной культуры тоже является элементом эстетической культуры, которым должны овладевать работники.

Также, как показало проведенное исследование, в ОАО«ДСК» следует улучшить воспринимаемость обязательных ценностей работниками. Так, стремление руководства к повышению ответственного отношения к работе должно сопровождаться не только обязательным участием работников в различных дополнительных клубах, но и повышением оплаты труда, улучшением морально-психологического климата в коллективе.

Заслуживает внимания следующий факт. В ОАО«ДСК», как показали наблюдения, сложился маскулинный тип организационной культуры. Так, гуманизация труда здесь понимается следующим образом: это мыслится как возможность быть признанным, самореализоваться, сделать карьеру. Конфликт имеет характер открытого противостояния, которое доводится до логического конца. Руководство организации, узнав о скрытых или скрываемых конфликтах, разногласиях, выносит

эти вопросы на повестку дня общего собрания. В рассматриваемой организации поощряется стремление к успеху, как единственному, что значимо в жизни. Руководство организации считает приоритетным мотивом жизни своего сотрудника работу. При этом деньги и хорошие материальные условия позиционируются как главные поощрения затруда, как цель все трудовой деятельности. В организации уважают только тех, кто добился успеха в трудовой деятельности.

Необходимо при этом учитывать, что 80% работников организации – молодые женщины. Очевидно, что возникает диссонанс между ценностями организации, жестко навязываемым руководством и внутренними установками работника. Как следствие, наблюдается повышенная стрессогенность труда, недовольство политикой руководства, неприятие организационных ценностей, ритуалов, традиций.

По-видимому, руководству ОАО «ДСК» необходимо смягчить отдельные элементы культуры организации, допустить мягкость в управлении, принять во внимание возрастной и гендерный состав коллектива.

Можно предложить следующие направления мероприятий по совершенствованию организационной культуры с целью обеспечения соответствия стратегии и культуры организации, а, следовательно, и более полного влияния организационной культуры на эффективность организации.

Основные мероприятия:

А) Пропаганда ценностей, целей, норм

- посредством изготовления и распространения в коллективе, в семьях сотрудников календарей, буклетов, плакатов, стендов с позитивной информацией об организации;

- публикация материалов в корпоративной газете (издается с 1999 года, предназначена для сотрудников ОАО «Пронто»);

- включение раздела, посвященного организационным ценностям, философии, культуры организации, в состав всех образовательных программ сотрудников;

- организовать посещения виртуального музея организации (электронный ресурс, режим доступа: www.handstohands.ru);

- организация массовых спортивных соревнований под лозунгами организационных ценностей, привлечение к участию сотрудников путем материального поощрения;

Б) Обучение

- Подготовка менеджеров – формирование навыков организационного лидерства. Укрепление деловых коммуникаций внутри персонала организации (закрепление положительных отношений между различными подразделениями и иерархическими уровнями):

- программы трудового соревнования;

- освещение программ трудового соперничества в материалах внутреннего PR;

- публикации материалов о деятельности отдельных подразделений на корпоративном сайте;

- конкурсы профессионального мастерства (лучший дизайнер, лучший верстальщик, лучший менеджер, самый вежливый оператор);

В) Контроль освоения всеми членами организации установок и норм организации:

- эффективный текущий контроль среди менеджеров;

- разрешение конфликтов в контексте корпоративных стандартов;

- адекватная оценка персонала;

- контроль за равномерностью нагрузки.

Предлагаемые мероприятия могут дать определенную экономическую эффективность. Используя данные, полученные при исследовании трудовой эффективности организации, можно сделать вывод, что при снижении текучести кадров возможная экономия составит не менее 468000 руб. в год. Отсутствие переработок позволит снизить затраты на поощрение персонала на 234000 руб. (как правило, премия составляет 50% от ФОТ). Итоговая эффективность должна составить 702010 руб.

