



Факультет мировой экономики и международной торговли

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: «Теория организации»

Направление подготовки: 38.03.02

Менеджмент Профиль: «Международный
менеджмент»

Тема 6: Формирование и развитие корпоративной культуры в современной
организации (на примере ЗАО «ПИРС»)

Работу выполнил:

студент _____ курса

заочной формы обучения

группы з-М-19/2

Бега Михаил Сергеевич

Руководитель:

должность, звание

Ф.И.О.

Оценка работы

« »

2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Содержание понятия и факторы формирования корпоративной культуры..	5
1.1. Сущность корпоративной культуры	5
1.2. Корпоративная культура как фактор развития организации	12
1.3. Описание методов диагностики корпоративной культуры	15
2. Исследование корпоративной культуры ЗАО «Проектный институт реконструкции и строительства объектов нефти и газа».....	19
2.1. Общая характеристика деятельности ЗАО «ПИРС»	19
2.2. Анализ влияния типа корпоративной культуры на управляемость трудовым коллективом ЗАО «ПИРС»	21
3. Разработка направлений совершенствования корпоративной культуры ЗАО «ПИРС».....	32
3.1. Анализ эффективности корпоративной культуры.....	32
3.2. Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ЗАО «ПИРС».....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	40
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	42
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	44

ВВЕДЕНИЕ

Чтобы добиться высокой производительности труда на предприятии и сделать его деятельность максимально эффективной помимо распределения финансов, выбора стратегий и организации труда необходимо уметь грамотно распоряжаться главным ресурсом любой организации - людьми.

Актуальность данной работы заключается в том, что во многом именно от сотрудников организации, их сплочения и веры в свое дело зависит успех любого предприятия. Корпоративная культура помогает занимать и оставаться на ведущих позициях на рынке, это именно то, что объединяет коллектив, формирует дух команды, общие ценности, цели и принципы, поведение и взаимоотношение сотрудников как между собой и с клиентами, так и по отношению к самой организации, корпоративная культура создает особую внутреннюю атмосферу, которая побуждает людей к выполнению порученных им задач и миссии: повышаются качество и интенсивность работы каждого работника, сводятся к минимуму трудовые конфликты. Частой проблемой является несоответствие того, на что ориентируются руководитель, сотрудники и партнеры. Поэтому каждая организация нуждается в развитой корпоративной культуре, которая будет способствовать достижению общих целей и решению задач. Проблемная ситуация, сложившаяся в ЗАО «ПИРС», заключается в том, что часть персонала ЗАО «ПИРС» равнодушна к настоящим проблемам организации. Цели персонала и самого нефтегазового института значительно расходятся, в результате чего снижаются темпы работы и ее качество, следовательно, причина проблемы лежит в области корпоративной культуры.

Исследуемая проблема: несоответствие фактического типа корпоративной культуры тому, который позволяет выстроить деловые отношения между сотрудниками и руководителями.

Объект исследования – корпоративная культура ЗАО «ПИРС».

Предмет исследования – формирование и развитие корпоративной

культуры ЗАО «ПИРС».

Целью курсовой работы является разработка мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры компании. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд следующих задач:

Теоретические задачи:

- 1) Изучить теоретико-методологические подходы к понятию и сущности корпоративной культуры.
- 2) Проанализировать методы диагностики корпоративной культуры и подходы к оценке ее эффективности.
- 3) Изучить особенности корпоративной культуры в организациях нефтегазовой отрасли.

Исследовательские задачи:

- 1) Дать общую характеристику деятельности ЗАО «ПИРС»;
- 2) Определить тип корпоративной культуры ЗАО «ПИРС» и степень его эффективности;
- 3) Определить уровень сплоченности коллектива;
- 4) Выяснить, какие факторы негативно сказываются на деловых отношениях сотрудников и руководителей.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Во введении раскрыта актуальность данной работы, сформулирована проблема, объект и предмет исследования. Поставлена цель и описаны задачи, которые необходимо решить для достижения этой цели. Теоретический раздел посвящен понятию корпоративной культуры и оценке ее эффективности. В разделе изучен и проанализирован имеющийся по данным вопросам теоретический материал.

В исследовательском разделе описана организация, в которой проводилось исследование, проанализирована корпоративная культура, представлены результаты исследования, проведен их анализ. В проектной главе разработаны мероприятия по совершенствованию развития

корпоративной культуры ЗАО «ПИРС». В заключении подведены итоги.

1. Содержание понятия и факторы формирования корпоративной культуры

1.1. Сущность корпоративной культуры

В данном параграфе нами будет рассмотрен основной понятийный аппарат исследования, а именно понятие корпоративной культуры в зарубежной и отечественной литературе, а также понятие кадровой политики и взаимосвязь данных понятий. Все предприятия независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и живут в определенной среде, носящей название – культура. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации.

Во второй половине прошлого века понятие «корпоративная культура» прочно вошло в лексикон руководителей зарубежных компаний; одни видели в ней причину своих неудач при внедрении нововведений, другие пытались использовать культуру как неисчерпаемый источник ресурсов.

Глубокие преобразования экономической среды хозяйствования в России также пробудили активный интерес к современному менеджменту, который рассматривает корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчать их взаимодействие¹.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура», и обусловлено это желанием авторов отразить свое собственное видение, поэтому имеются как узкие, так и широкие толкования этого понятия.

Корпоративная культура – это:

– ценности и нормы, которые усвоены членами организации и

¹ Астафьева, О.В. Анализ факторов внешней и внутренней среды организации, обосновывающих значимость корпоративной культуры как инструмента управления // Научный вестник МГИИТ. –2015. –№ 2. – С. 48-53.

определяют их поведение.

- социальный климат, общая атмосфера внутри организации.
- система ценностей, принятая в организации.
- доминирующий стиль поведения².

