

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



Институт _____ управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций
Кафедра _____ управления персоналом

**ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА»**

«Диагностика организационной культуры

в Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации»

(название организации)

Направление подготовки	38.03.03	Управление персоналом
Образовательная программа	Управление персоналом	
Обучающийся	_____	Пикалов Н. М.
	(подпись)	(Фамилия и инициалы)
Курс, группа	4 курс	УП4-3
Проверил работу	_____	_____
	(подпись)	(Фамилия и инициалы)

Москва – 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	3
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	6
2.1. Профиль организационной культуры Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.....	6
2.2. Анализ состояния культуры Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.....	9
ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ В МИНИСТЕРСТВЕ НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	14
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	16

ГЛАВА 1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПУНКТ 1.

Формирование Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (далее-Министерство) произошло в 2018 году в результате разделения Министерства образования и науки Российской Федерации на два ведомства, и передачи министерству полномочий федерального агентства научных организаций, во главе которого был назначен министр.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации-это федеральный орган исполнительной власти, который осуществляет функции по разработке и внедрению государственной политики и нормативно-правового регулирования в области высшего образования, а также дополнительного профессионального образования, научно-технической деятельности, формирования и развития новых федеральных центров науки и передовых технологий, интеллектуальной собственности в сфере социальной поддержки и социальной защиты обучающихся, молодежной политики, а также функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере высшего образования. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации выполняет функции по нормативно-правовому регулированию и предоставлению государственных услуг в области организации деятельности, которая реализуется подведомственными организациями, в том числе в области в области науки, образования, здравоохранения и агропромышленного комплекса. Во главе министерства стоит министр, роль которого, на данный момент исполняет Фальков Валерий Николаевич. Министерство состоит из 22 департаментов, руководство которых представлено директором отдела и несколькими заместителями, которые в свою очередь имеют в своем подчинении разных специалистов. Так как деятельность Министерство науки и высшего образования Российской Федерации как федерального органа исполнительной власти относится к гражданской государственной службе, то персонал подчиняется четкой иерархии, которая характеризуется делением должностей на категории (руководители, помощники (советники), специалисты, обеспечивающие специалисты) и группы (высшие, главные, ведущие).

На рисунке 1 представлена организационная структура центрального аппарата Министерства науки и высшего образования РФ.



Рисунок 1 – Организационная структура центрального аппарата Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

Также, стоит отметить, что при Министерстве науки и высшего образования РФ, действуют координационные, совещательные и экспертные органы. Они представлены различными советами, комиссиями и коллегиями. Данные структуры формируются для рассмотрения и принятия решений по важнейшим вопросам деятельности министерства. Наиболее влиятельными представителями таких органов являются Коллегия Министерства науки и высшего образования РФ и Общественный совет, действующие консультативные структуры общественного контроля, которые обеспечивают учет и принятие во внимание интересов и потребностей граждан, в защиту их гражданских прав и свобод.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2.1. Профиль организационной культуры Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

Для анализа результатов **10 респондентов** нужно сложить баллы всех ответов А в колонке «РЕАЛЬНО», а затем полученную сумму разделить на 6, т.е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А.

Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «ЖЕЛАТЕЛЬНО» и делении суммы на 6, т.е. снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А, но для колонки «ЖЕЛАТЕЛЬНО». Повторите эти вычисления для альтернатив В, С и D.

Средние оценки по альтернативам отображены в таблице 1.

Таблица 1- средняя оценка альтернатив опросника для диагностики организационной культуры на основании методики К. Камерона и Р. Куинна, предложенных персоналу Министерства

АЛЬТЕРНАТИВЫ	РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
А	183,3	346,7
В	120,0	245,0
С	320,0	193,3
Д	371,7	215

Полученные таким образом средние значения параметров А, В, С и D для наглядности изобразим графически профиль организационной культуры Министерства с помощью рисунка 2.