Предлагаемая методика совершенствования организационной культуры состоит из шести шагов, соблюдение которых поможет спланировать и реализовать действия по совершенствованию организационной культуры. Назначение упомянутых шести шагов состоит в том, чтобы ускорить вовлечение людей в дело изменения

культуры, минимизировать их сопротивление, разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут акценты новой культуры, выявить, что же останется в организации неизменным, и сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала затронет движущие силы культурных изменений.

Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса:

Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации.

Шаг 3. Осмысление результатов.

Шаг 4. Истории - иллюстрации.

Шаг 5. Стратегические действия.

Шаг 6. План реализации.

Трансформации культуры не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать предрасположенность их к изменениям и активную поддержку.

Как уже было сказано, попытки кардинального изменения организационной культуры без перемен в персональном поведении отдельных членов организации окажутся тщетными. В конечном итоге статус культуры зависит от поступков сотрудников, соответствующих производимой трансформации и подтверждающих новые культурные ценности. Можно точно определить вид желаемой культуры, выработать стратегию ее достижения, составить план действий по осуществлению изменений, но без налаживания процесса перемен персонального характера, без желания людей перейти на новые модели поведения, без демонстрации организацией новых элементов управленческой компетентности ее фундаментальная культура не изменится.

Таким образом, считаем, что вышеописанные рекомендации позволят улучшить корпоративную культуру. Одним из таких элементов предлагаем ролевые игры, к описанию которых и ее применение приводим далее.

В качестве инструмента формирования новой организационной культуры возможно предложить проведение тренинга – игры «Мячик».

свою очередь, позволяют повысить мотивацию персонала, а также ускорить их дальнейшую адаптацию к условиям работы, увеличить эффективность трудовой деятельности персонала.

Сама уникальность тренинга «Мячик» как инструмента формирования оргкультуры выражается в том, что из-за него можно ненавязчиво, но эффективно, проводить политику фирмы, прививать персоналу ненасильственными методами ценности компании (что отличает тренинг от кодексов, сводов правил или устава и разных официальных документов, которым персонал должен следовать неукоснительно под страхом наказания).

Тренинг «Мячик» не только способствует развитию оргкультуры, но они сплачивают и коллектив компании. Тренинг «Мячик» дает возможность объединить персонал вокруг реальной, либо смоделированной ситуации, вводя группу персонала в определенное дискомфортное положение, переживая которое персонал сплачивается. Формирующиеся в группе таким образом неформальные отношения, они проецируются далее на весь в совокупности коллектив, укрепляя его связи, интенсифицируя также производственную деятельность. Формирование сильного коллектива и команды является важным для любой организации: до тех пор, пока не будут налажены личностные отношения в коллективе, делового взаимодействия персонала не будет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура выступает как нормативный регулятор и практическая деятельность. Организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Будучи социокультурной системой, организационная культура образуется в результате социального поведения людей, существует, только проявляясь в их замыслах, деятельности и создаваемых этой деятельностью вещах, предметах, процессах, отношениях и т.д.

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации все еще остается открытым. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации. Ценности

являются важной категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Они ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

Организационная культура представляет собой сложный феномен внутренней среды современных социальных организаций. Она может быть рассмотрена в широком смысле – как вся социокультурная система организации, как способ ее жизнедеятельности, взятый в культурном аспекте, и в узком смысле – как определенное свойство организации, как ее атрибут, как идеологический и моральный компонент и регулятор. Категория организационной культуры охватывает оба этих измерения.

Диалектика функционирования организационной культуры состоит в том, что, будучи системой социально наследуемых материальных и духовных ценностей человеческой деятельности, она выступает как в качестве результата социального поведения людей, так и в качестве регулятора организационного поведения.

Руководители должны использовать влияние организационной культуры на внутреннюю жизнь и повышение эффективности деятельности фирмы, так как формирование и поддержание организационной культуры, поднятие корпоративного духа коллектива предприятия в целом зависит от руководителя фирмы. Быстрота реагирования на изменения, благополучие и выживание всякой организационной системы напрямую связано с качеством руководства.