Таким образом, понятие корпоративной культуры включает в себя весь спектр социального поведения работников, ценности и нормы, принятые в организации, а также внешнее проявление соблюдения норм (организационное поведение).

Чаще всего подробное определение корпоративной культуры выглядит так: это совокупность ценностей, традиций, норм, верований, обычаев, воплощенных в разных аспектах деятельности организации, которые делают организацию уникальной³.

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы⁴.

Сила корпоративной культуры определяется двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям.

² Грошев, И.В. Корпоративная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535 с.

³ Зарубина, В.Р. Оценка корпоративной культуры организации через систему сбалансированных показателей // Экономика и политика. –2015. –№ 2. –С. 49-52

⁴ Ищенко, А.А. Корпоративная культура – действенный инструмент управления организацией // Вестник КГУ. –2015.– № 1. –С. 116-118.

Успех фирмы может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от других факторов организации. Складывающаяся в течение многих лет корпоративная культура является одним из наиболее стабильных цементирующих элементов организации. Сильные корпоративные и организационные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия.



Рисунок 1 – Параметры сильной корпоративной культуры

Корпоративная культура является одним из важнейших конструкций для рассмотрения стратегии организации в целом.

Коровина О. Ю. утверждает, «что корпоративная культура сводится к тому, что дает возможность получить информацию о компании»⁵.

Корпоративная культура – это привычный способ поведения и действует часто мотивационно из глубоко укоренившихся представлений о том, как правильно действовать. Как и в естественной эволюции, организации, которые не могут адаптироваться с течением времени, имеют мало надежды на будущий успех. Корпоративная культура является тем же механизмом эволюции.

Липатов Л. операционализировал корпоративную культуру как

⁵Коровина, О.Ю. К вопросу о содержании понятия «корпоративная культура», основных ее функциях и методах оценки // Вестник КГУ. –2015. –№ 2. –С. 64-69.

«...образец ценностей и убеждений, которые помогают людям в понимании корпоративной работы»⁶.

Учитывая значимую роль корпоративной культуры, правомерно является рассматривать ее как особый инструмент управления поведением работников в компании. Предприятия с четко выраженной корпоративной культурой намного эффективнее используют трудовые ресурсы.

Стоит отметить, что роль руководства – значима в процессе развития корпоративной культуры организации.

Кадровый состав компании обязан подбираться тщательным образом с задачей создания единой команды, которую будет связывать общая стратегия.

Именно поэтому HR-служба постоянно должна создавать такую систему набора, адаптации и подготовки кадров, которая обеспечит готовность каждого сотрудника к выполнению своих рабочих функций, подтверждающих его квалификацию, а также влияющих на эффективность как труда отдельного работника, так и результат деятельности всей организации в целом.

На данный результат также влияет наличие личностных качеств сотрудника, которые соответствуют особенностям корпоративной культуры компании.

Важно отметить, что в литературе понятия «корпоративной культуры» и «кадровой политики» часто синонимичны, так как эти понятия оперируют одинаковыми терминами и описывают одни и те же реалии современных организаций.

С другой стороны, ряд исследователей корпоративной культуры считают, что здесь есть некоторые существенные различия:

1. Корпоративная и кадровая политика – это независимые термины, они пересекаются лишь в некоторых позициях, таких как миссия

⁶ Липатов, С. А. Корпоративная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Моск. Ун-та. Сер. 16. Психология.. - 2014. - № 4. -С. 55-65.

организации, основные цели. Однако, в свою очередь, в понимании кадровая политики имеется в виду в основном структура компании и уставные нормы, а, в корпоративной, в свою очередь – ценностные характеристики.

2. Другая позиция утверждает, что корпоративная культура является частью кадровой политики. Здесь доказательная база считается слабо проработанной, так как Данная точка зрения не имеет сильного распространения, так как не приводятся наиболее отличительные характеристики.

3. И последнее: выделяют разные источники появления этих терминов, а именно появление кадровой политики - дело разработки и внедрения, а корпоративной – более спонтанный процесс⁷.

Поскольку в рамках данной работы мотивационный аспект культуры рассматривается на всех ее уровнях, сформированных как спонтанно, независимо, так и разработанных руководством, то далее в работе термины «корпоративная культура» и «кадровой политики» рассматриваются как тождественные и взаимозаменяемые.

Также рассмотрим соотношение исследуемого нами термина и понятия лидерства. Некоторые исследований были сосредоточены на корпоративной культуре и лидерстве, ставился вопрос о влиянии лидера в формировании и продолжение культуры.

Шейн полагает, что «...в организации культура начинается с лидеров, которые продвигают свои собственные ценности и предположения на членов группы. Если эта группа успешно принимает диктуемые ценности, и воспринимают их как должное, образуется приемлемая культура для последующий поколений руководителей. Однако, когда группа сталкивается с адаптивными трудностями, и некоторые позиционированные ценности не принимаются, то лидер – руководитель должен вновь вступить в игру и

⁷ Резник, С.Д. Организационное поведение / С.Д. Резник; М.: ИНФРА-М, 2014. – 430 с.

модифицировать ситуацию в верный вектор развития»⁸.

Таким образом, очевидны взаимосвязи между корпоративной культурой и кадровой политикой, эти термины определяют соответствующий состав необходимых элементов, таких как ценности, поведения и взаимоотношения.

Переходя к заключительному блоку, посвященному основным функциям корпоративной культуры и кадровой политики, следует привести некоторые категории понятий.

При понимании значения кадровой политики часто опираются на оценку влияния данного понятия на основные организационные функции.

– С одной стороны, кадровая политика определяет развитие организации, основной вектор существования;

– С другой стороны, вездесущность корпоративной культуры, то есть степень, в которой распространена культура внутри организации и между ее членами;

– И наконец, сила корпоративной культуры определяет уровень давления, который культура оказывает на членов в организации.