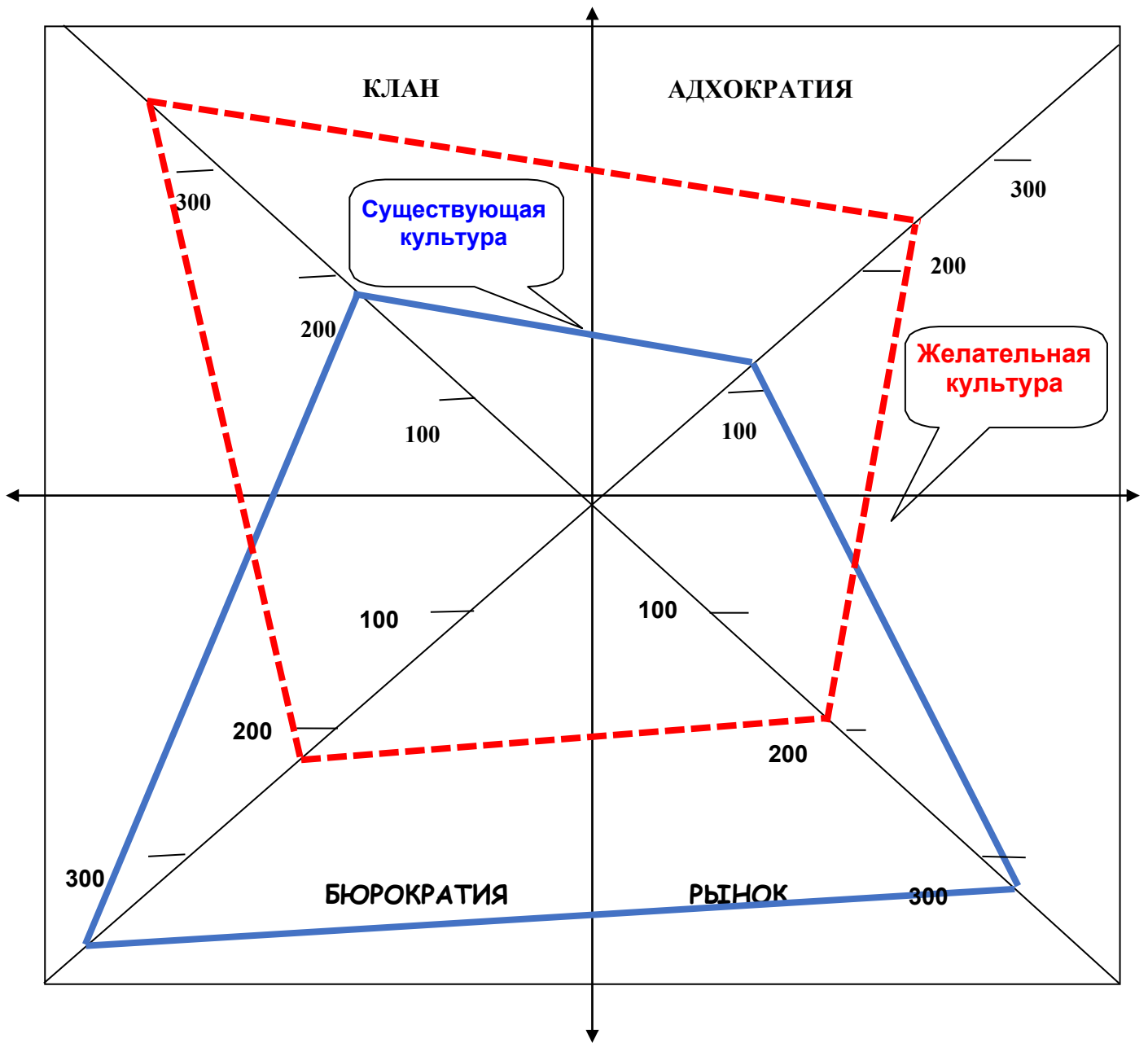


Рисунок 2- Профиль организационной культуры Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

Исходя из результатов и графического изображения профиля организационной культуры Министерства науки и высшего образования РФ можно утверждать, что для сотрудников Министерства преобладает тип культуры-Бюрократия (иерархическая культура), что объясняется, в первую очередь спецификой самой организации-отношение к государственной гражданской службе, с высокой и строгой регламентацией и четкой структуризации персонала по степени ответственности.