Результаты функционирования предприятия целесообразно оценивать как интегральное выражение эффективности труда руководящего состава фирмы, где под эффективностью нужно понимать положительную разницу между затратами и результатами труда работников служб и подразделений, на которые возложена функция управления, от которых зависит принятие решений в целях достижения поставленных перед организацией задач.

Успех деятельности любой организации, действующей в рыночной среде, в значительной степени определяется уровнем ответных реакций на вызовы внешнего мира. Состояние такой активной позиции зависит от перманентных изменений форм и методов своей деятельности. В мировой практике общеприняты следующие направления изменения деятельности организации: введение менеджмента всеобщего качества (TQM), сокращение размеров организации и реинжиниринг. Однако масштабные исследования состояния организаций, работающих в разных сферах человеческой деятельности, показывают, что

значительные усилия, как интеллектуальные, так и материальные, по реализации приведенных выше направлений изменений оказываются в большинстве случаев (около 70 %) безрезультатными. Анализ причин такого положения показывает, что отсутствие результатов однозначно определяется состоянием действующей организационной (корпоративной) культуры.

Список использованной литературы

Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура: Учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. –С. 62.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2011. – С. 79.

Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. –С. 335.

Мескон М.. Основы менеджмента / М. Мескон, Альберт М, Хедоури Ф.–М.: Дело, 2016. –С. 363.

Горбунов А.П. Социальный менеджмент / А.П. Горбунов. – Воронеж, 2015. - С. 107.

Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Издательский дом «Финпресс», 2015.- С. 176.

Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом, 2018. - №1. - С. 13.

Современная философия. Словарь и хрестоматия / Под ред. В. Кохановского. – М.: Дрофа, 2017. –С. 290.

ТидорС.Р.Психология управления: от личности к команде. –Петрозаводск, 2017. –С. 79.

Удальцова М.В. Социология управления. –Новосибирск, 2018. –С. 148.

Фролов С.С. Социология организации. Учебник. –М.: Гардарики, 2018. –С. 152.

Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Яккока. – М. Дело, 2016. - С. 344.

Стандарты поведения работников ОАО «ДСК». Стандарт № 29 «Стандарт внешнего вида рекламного агента». – С. 2.

Приложения

Приложение А

Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шайну)[\[15\]](#)

I

ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

- Технологии
- Архитектура
- Наблюдаемые образцы поведения

Видимы, но часто Изучение

не интерпретируются организационной культуры

начинается с поверхности

II

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

- Проверяемые в физическом окружении
- Проверяемые только через социальный консенсус

Требуют более ... а затем

глубокого познания затрагивает более

и знакомства глубокие ценности

III

БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

- Отношения с природой
- Понимание реальности, времени и пространства

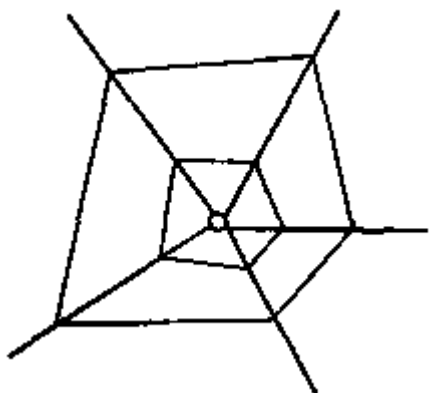
- Отношения к феловеку
- Отношение к работе