Эти три аспекта влияют на производительность организации. Отсюда выделим и расшифруем некоторые функции корпоративной культуры. Базовой классификацией в данной области является подход В.А. Спивака.

Собчик Е. выделяет следующие функции корпоративной культуры:

– «...оценочно-нормативная (оценивается поведение сотрудника и коррелируется с теми нормами, которые провозглашает компания).

– регулирующая функция (также регулирует поведение людей исходя из установленных рамок)

– познавательная функция – корпоративная культура также развивает работника не только с профессионального аспекта, но также и с внутриличностного.

⁸ Шейн, Э.Х. Корпоративная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; Пер. с англ. И.И. Малкова; Науч. ред. Т.Ю. Ковалева. - СПб.: Питер, 2013. - 351 с.

– смыслообразующая функция – связана с познавательной, но формирует личностные ценности, превращая индивидуальные в организационные.

– коммуникационная функция – корпоративная культура создает атмосферу для плодотворной рабочей коммуникации внутри коллектива, а также на разных уровнях иерархии.

– функция общественной памяти – здесь происходит синтез опыта, и сохранение, и создание тех самых основных традиций организации, которые становятся с течением времени негласными.

– реактивная – корпоративная культура – это лучший индикатор состояний в организации, коллективе, команде. Реакция корпоративной культуры и ее проявлений отчетливо видна после каких-либо изменений» [27].

По отношению к предприятию корпоративная культура выполняет ряд важных функций:

– охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы;

– интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем;

– регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;

– адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников;

- ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло, а мотивационная создает для этого необходимые стимулы;
- функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих»⁹.

1.2. Корпоративная культура как фактор развития организации

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Отметим основные шаги формирования корпоративной культуры:

- выработка представления о том, какой должна стать организация;
- в свете этого представления – определение миссии организации;
- определение основных базовых ценностей;
- исходя из базовых ценностей формулирование стандартов поведения членов организации;
- описание традиций и символики, отражающих все вышеперечисленное; описание всех этих шагов и их результатов в таком документе, как корпоративное руководство.

Формирование устойчивой к кризисным ситуациям корпоративной культуры может быть одной из задач управления предприятием. Несмотря на то, что корпоративная культура (в отличие от корпоративной культуры) не поддается прямому воздействию или корректировке, существует возможность реализации мероприятий, способствующих ее укреплению.

Выделим ряд факторов внешней и внутренней среды, определяющих значимость корпоративной культуры для управления предприятием.

1. Конкуренция – каждый год создается множество новых компаний, на рынок приходят зарубежные компании-конкуренты.

⁹ Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями. http://www.ug.m/ug_pril/ol/97/39/t4_1.htm

Корпоративная культура благодаря определенному набору элементов (ценности, этика, уровень развития, истории, легенды, символы, основатель компании) создает индивидуальность компании, позволяет отличить ее от конкурентов.

2. Процессы глобализации – открытие новых внешних рынков для отечественных компаний, обратный процесс разрыва отношений с западными партнерами в связи с введением санкций приводят к изменениям состава стран-партнеров, с которыми отечественный бизнес может взаимодействовать.

Изменения во внешней среде и процессы глобализации влияют на состав участников, с которыми приходится взаимодействовать отечественным компаниям. Соответственно для эффективно ведения бизнеса менеджерам следует учитывать культурные особенности стран-партнеров.

3. Управление изменениями. Корпоративная культура позволяет помочь определить, на какие рычаги необходимо влиять, чтобы провести изменения в организации. В данном аспекте следует определить для себя: «Культура – это то, что есть у организации, или она является тем, что организация собой представляет?»¹⁰

4. Стадия жизненного цикла компании. Для правильного развития молодой организации, правильного и своевременного перехода на новые стадии развития, и для предотвращения упадка организации на поздних стадиях своего развития необходимо, чтобы на каждом этапе организация имела соответствующую культуру.

Поведение людей на работе определяется структурой, культурой и механизмами управления, возникая в процессах, которые могут быть преднамеренными или стихийными. Культура формирует поведение и отношение людей в организации, то есть культура отличается интенсивностью («глубиной») и интеграцией («широтой охвата»).

¹⁰ Томсон К. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение. – М.: Баланс бизнес букс. – 2014. – 312 с.

Интенсивность (сила) культуры – это «степень, в какой члены организации принимают ассоциирующиеся с ней нормы, ценности или другое культурное содержание. Она показывает глубину проникновения культуры». Культурная интеграция – это степень, демонстрирующая, все ли участники группы разделяют общую культуру.

5. Корпоративная культура как инструмент формирования стратегии компании.

Таким образом, по мере развития организаций во времени они сталкиваются с двумя главными вызовами: объединить отдельных людей в эффективное целое и эффективно адаптироваться к внешнему окружению, чтобы выжить. При решении этих проблем в организации происходит коллективное обучение, формирующее совокупность разделяемых ценностей и убеждений, называемую «культурой».

В любой организации имеется ряд факторов, которые препятствуют развитию корпоративной культуры личности, среди них: постоянство и неизменность межличностного окружения человека и социальных групп, обязанность соблюдать определенные правила поведения, может быть недостаточный уровень культуры людей и т. д.

Как показывает практика, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в корпоративной культуре. Существует предпринимательская корпоративная культура, государственная корпоративная культура, корпоративная культура лидера, корпоративная культура при работе с персоналом и др.

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается каждая корпоративная система, является то, что в определенный момент времени система оказывается неспособной справиться с возникшими изменениями и соответственно требуются определенные изменения в структуре и как следствие изменение в корпоративной культуре организации¹¹.

Для создания новой культуры организации требуется формирование

¹¹ Хэнди Ч. Типология корпоративных культур. 2017. – 598 с.

новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

Для изменения культуры организации необходимо:

- провести анализ культуры, оценку ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой культурой и промежуточную оценку ее элементов;
- определить желаемый образ корпоративной культуры, ее параметры, основные установки;
- разработать перечень мероприятий по изменению состояния корпоративной культуры и всех ее составляющих.

Процесс изменения культуры в организации требует больших временных, финансовых и материальных затрат. Важное значение для формирования и развития корпоративной культуры имеет обмен информацией.

Использование многообразных форм передачи информации для создания образа организации и ее сотрудников, широкое информирование членов организации, потребителей ее услуг и общественности о целях и перспективах развития организации создает основу привлечения клиентов и успешной деятельности организации.

1.3. Описание методов диагностики корпоративной культуры

Методы диагностики корпоративной культуры – комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам

организации как единственно правильный¹².

В данной курсовой работе будут использованы следующие методики исследования корпоративной культуры компании:

1. Анкетирование персонала по методике К. Камерона и Р. Куина OSAI. OSAI, разработанный К. Камероном и Р. Куинном¹³. Инструмент оценки корпоративной культуры OSAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OSAI. Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей корпоративной эффективности (предложенных Кэмбеллом и его коллегами). Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

2. Анкетирования персонала для определения индекса групповой сплоченности Сишора. Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Групповая сплоченность – параметр демонстрирующий уровень интегрированности группы или коллектива людей. Коэффициент групповой сплоченности в социометрии, можно выявить, если провести большой объем работ по подсчёту данных в социометрической матрице, и затем выделить показатели групповой сплоченности и разобщенности.

¹² Томсон К. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение. – М.: Баланс бизнес букс. – 2014. – 312 с.

¹³ К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение корпоративной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой.

3. Модифицированный тест Лутошкина. Психологический климат на эмоциональном уровне отражает сложившиеся в коллективе взаимоотношения, характер делового сотрудничества, отношение к значимым явлениям жизни. Складывается же психологический климат за счет "психологической атмосферы – также группового эмоционального состояния, которая, однако, имеет место в относительно небольшие отрезки времени, и которая в свою очередь создается ситуативными эмоциональными состояниями коллектива. Для оценивания некоторых основных проявлений психологического климата коллектива можно воспользоваться картой-схемой Л.Н. Лутошкина. Здесь в левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный психологический климат, в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом.

4. Анкетирование персонала с целью выявить их удовлетворенность трудом и производственным процессом. Опрос для определения атмосферы внутри коллектива. Анкета поможет оценить настроения работников, их эмоциональное состояние на рабочем месте, взаимоотношения сотрудников, узнать их оценку эффективности совместной работы и выявить причины, ей препятствующие.

5. Тест Герчикова предназначен для определения типа мотивации. Результаты опроса помогут определить текущий способ мотивации и выбрать наиболее действенный способ для мотивации персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура – это набор ценностей, норм, правил поведения людей в организации, разделяемых большинством членов коллектива и способствующих проявлению закона синергии организации.

Корпоративная культура – это все, что окружает человека на работе, с чем он имеет дело каждый день. Именно поэтому формирование гармоничной, коллективной корпоративной культуры, с помощью которой можно создать более эффективную организацию, способную противостоять многому на своем пути и не распасться после первых неудач имеет большое

значение для каждого руководителя.

2. Исследование корпоративной культуры ЗАО «Проектный институт реконструкции и строительства объектов нефти и газа»

2.1. Общая характеристика деятельности ЗАО «ПИРС»

ЗАО «Проектный институт реконструкции и строительства объектов нефти и газа» (Омск) (ЗАО «ПИРС») – ведущий российский Институт, осуществляющий комплекс исследовательских, проектно-изыскательских работ и инженерно-консультационных услуг в области трубопроводного транспорта, выполняющий авторский надзор и строительный контроль при возведении объектов нефтегазовой промышленности.

В систему ценностей Института входят принципы взаимодействия, формальные и неформальные правила и нормы, обычаи, традиции, особенности, определённые границы, в рамках которых любая индивидуальность может себя проявлять и многое другое. Основу ценностной системы определяют следующие критерии:

Сотрудники – главная ценность и залог успеха Института. Сотрудники и их интеллектуальный потенциал являются основным ресурсом для выпуска качественной продукции. Поэтому забота о создании условий для реализации творческого потенциала каждого сотрудника всегда являлась для руководства Института приоритетной задачей. Сопричастность целям Института – ценность, которая обеспечивает согласованность работы всей команды – команды единомышленников.

Принимая решение, любой сотрудник руководствуется, прежде всего, интересами Института.

Качество – ценность, которую в выпускаемой продукции обеспечивают сотрудники и больше всего ценит Заказчик. А руководство Института обеспечивает сотрудников всеми условиями для выпуска только качественной продукции.

Надежность – четкое выполнение взятых на себя обязательств, стабильность и устойчивость в отношениях с деловыми партнерами,

благодаря ответственности и высокой компетентности каждого из сотрудников Института.

Опыт и профессионализм – высокая квалификация Сотрудников, глубокое знание своей специальности, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, повышение компетентности и профессионального уровня.

Развитие и инновации – поиск и реализация новых направлений деятельности, внедрение новейших технологий, оценка перспектив и использование стратегического планирования.

Оптимизм – еще один ресурс коллектива в целом и каждого сотрудника в отдельности, позволяющий сохранить силу, уверенность, трудоспособность и нацеленность на успех.

В исследовании корпоративной культуры принял участие весь административно-управленческий персонал за исключением директора и трех заместителей, таким образом, 48 человек, которые будут считаться за 100%. Из них 54% мужчины и 46% женщин. Большая часть сотрудников (37 человек) работает по своей специальности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Работа по специальности

Среди респондентов 3 человека из отдела дирекции – секретарь, помощник директора и специалист по охране труда. Весь финансово-плановый отдел, включая начальника отдела, ведущего экономиста и трех экономистов. Больше половины сотрудников работают в институте уже более трех лет. Еще 13 человек работают от года до трех лет. Остальные 14% пришли работать только в 2015 году (рисунок 3).

