

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 их 22 департаментов, руководство которых представлено директором отдела и несколькими заместителями, которые в свою очередь имеют в своем подчинение 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.

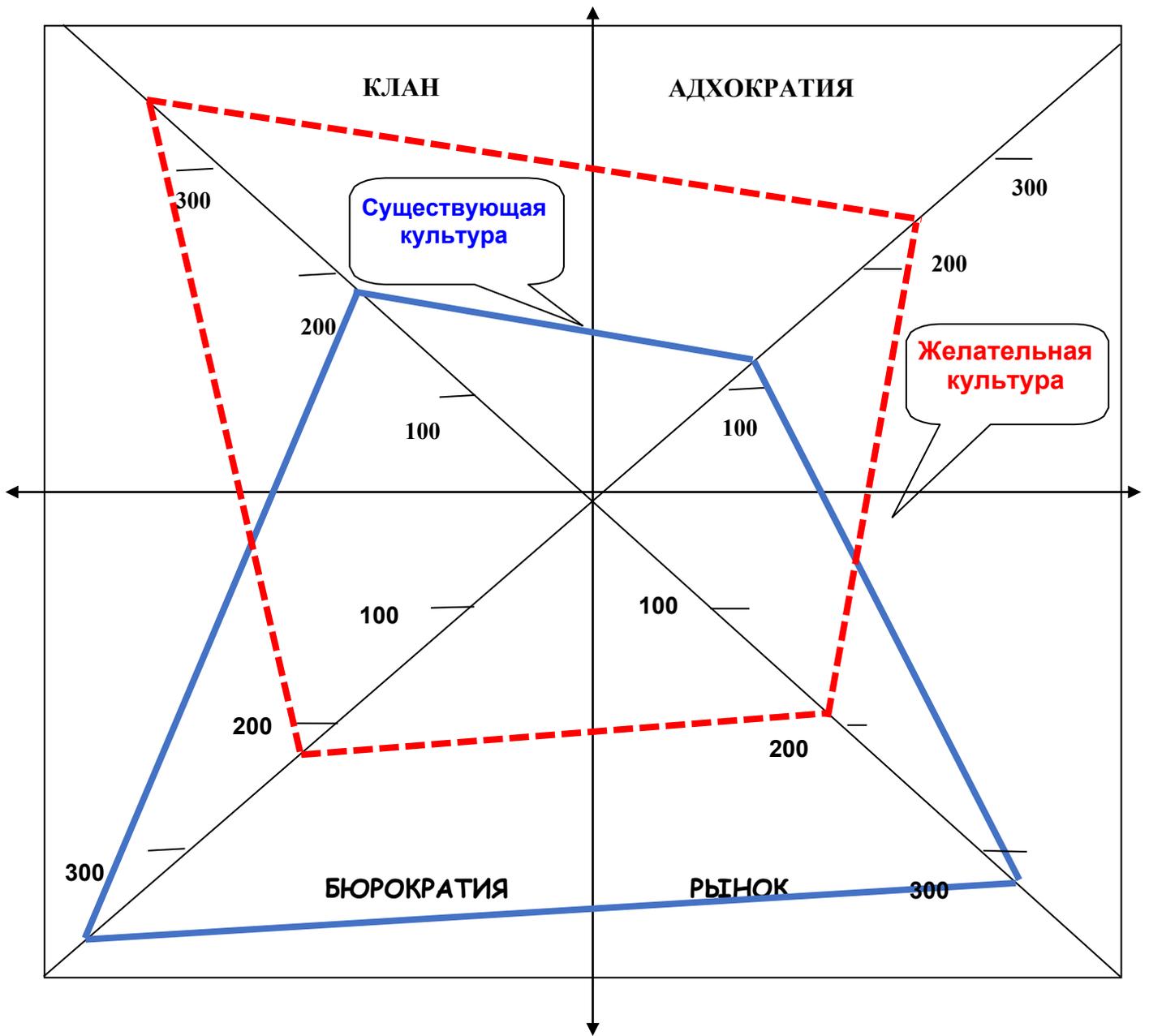
Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «ЖЕЛАТЕЛЬНО» и делении суммы на 6, т.е. снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А, но для колонки «ЖЕЛАТЕЛЬНО». Повторите эти вычисления для альтернатив В, С и D.

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 Д 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.

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

**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 принятых 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 неучастливость 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;

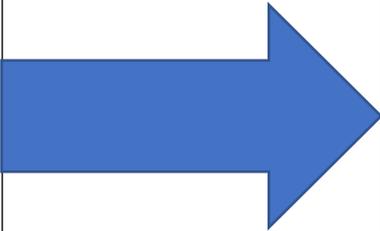
3) Проведенное мной исследование показало расхождения в оценке культуры представителями разных статусных групп персонала Министерства – руководители и специалисты по-разному оценивают степень сплоченности и лояльности коллектива: руководители считают коллектив более сплоченным и лояльным к организации,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

## 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	<b>Ввод системы наставничества</b> , 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	<b>Организация профессиональных мероприятий</b> (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	<b>Проведение корпоративных мероприятий по случаям праздников</b> , 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**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



