Принимаются ...и скрытые

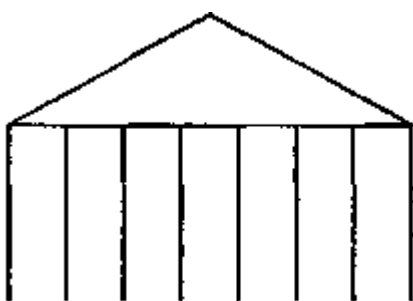
подсознательно предположения

и бездоказательно

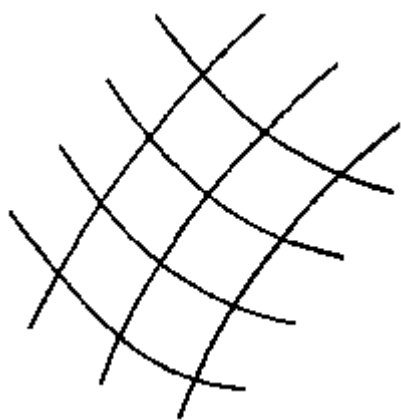
Приложение Б



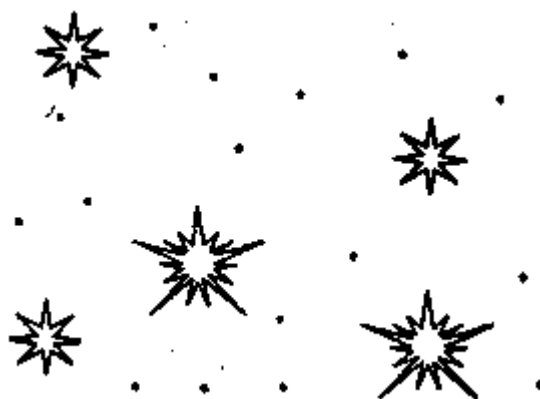
А)



Б)



В)



Г)

Принципиальные схемы управления и лидерства в организации при различных типах культуры [\[16\]](#):

а — клубная; б — храмовая; в — целевая; г — точечная

Приложение В

Схема специфических отраслевых культур [\[17\]](#)

Культура торговли

Спекулятивная культура (культура выгодных сделок)

Административная культура

Инвестиционная культура

БЫСТРАЯ

Обратная связь

МЕДЛЕННАЯ

Малый РИСК Большой

Приложение Г

Схема измерений организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну [\[18\]](#)

Гибкость, дискретность, динамизм

Внешняя ориентация, дифференциация, соперничество

Внутренняя ориентация, интеграция и единство

Стабильность, порядок, контроль

1

3

4

2

Приложение Д

Уровни организационной культуры и этапы ее освоения [\[19\]](#)

Ценности видимы, но ими часто не интересуются

Ценности требуют более глубокого познания и знакомства

Ценности принимаются подсознательно и бездоказательно

И скрытые предположения

Затем – затрагивает глубокие ценности

Изучение организационной культуры начинается с поверхности

1

Внешние факторы:

Технологии

Архитектура

Наблюдаемые образцы поведения

2

Ценностные ориентации, проверяемые в физическом окружении

Проверяемые только через социальный статус

3

Базовые предположения, отношение к природе, понимание реальности, времени и пространства

Отношение к человеку

Отношение к работе

Приложение Е

Качественные характеристики организационной культуры [\[20\]](#)

Ценности, установки, приоритеты работников, связанные с их работой в организации

Система отношений, определяющая восприятие работниками своей работы и организации, в которой они работают

Поведенческие нормы, определяющие действия и поведение работников

Действие и поведение работников в конкретной ситуации

Приложение Ж

Характеристики «мужской и «женской» культур организации[21]

Параметры культуры	«Мужская» культура организации	«Женская» культура организации
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, а женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различия между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работать, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность

Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
---------	---------------------------------	------------------------

Принятие решений	Логика	Интуиция
------------------	--------	----------

Приложение 3

Содержание отношений организационной культуры по В. Сате[\[22\]](#)