Средний возраст сотрудников среди административно-

управленческого персонала – 40 лет. В возрасте 20-30 лет 11 сотрудников. От 30 до 40 лет 22 сотрудника и от 40 до 60 лет 15 человек. В течение нескольких часов сотрудники проходили анкеты и опросники, результаты которых изложены в следующем пункте.

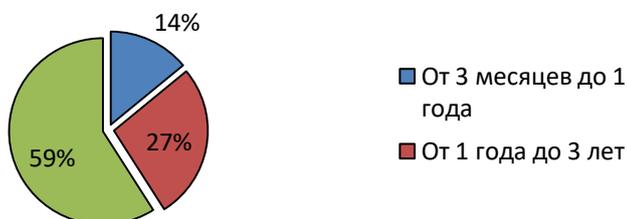


Рисунок 3 – Срок работы сотрудников в Институте

В связи с пережитой институтом реорганизацией, расширением и сформировавшейся проблемной ситуацией, поддержание корпоративной культуры было отодвинуто на задний план. Штат сотрудников стремительно расширяется, растет количество отделов и чем больше сотрудников, тем тяжелее держать все под контролем и управлять персоналом.

Ценности руководства и цели значительно расходятся с ценностями и целями персонала. Не все сотрудники не понимают, как эффективность или неэффективность их работы может сказаться на работе научных сотрудников, за которыми научное будущее и разработки нашей страны.

Далеко не все 100% сотрудников административно-управленческого персонала чувствуют свою связь с научным подразделением, не понимают, как от их ошибок, недочетов или халатности могут исказиться результаты научной работы. Именно поэтому уже сейчас необходимо исследовать настоящую ситуацию, существующую корпоративную культуру и, возможно, внести какие-либо изменения.

2.2. Анализ влияния типа корпоративной культуры на управляемость трудовым коллективом ЗАО «ПИРС»

Проанализировав интервью и анкетные данные руководителей подразделений и сотрудников, было выявлено, что взаимоотношениями с руководством института (т.е. с заместителями директора и с самим

директором) не удовлетворено 33% сотрудников. А с руководством подразделений взаимоотношениями не удовлетворены 37%.

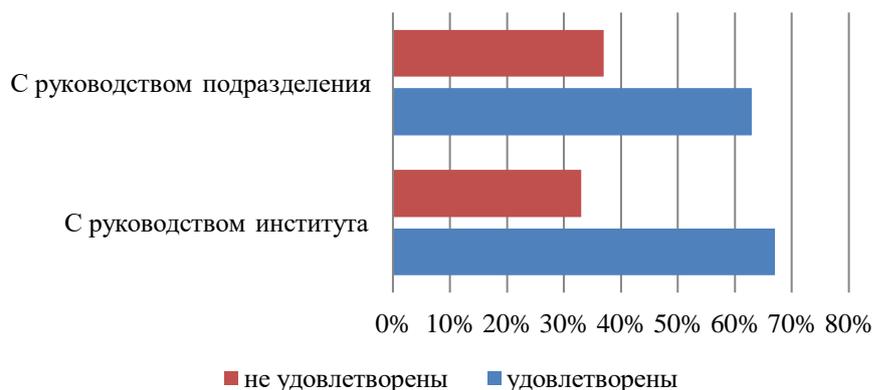


Рисунок 4 – Процент неудовлетворенности взаимоотношениями с руководствами

Как видно на рисунке 4 в среднем практически треть сотрудников не удовлетворена взаимоотношениями с любым руководством института. В некоторых коллективах руководитель подразделения вносит значительно напряжение во взаимоотношения между сотрудниками. Из интервью с одним из руководителей выяснилось, что основной из причин этой неудовлетворенности является непонимание руководителей, как организовать работу сотрудников наиболее эффективно, как мотивировать персонал, отсюда возникают всевозможные конфликты и нежелание работать в полную силу на пользу организации, исправлять свои ошибки и недочеты, делать все вовремя.

В результате неэффективных отношений между руководителями и сотрудниками, теряется управляемость трудового коллектива. Штат персонала растет быстро, что является огромным плюсом для организации, но руководители подразделений не успевают выстроить свою работу должным образом, чтобы успевать контролировать всех сотрудников.

Для сравнения процента выполненных работ во время основания института и сейчас, данные, полученные из анкеты и интервью, были собраны в таблицу 1.

Таблица 1

Сравнение некоторых характеристик ЗАО «ПИРС» 2016 года с 2020 годом

Название характеристики	2016 год	2020 год
Количество сотрудников руководства	16 человек	97 человек
Количество партнеров	2	7
Количество заказчиков	1	5
Проведено конференций	0	3
Процент выполненных задач, запланированных на год	96%	75%

Несмотря на то, что растет количество заказчиков, поставщиков, партнеров и самого штата сотрудников, причем почти все поставщики оборудования – это зарубежные компании, процент выполненных задач, поставленных перед институтом, снижается. Снижается в результате задержек поставок оборудования, несвоевременного выполнения заказов и других причин, связанных с работой административно-управленческого персонала.

Эти ошибки возникают в результате таких мелочей, как несвоевременная подготовка документов, задержка подписей у руководства. И не потому, что руководитель занят, а потому, что уполномоченные сотрудники могут сначала выполнять другие поставленные им задачи, не расставляя приоритеты выполнения поручений, бывают случаи, когда сотрудники спорят, кому полагается делать то или иное задание, поскольку нет четких предписаний в должностных инструкциях, что тоже отметил руководитель в интервью.

Эти причины в свою очередь связаны с тем, что сотрудники не всегда понимают всю ответственность, возлагаемую на них в качестве обслуживания научного подразделения, сотрудники равнодушны к работе и разработкам научных сотрудников.