Однако сотрудники отдают предпочтение более динамичным и «семейным» отношениям, относящимся к организационной культуре Клан. Можно предположить, что данные настроения развиваются в условиях оперативного принятия решения в тех или иных ситуациях, когда сотрудник нуждается в поддержке и помощи коллег. Сотрудники желают выступать лицами, принимающими совместные, обоснованные решения, при этом снизив уровень контроля центрального аппарата, таким образом меняя установку на труд «я должен» на коллективное понимание «мы хотим».

2.2. Анализ состояния культуры Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

ПУНКТ 3

Вопрос 3.1. На формирование той или иной культуры в организации влияют различные факторы. К основной классификации относятся факторы внутренние - обусловленные особенностями данной организации, её внутренней среды и являются наиболее управляемыми и предсказуемыми, и, факторы внешние – относящиеся к факторам внешней среды, а также к факторам, на которые сложно воздействовать. Это законы, политика по отношению к предприятию данной отрасли со стороны государственных органов. Внешние и внутренние факторы, оказавшие влияние на формирование культуры в Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Внешние и внутренние факторы, оказавшие влияние на формирование культуры в Министерстве.

Внутренние факторы	<ol style="list-style-type: none">1) Строгая иерархическая система организации и ее структура;2) Централизация власти (регламентация, формализация);3) Исключительно качественный состав центрального аппарата, в состав которого попадает высококвалифицированный персонал на конкурсной основ;4) Особенность (специфичность) кадровой политики, как политики государственно гражданской службы;5) Стиль руководства и делегирование полномочий, определяющийся через собственный центральный аппарат, как самостоятельный федеральный орган исполнительной власти.
Внешние факторы	<ol style="list-style-type: none">1) Законодательство и политические условия;2) Финансирование за счет государственного бюджета;3) Социальная культура-стиль работы (сотрудникам нравится государственная гражданская служба, нравится быть социально полезным в этой отрасли);4) Технологии: совмещение консервативных ценностей и инноваций в сфере науки и высшего образования.5) Отсутствие конкурентов в данной отрасли. (Министерство состоит из центрального аппарата и муниципальных учреждений)

Вопрос 3.2. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации с иерархической (бюрократической) культурой более ориентированы на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической результативности. Как правило, это тип организационной культуры характеризуется высоким уровнем формализма и структуризации.

Носители данной организационной культуры являются строгими приверженцами процедуры и тотального порядка. От подчиненных они требуют надежности, предсказуемости поведения и результата.

Сильными сторонами иерархической организационной культуры является

- 1) Четко отлаженное управление информацией на операционном уровне и ведение документации (есть четкий алгоритм осуществления трудовой деятельности, то есть инструкции, регламент);
- 2) Контроль организационной деятельности (минерализация внутренних рисков);
- 3) Четкая структуризация служебных отношений, отряжающая подчиненность и степень ответственности каждого сотрудника (в случае ошибок просто выявить виновных лиц, принимавших неверные решения, следовательно можно своевременно произвести профилактику подобных проблем)
- 4) Предполагает рациональность принятий решений, так как информация переходит между разными уровнями иерархии (катализатором разумности, правильности решений является причастность к исполнительной власти-государственный контроль, с вытекающими поощрениями и наказаниями)

Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление координацией (функция управления, которая, во-первых, обеспечивает целостность и устойчивость организации, во-вторых, сохраняет бесперебойность и непрерывность процесса управления, в-третьих, представляет собой, процесс распределения деятельности во времени, обеспечивая взаимодействие различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач);

- управление контролем (процесс наблюдения, проверки и регулирования функционирования организации на основе сопоставления целей, задач и результатов).

Руководители и лидеры выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника.

Критериями эффективности при такой культуре в Министерстве можно считать социально-экономическую эффективность, своевременность и спокойное функционирование за счет отношения Министерства к органу исполнительной власти.

В любой организационной культуре есть и слабые стороны. Эти недостатки являются обратной стороной медали и являются закономерными, особенно в иерархической культуре. К таким слабым сторонам культуры иерархии можно отнести:

- 1) Взаимоотношения между сотрудниками, по большей части, формализованные (сотрудники могут ощущать себя «заложниками» иерархии, звеньями, находящимися внизу-чрезмерная субординация);
- 2) Риски неправильного или чрезмерного делегирования («сваливание» обязанностей);
- 3) Не так велики возможности перейти на ступень выше иерархии, так как «верхи» не терпят конкуренции и привыкли держать подчиненных на расстоянии;
- 4) В случае внешних кризисов/угроз быстрое реагирование затруднительно, так как долгосрочное планирование будет принципиально идти вразрез изменившимся условиям (государственная организация претерпевает радикальные изменения в случаях серьезных кризисов, следовательно иерархическая структура может разрушиться).