КУЛЬТУРА

Важные разделяемые предположения

ТОЛКОВАНИЕ

Оцениваемое значение

МАТЕРИАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ

Разделяемые вещи

РАЗГОВОРНЫЕ ВЫРАЖЕНИЯ

Разделяемые поговорки

ОБРАЗЦЫ ПОВЕДЕНИЯ

Разделяемые действия

ЭМОЦИИ

Разделяемые чувства

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

КУЛЬТУРЫ КУЛЬТУРЫ КУЛЬТУРЫ

КОММУНИКАЦИИ, ДОВОДЫ, ПОВЕДЕНИЕ

ВЫРАБАТЫВАЮТ У ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ

ВОСПРИЯТИЕ

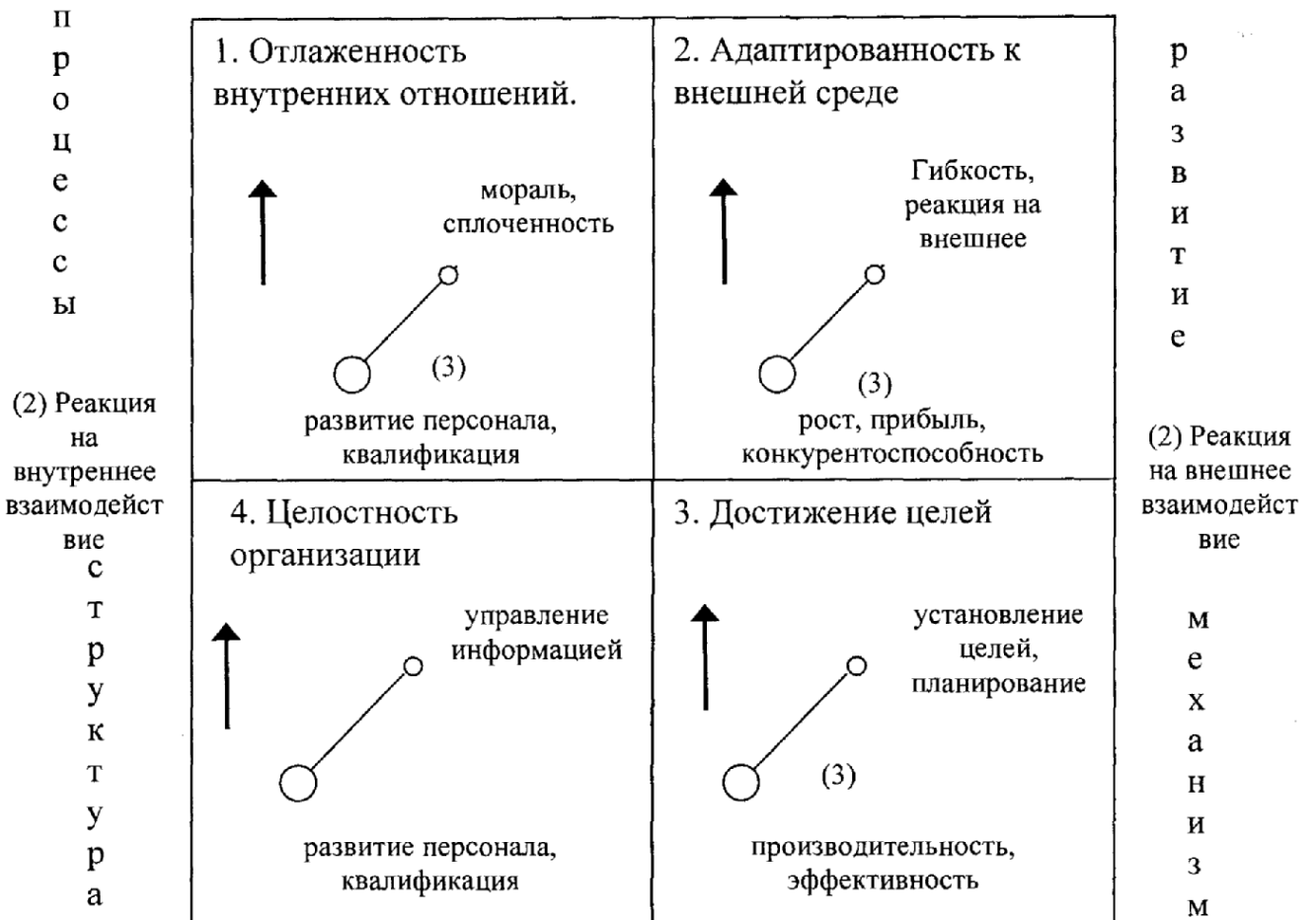
ЧЕРЕЗ:

- Разговор
- Наблюдение
- Прочтение
- Чувства

Приложение И

Модель Квина-Рорбаха[23]

(1) Дифференциация (гибкость)



(1) Интеграция (контроль)

Приложение К

Организационная структура ООО «UNILEVER»

УЧРЕДИТЕЛИ ООО «UNILEVER»

(

ДЕПАРТАМЕНТ МАРКЕТИНГА И РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ

ДИРЕКТОР ООО «UNILEVER»

КУЗНЕЦОВА Ю.В.

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

ГЛАВНЫЙ инженер

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КОНСАЛТИНГА

Главный бухгалтер

Агенты по продажам

Отдел маркетинга

Технический персонал

Уборщики, охрана, водители

Служба логистики

СЛУЖБЫ ОФИСА

ТЕХНИЧЕСКИЕ СЛУЖБЫ

Приложение Л

ОПРОСНИК ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Для чего существует Ваша организация?
2. Чем она занимается?
3. Что ее отличает от остальных?
4. Что производит Ваша организация товар или услуги?
5. Что характерно для продукта, который производит организация?

6. Что является главной ценностью Вашей организации?
7. Что Вам нравится в Вашей организации?
8. Что Вам не нравится в Вашей организации?
9. Что отличает сотрудников Вашей организации от всех остальных?
10. Что из истории Вашей организации «живо» в настоящем?
11. Каковы традиции и ритуалы, писанные и неписанные правила вашей организации?
12. Построили ли Вы «компанию своей мечты»?
13. Какие образцы и нормы поведения в компании задаете (утверждаете) лично Вы?
14. Можете ли вы описать культуру в Вашей организации?
15. Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?
16. Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации?

Приложение М

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПО МЕТОДИКЕ К. КЭМЕРОНА И Р. КУИННА[24]

УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые характеризуют ключевые измерения организационной культуры, сложившейся на Вашем предприятии, а также определить характер той культуры, которая необходима, по Вашему мнению, для еще более успешной деятельности предприятия.

Анкета состоит из вопросов, требующих индивидуальных ответов по шести пунктам. Общее время ответов на все вопросы обычно занимает не более 15 минут.

Заполнение анкеты состоит из двух этапов:

На первом этапе необходимо оценить **нынешний** характер организации.

На втором этапе покажите, как должна выглядеть Ваша организационная культура, чтобы предприятие работало еще лучше, поднялось над средним уровнем.

Каждый из шести вопросов анкеты предполагает четыре возможных ответа. Распределите баллы по 10-балльной шкале между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

ПРИМЕР:

При ответе на первый вопрос Вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает Вашу организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, а альтернатива D, пожалуй, не свойственна Вашей организации. Отвечать следует так: дайте 55 баллов альтернативе А, по 20 баллов – В и С, и только 5 баллов — альтернативе D.

Обязательно убедитесь, что при ответе на каждый вопрос сумма поставленных Вами баллов равна 100.

На предложенные вопросы нет ни правильных, ни неверных ответов, так как нет правильной и неправильной культуры. Поэтому, чтобы Ваш диагноз был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

1. Важнейшие характеристики организации		Теперь	Хотелось бы
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется, действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Хотелось бы
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить		
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский		
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100	100

3. Управление работниками в организации		Теперь	Хотелось бы
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости		
	Всего	100	100
4. Связующая сущность организации		Теперь	Хотелось бы
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность в организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100	100
5. Стратегические цели организации		Теперь	Хотелось бы
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие к персоналу, открытость и участие в процессе управления		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		

D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100	100
6. Критерии успеха организации		Теперь	Хотелось бы
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей техникой и выпуска новейшей продукции (оказания самых современных и разнообразных услуг). Здесь считается, что успешен тот, кто является производственным лидером и новатором		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

Приложение Н

Тест для определения климата в коллективе[25]

УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые характеризуют социально-психологический климат, сложившейся в Вашем коллективе.