Чтобы определить существующий тип корпоративной культуры, первым в исследовании был проведен анкетный опрос OSAI.

По результатам анкетного опроса персонала института, по методике К.

Камерона и Р. Куинна было выявлено, что настоящим типом культуры в организации в данный момент является бюрократия. Предпочтительно сотрудники хотели бы работать в клановом типе культуры. Из 48 человек 9 человек полностью удовлетворены существующей корпоративной культурой, и не намерены что - либо изменять. Остальные 39 человек (81%) определили тип корпоративной культуры института как бюрократический. Результаты по определению типа корпоративной культуры на момент анкетирования были следующими: A = 21,7, B = 19,4, C = 13,8 и D = 44,1.

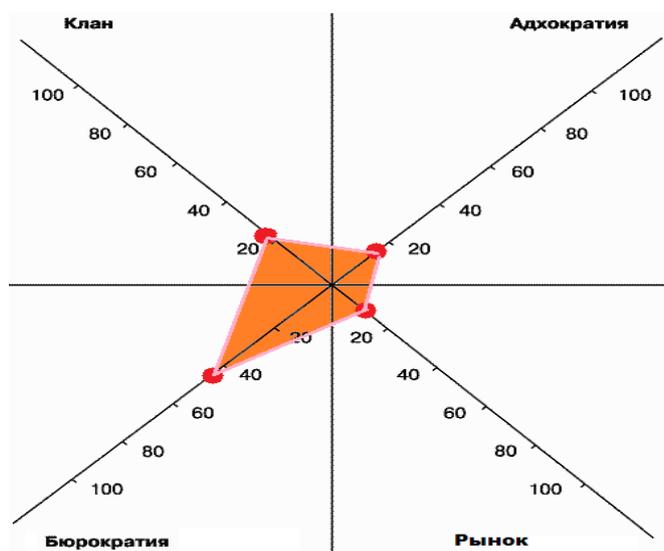


Рисунок 5 – Графическое изображение профиля корпоративной культуры в момент анкетирования

По рисунку 5 видно, что текущий тип корпоративной культуры - бюрократический. Организации свойственно поддержание внутреннего порядка и стабильности, при этом она стремится к экономической результативности. В институте высокий уровень формализма и структуризации. Организация с таким типом корпоративной культуры является строгим приверженцем процедуры.

Руководство требует от подчиненных надежности, предсказуемости поведения, дисциплинированности и результата. В институте четко отлажено управление информацией и ведение документации. Директор исполняет роль координатора, организатора, аналитика и наставника. Установлен

пристальный контроль над тем, как каждое подразделение выполняет свои функции, контроль за регулярной отчетностью каждого подразделения, четким распределением обязанностей, полномочий и информации между руководством и сотрудниками (вся сложная информация интерпретируется и упрощается с целью доступности для всей организации).



Рисунок 6 – Основные черты бюрократической (иерархической) корпоративной культуры [12]

В доказательство того, что все это действительно присуще институту в данный момент, 54% сотрудников работают самостоятельно, строго соблюдая нормы и правила института, следуя своим должностным инструкциям, не проявляя себя и не могут открыто высказать своему непосредственному руководителю свои идеи и предложения обосновывая это тем, что их деятельность в институте не требует от них проявления инициативы. В организации установлен дресс-код и 90% респондентов следуют этому правилу. Время прихода на работу, ухода с работы и передвижение сотрудника по институту фиксируется, поскольку установлена система электронных пропусков, поэтому 40 человек из 48 почти никогда не опаздывают на работу. 85% сотрудников подтвердили, что качество выполнения их работы контролируется. Однако из интервью с одним из руководителей можно сделать вывод, что сотрудники не опаздывают скорее из-за страха перед электронной системой и возможности проверить их на

предмет опоздания. Так, опоздания практически не контролируются (см. приложение 6). Еще 40 человек отметили, что руководитель стремится единолично принимать многие решения. Результаты анализа предпочтительной корпоративной культуры сильно отличаются от имеющихся результатов. $A = 50,3$, $B = 15,3$, $C = 13,1$, $D = 21,3$.

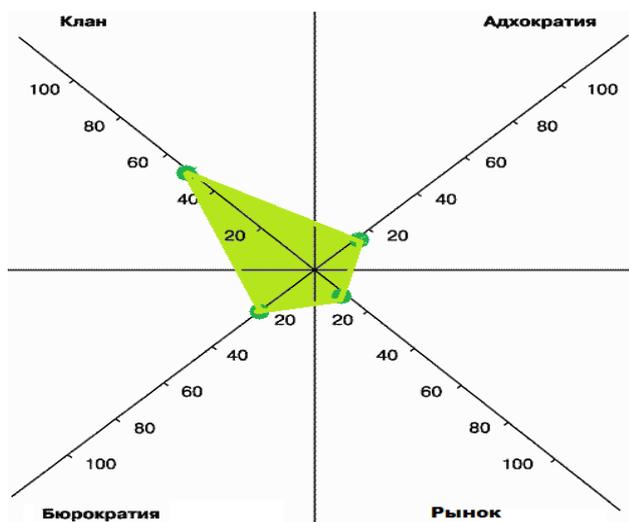


Рисунок 7 – Графическое изображение профиля предпочтительной корпоративной культуры

В виде желаемого типа корпоративной культуры, сотрудники выбрали клановую.



Рисунок 8 – Основные черты клановой корпоративной культуры

Сотрудникам хотелось бы ослабить сильный контроль над работой,

свойственный иерархическому типу, 26 % респондентов не довольны таким контролем, поскольку считают, что это все слишком формально, либо их работа проверяется тщательнее, чем у других.