Вопрос 3.3. Проблемы в деятельности Министерства (взаимоотношения между коллегами, взаимоотношения руководителей и подчиненных, результаты и качество работы, разрешение конфликтных ситуаций, внедрение нововведений, лояльность персонала, взаимодействие с внешней средой и пр.) создает (или может создать) сложившаяся иерархическая культура заключаются, по большей части, в типичных ошибках строгой иерархии, а именно:

- 1) Неграмотное делегирование (оно же может быть и не всегда обоснованным, т.е. которое осуществляется без какого-либо регламента, обсуждения и, наконец, понимания

того как справиться с поставленными задачами. Руководители могут «сваливать» на некомпетентных в данных вопросах сотрудников дополнительные задачи без разъяснений.) Таким образом принимается неправильное оперативное решение, которое может отразиться на деятельности всего отдела.

2) Исключительно формальные отношения, которые создают состояние напряженности и пагубно влияют на самостоятельность решений, в случаях спорных ситуаций. Звенья, находящиеся внизу иерархии, не будут оспаривать решения «сверху». Таким образом степень участия в стратегических планах Министерства ограничена мнением высшего руководства. Таким образом, может зародиться скрытый конфликт с дальнейшей эскалацией.

3) Искаженные внутренние коммуникации (есть вещи, которые могут касаться исключительное меньшинство Министерства (это может быть как государственная тайна, так и простые вещи, которое руководство хочет скрыть от подчиненных в тех или иных целях). Естественно, «непросветленный» персонал недоволен незнанием, он может ощущать состояние неопределенности и неудовлетворение от недостатка информации или ее искажения.)

4) Резкие нововведения, к которым не все готовы (сотрудников ставят перед фактом, при этом не готовят к изменениям и подробно и спокойно не обосновывают необходимость изменений). Нововведения в иерархической культуре встречаются с сопротивлением. Конечно же они принимаются высшем руководством, однако это может идти вразрез привычным алгоритмам действий исполнителей-среднего и нижнего уровней иерархии, так как происходит нарушение целостности сложившейся консервативной системы. Происходит межгрупповой конфликт между разными звеньями иерархии.

Вопрос 3.4. Причины расхождения между реальной и желательной культурой:

1) Сотрудников Министерства в большей мере не устраивает исключительно формализованные отношения между «нижним» и «верхним» уровнем иерархии и чрезмерный контроль результатов деятельности (при этом есть характерная не участливость в процессе реализации и критика самого исполнения, т. е. акцент на результат, а не удовлетворенность);

2) Сотрудники Министерства заинтересованы в изменении существующей культуры, потому что хотят ощутить доверие руководства для свободы действий и выступать в роле лиц, принимающих решение; иметь место для маневра. По мимо этого, сотрудники Министерства хотят быть связаны друг с другом созидательными-дружественными взаимоотношениями, а не только деловыми, которые формируют прямолинейность действий как в рабочей среде, так и в неформальных коммуникациях;

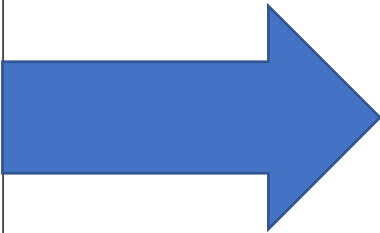
3) Проведенное мной исследование показало расхождения в оценке культуры представителями разных статусных групп персонала Министерства – руководители и специалисты по-разному оценивают степень сплоченности и лояльности коллектива: руководители считают коллектив более сплоченным и лояльным к организации, чем специалисты.

ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ В МИНИСТЕРСТВЕ НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПУНКТ 4.