Анкета состоит из вопросов, требующих ответов «Да» или «Нет».

Вопросы

Да Нет

У вас хороший психологический климат в коллективе?

Отношения коллектива и администрации нормальные?

Участие сотрудников в управлении коллективом реально?

Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы?

Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?

У многих сотрудников позитивная мотивация к труду?

Взаимоотношения малых социальных групп (отделов, департаментов) хорошие?

Вы характеризуете коллектив как работоспособный?

Вас устраивает социальная структура коллектива ?

Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную?

Ваш коллектив доверяет руководству?

Ваши отношения с вышестоящим начальником вы оцениваете как хорошие?

Права личности в вашем коллективе соблюдаются?

Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную?

Считаете ли вы уважительное отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы?

Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный момент?

Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства?

Есть ли возможность выборности руководителей подразделений?

Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная?

Большая часть коллектива желает работать в будущем в вашей организации?

Ключ к тесту: каждый ответ «Да» оценивается в 1 балл. Ответ «нет» оценивается в 0 баллов.

Если набрано 16 баллов и более – климат в коллективе прекрасный, либо у вас завышенные оценки.

Если набрано от 12 до 15 баллов – климат в коллективе хороший.

Если набрано от 8 до 11 баллов – климат в коллективе удовлетворительный, но существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией.

Если набрано менее 8 баллов – социально-психологический климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить работу.

1. Современная философия. Словарь и хрестоматия / Под ред. В. Кохановского. – М.: Дрофа, 2017. –С. 290. [↑](#)
2. См.: Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М. Дело, 2016. - С. 344. [↑](#)
3. См.: Горбунов А.П. Социальный менеджмент / А.П. Горбунов. – Воронеж, 2015. - С. 107. [↑](#)

4. Мескон М.. Основы менеджмента / М. Мескон, Альберт М, Хедоури Ф.-М.: Дело, 2016. -С. 363. [↑](#)
5. См.: Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом, 2018. - №1. - С. 13. [↑](#)
6. Фролов С.С. Социология организации. Учебник. -М.: Гардарики, 2018. -С. 152. [↑](#)
7. Удальцова М.В. Социология управления. -Новосибирск, 2018. -С. 148. [↑](#)
8. Тидор С.Р. Психология управления: от личности к команде. -Петрозаводск, 2017. -С. 79. [↑](#)
9. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. - М.: Издательский дом «Финпресс», 2015.- С. 176. [↑](#)
10. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура: Учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -С. 62. [↑](#)
11. Там же. - С. 64. [↑](#)
12. Стандарты поведения работников ОАО «ДСК». Стандарт № 29 «Стандарт внешнего вида рекламного агента». - С. 2. [↑](#)
13. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2011. - С. 79. [↑](#)
14. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. -С. 335. [↑](#)

15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. Издание 4-е переработанное и дополненное. – М.: Экономист, 2013. –С. 532. [↑](#)
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. Издание 4-е переработанное и дополненное. – М.: Экономист, 2013. –С. 532. [↑](#)
17. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2014. – С. 51. [↑](#)
18. Х. Шварц, С. ДэвисВ., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. –С. 67. [↑](#)
19. Организационная культура: учебник / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2013. – С. 98. [↑](#)
20. Организационная культура: учебник / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2013. – С. 99. [↑](#)
21. Организационная культура: учебник / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2013. – С. 166. [↑](#)
22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. Издание 4-е переработанное и дополненное. – М.: Экономист, 2013. –С. 537. [↑](#)
23. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е издание. – М.: Экономист, 2013.- С. 558. [↑](#)
24. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2012. – С. 53-60. [↑](#)
25. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. –С. 351. [↑](#)