Клановый тип корпоративной культуры свойственен японским организациям, они напоминают по своему взаимодействию семью. В таком типе культуры высокий уровень сплоченности, есть только "мы" и никаких "я". Сотрудники желают приходить на работу не к коллегам, а в «семью». Коллектив должен быть дружным и сплоченным, чтобы люди доверяли друг другу. Также необходимо создать условия, в которых участие сотрудников в принятии решений вознаграждалось бы, а самосовершенствование поощрялось. Лидер в таком коллективе должен быть покровителем, мотиватором, воспитателем и наставником. Межличностные отношения должны быть доверительные не только внутри каждого подразделения, но и между отделами. Работники каждого подразделения по отдельности должны решать свои самые серьезные вопросы с непосредственным руководителем, а тот, в свою очередь, должен либо решать проблему самостоятельно, либо принимать решения совместно с вышестоящим руководством.

Мнение всех сотрудников должно выслушиваться и учитываться, так, мнения всего 20 сотрудников (42%) ценятся больше, чем других. Все сотрудники должны иметь постоянную обратную связь с руководством быть информированы о его мнении касательно их работы, и у 6% персонала есть возможность напрямую обращаться к вышестоящему руководству, тогда как еще 93% сотрудников хотели бы иметь такую возможность.

В результате наложения одного графика на другой был вычислен процент совпадения (на пересечение графиков) существующей корпоративной культуры и желаемой. Этот процент (58% совпадений) говорит о том, насколько существующая корпоративная культура удовлетворяет персонал в настоящее время (рисунок 9).

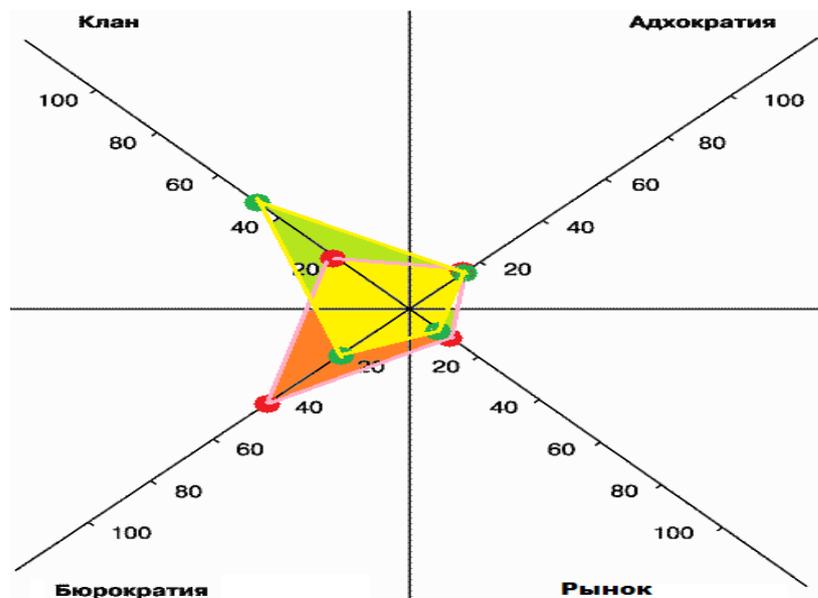


Рисунок 9 – Сопоставление нынешней и предпочтительной организационных культур

В ходе анализа опроса Сисшора, индекс групповой сплоченности получился равен 11. Этот балл означает, что уровень групповой сплоченности средний. Это не плохо, учитывая, что полученные данные по составленной анкете показали, что 40% респондентов скорее не удовлетворены трудовыми взаимоотношениями в коллективе. Из них 21 человека взаимоотношения в коллективе не устраивают вообще.

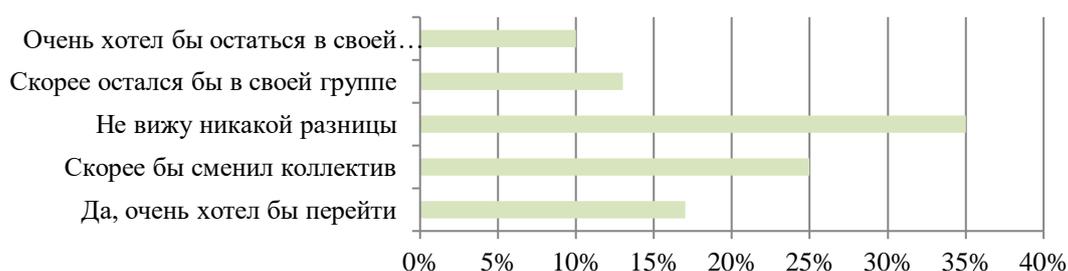


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос "Перешли бы Вы в другую группу?"

Судя по рисунку 10, 42% персонала, а это почти половина сотрудников, сменила бы свой коллектив на другой, если бы при этом все остальные условия остались бы такими же. Ценят свою рабочую группу лишь 23% сотрудников и 25% считают, что отношения в коллективе дружеские и комфортные. Чтобы выяснить причины, по которым персонал

недоволен своим коллективом, были заданы соответствующие вопросы. В результате причины можно разбить на 2 типа: 1 - связанные с руководством; 2 - с психологическим климатов в коллективе.

В среднем 7 человек (или 15%) не удовлетворены взаимоотношениями с руководством института. Самой частой причиной 33% сотрудников назвали неблагоприятные взаимоотношения с руководителями других подразделений. При принятии каких-либо решений, например на совещаниях, а их используют для передачи служебной информации и обсуждений в большинстве случаев (25%), мнение многих сотрудников не учитывается, все 100% респондентов подтвердили, что руководство советуется только с авторитетными работниками, это сотрудники, которые работают в институте более 3 лет и возраст их больше 40 лет. 54% персонала не могут открыто высказать своему руководителю свои идеи и предложения, объясняя это тем, что мнение их практически не учитывается и отношения с руководством напряжены. Соответственно из-за непонимания и натянутых отношений с руководством возникает перенапряжение на рабочем месте. 13% сотрудников оценивают взаимоотношения с руководством хуже, чем в большинстве групп. Другие причины, связанные с руководством, можно посмотреть на рисунке 11.