Вопрос 4.1 Что допустимо, и что недопустимо (с точки зрения интересов организации, достижения ею поставленных целей) при изменении существующей культуры в Министерстве в соответствии с предпочтениями персонала, выявленными в ходе проведенного мною анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – допустимые и недопустимые явления при изменении существующей организационной культуры

<p><i>Ослабление иерархической культуры предполагает</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Больше децентрализованных, самостоятельных решений от сотрудников (место для маневра для лиц, принимающих решение); 2) Меньше бюрократических стереотипов, оказывающих психологическое давление и создающие чувство безысходности; 3) Использование эвристических методов в практической деятельности; 4) Снижение формализованных отношений и появление искренних, доверительных связей; 5) Рост честной конкуренции между сотрудниками. 		<p><i>Повышение клановой культуры предполагает</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Больше участие подчиненных в принятии решений не только оперативных, но и тактических и стратегических; 2) Благоприятный моральный климат в рабочей среде-коллеги считают себя членами большой и дружной семьи; 3) Акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности; 4) Поощрение бригадной работы; 5) Выделение неформальных лидеров, не противоречащих формальному, а способствующих большей сплоченности «семьи».
<p><i>Ослабление иерархической культуры не предполагает</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Нарушение правил «игры» (полное равноправие и отсутствие структуризации-разделения зон ответственности) 2) Отсутствия мониторинга деятельности персонала (различные показатели)- редуцирование функции контроля 3) Снижения уровня рационализации в принятии решений 		<p><i>Повышение клановой культуры не предполагает</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ликвидацию стандартов и действующего регламента и правил; 2) Снижение роли формального лидера со стороны руководства; 3) Социальную лень и коллективную безответственность в простых и сложных ситуациях.

Вопрос 4.2.

Цель изменения организационной культуры иерархического типа на клановый в Министерстве заключается в пересмотрение привычных регламентированных норм, правил и ценностей, которые становятся препятствием для сотрудников по большей части в самостоятельности принятия решений и чрезмерного контроля центрального аппарата на более лояльное поведение внутри Министерства, используя при трудовой потенциал сотрудников не только «прямолинейно», безынициативно, а применяя при этом эвристические методы, индивидуальное и коллективное желание и интерес, всеобщую участливость в решении проблем как оперативных, так и стратегических. Такие изменения будут способствовать росту главным критериям эффективности клановой культуры, а именно:

- 1) Сплоченность
- 2) Моральный климат
- 3) Развитие человеческих ресурсов

Министерство, в котором будет процветать культура клана, будет представлять собой «родной дом», в котором не будет извечного конфликта отцов и детей-руководителей и подчиненных; справедливые замечания и конструктивную критику будут расцениваться как заботу о будущем организации, а похвалу и благодарность-одобрительным родительским жестом.

ПУНКТ 5.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСИЛЕНИЮ КЛАНОВОЙ КУЛЬТУРЫ

КЛАНОВАЯ КУЛЬТУРА	
1	Ввод системы наставничества , как индивидуального, так и группового (небольшая группа 3-4 новичка на одного наставника). Таким образом будет происходить неформальное ознакомление с организацией, в том числе и ее культурой; будут прививаться ценности и традиции через неформального лидера в лице наставника, так называемого buddy.
2	Организация профессиональных мероприятий (курсов, вебинаров, деловых обсуждений) offline и online формата между высшим руководством и подчиненными в целях обмена опытом и профессионального совершенствования. Данные встречи будут полезны как сотрудникам оперативного уровня, так и лицам, принимающие стратегически важные решения, так как на этих встречах рассматриваются важнейшие вопросы под разными углами управления.
3	Проведение корпоративных мероприятий по случаям праздников , особых моментов в жизни всей организации, одного отдела или даже конкретного сотрудника. Такие совместные неформальные события по случаям различных торжеств благоприятно влияют на сплоченность коллектива и формируют искреннее сопереживания сотрудников. Итогом будет являться благоприятный климат внутри Министерства, строящийся как на профессионально-деловых, так и дружественных взаимоотношениях.

**ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)**

№ 1

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	10%	40%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	10%	30%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	40%	20%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	40%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	10%	30%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	50%	10%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	20%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	10%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	10%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	40%	20%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	35%	40%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	15%	30%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижениях производственных целей и выполнении программы	10%	15%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	40%	15%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	20%	50%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	10%	30%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	30%	10%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	40%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	20%	30%
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	10%	10%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	20%	50%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	50%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)
ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)

№ 2

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	10%	40%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	5%	20%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	50%	20%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	35%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	10%	30%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	20%	30%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	40%	20%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	5%	40%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	5%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	50%	10%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	40%	40%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	15%	30%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	30%	20%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	15%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	20%	30%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	10%	15%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	10%	15%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	60%	40%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	15%	40%
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	5%	20%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	40%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)

№ 3

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	10%	35%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	10%	20%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	40%	25%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	35%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	20%	30%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	30%	15%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	15%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	15%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	30%	20%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	20%	30%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	5%	20%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	45%	25%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	30%	25%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	10%	30%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	15%	20%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	25%	20%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	50%	30%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	30%	30%
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	15%	30%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	25%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	30%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)**№ 4**

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	15%	30%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	20%	20%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	25%	25%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40%	25%
<i>Всего</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	30%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	10%	20%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	40%	20%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	30%
<i>Всего</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	15%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	15%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	40%	30%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	30%	10%
<i>Всего</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	20%	40%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	10%	15%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	10%	15%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	60%	30%
<i>Всего</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	15%	35%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	15%	15%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	20%	15%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	50%	35%
<i>Всего</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	20%	30%
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	10%	20%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	40%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	30%	30%
<i>Всего</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)**

№ 5

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	15%	40%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	15%	30%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	35%	15%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	35%	15%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	20%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	10%	20%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	40%	20%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	40%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	20%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	20%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	40%	20%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	20%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	35%	35%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	5%	35%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	20%	15%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	40%	15%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настоячиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	20%	40%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	20%	25%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	30%	10%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	30%	25%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	15%	40%
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	5%	20%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху – конкурентное лидерство на рынке	30%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	50%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)
ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)**

№ 6

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	10%	35%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	10%	20%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	40%	25%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	35%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	20%	30%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	30%	15%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	15%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	15%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	30%	20%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	20%	30%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	5%	20%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижениях производственных целей и выполнении программы	45%	25%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	30%	25%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	10%	30%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	15%	20%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	25%	20%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	50%	30%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженный работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	30%	30%
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	15%	30%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	25%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	30%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)

№ 7

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	15%	40%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	15%	30%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	35%	15%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	35%	15%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	20%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	10%	20%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	40%	20%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	40%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	20%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	20%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	40%	20%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	20%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	35%	35%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	5%	35%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	20%	15%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	40%	15%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	20%	40%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	20%	25%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	30%	10%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	30%	25%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	15%	40%
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	5%	20%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху – конкурентное лидерство на рынке	30%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	50%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)

№ 8

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	10%	40%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	10%	30%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	40%	20%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	40%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	10%	30%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	50%	10%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	20%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	10%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	10%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	40%	20%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	35%	40%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	15%	30%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	10%	15%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	40%	15%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	20%	50%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	10%	30%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	30%	10%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	40%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	20%	30%
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	10%	10%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	20%	50%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	50%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

**ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)**

№ 9

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	15%	30%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	20%	20%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	25%	25%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40%	25%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	20%	30%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	10%	20%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	40%	20%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	30%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	15%	30%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	15%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	40%	30%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	30%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	20%	40%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	10%	15%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	10%	15%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	60%	30%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	15%	35%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	15%	15%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	20%	15%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	50%	35%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	20%	30%
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	10%	20%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	40%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	30%	30%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)
ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ОСНОВАНИИ МЕТОДИКИ К.КАМЕРОНА И Р. КУИННА)**

№ 10

1. Важнейшие характеристики организации		РЕАЛЬНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	10%	40%
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	5%	20%
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	50%	20%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	35%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	10%	30%
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	20%	30%
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	40%	20%
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	30%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
3. Управление работниками в организации			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	5%	40%
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	5%	30%
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	50%	10%
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	40%	40%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	15%	30%
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы	30%	20%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	15%	10%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
5. Стратегические цели организации			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления.	20%	30%
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	10%	15%
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	10%	15%
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	60%	40%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
6. Критерии успеха организации			
A	В организации считается, что успех — это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	15%	40%
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	5%	20%
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху — конкурентное лидерство на рынке	40%	20%
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты	40%	20%
	<i>Всего</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