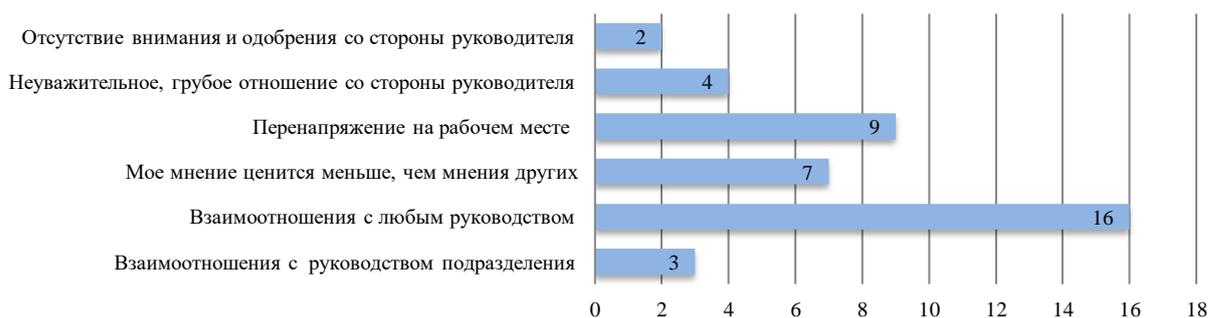


Рисунок 11 – Причины, связанные с взаимоотношениями с руководством

Остальные причины, по которым сотрудникам хотелось бы сменить свою рабочую группу, заключаются в самом психологическом климате в коллективе. Взаимоотношения в коллективе не устраивают 44% персонала, 21% из них открыто заявили, что отношения в коллективе хуже, чем в

большинстве групп. 16 человек (34%) не чувствуют, что являются членами команды или живут отдельно от группы. Как правило это новые сотрудники или молодые, не достигшие 30 лет. При возникновении конфликтов в коллективе почти во всех случаях они решаются самими сотрудниками (77%). Еще 19% отметили, что споры могут решаться в институте и с помощью коллег, не задействованных в самом конфликте. Руководство никак не решает подобные проблемы и не вмешивается в разрешение споров — это подтвердили 46 человек. Конфликты и их разрешение, самостоятельно или с помощью коллег, без вмешательства руководства, затягиваются, отнимают массу времени и снижают качество и эффективность работы. В целом больше половины сотрудников (67%) оценивают психологический климат в коллективе, как чисто деловой. По мнению 41% участников сам по себе коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения между коллегами холодные. Из них 13% считают, что напряжения в отношения в коллектив вносит руководитель. Другие причины, способствующие созданию негативного климата в коллективе, можно посмотреть на рисунке 12.



Рисунок 12 – Причины возникновения негативного климата в коллективе

На основе всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что большинство сотрудников административно-управленческого персонала действительно не удовлетворены психологическим климатом в коллективе.

Таким образом, тип корпоративной культуры, который навязывает руководитель, действительно не соответствует желаемому сотрудниками типу корпоративной культуры, что является основой конфликтов и противоречий в отношениях между сотрудниками и руководителями.

3. Разработка направлений совершенствования корпоративной культуры ЗАО «ПИРС»

3.1. Анализ эффективности корпоративной культуры

Тип корпоративной культуры, который использует руководитель эффективен для качественного выполнения административных функций в ЗАО «ПИРС».

Это утверждение проверялось с помощью таких методов, как анкетный опрос OSAI, интервьюирование компетентных специалистов, анкетирования персонала на предмет их удовлетворенности психологическим климатом и теста Герчикова. Самым подходящим типом корпоративной культуры для государственного учреждения К. Камерон и Р. Куинн называют бюрократическую.

Действительно, чтобы вовремя сдавать всю документацию, выполнять намеченный план и делать все, что необходимо для организации работы научных сотрудников, чем, собственно, и занимается данный административно-управленческий персонал, необходима четкость выполнения всех действий, контроль за работой, тут не нужны никакие творческие отступления, чаепития, деловые беседы.

Как было выяснено в предыдущем пункте, руководитель, конечно, не идеален, но выбранная им корпоративная культура самая, подходящая для данной организации, и необходимо работать в таком направлении, чтобы привить эту же культуру сотрудникам. 21 % человек уже на стороне бюрократической культуры.

Чтобы выяснить, как работники предпочитают общаться или получать какую-либо информацию, в анкете был представлен ряд видов коммуникаций, из которых нужно было выбрать, какие используются в организации чаще всего и какие, по мнению опрашиваемого, самые эффективные.

Так было выяснено, что чаще всего для получения информации,

касающейся работы, институт организует совещания (так проголосовало 40 человек или 83%) или передает все по телефону (30 человек или 62%). Тогда как по большинству мнений работников наиболее эффективным видом коммуникации для получения информации и новостей, касающихся работы, является корпоративная сеть (так считают 14 человек) и только на втором месте по эффективности стоит организация совещаний (10 человек), а вот телефонные разговоры для передачи необходимых по работе данных считает эффективным лишь 14%.

Реже всего в институте для передачи важной информации каждому сотруднику используются протоколы и деловые письма, сотрудники объясняют это тем, что их оформление и донесение до персонала занимают много времени. Хотя именно совещания и деловые письма, протоколы или инструкции - виды коммуникаций, свойственные бюрократической корпоративной культуре. А все остальные, включая телефон и корпоративную сеть, характерны для клановой культуры. Что касается передачи информации, преследующей личные цели, то 73% респондентов используют деловые разговоры и беседы и 44% – телефон, тогда как наиболее эффективным способом считается корпоративная сеть и только потом телефонные разговоры: эти виды коммуникаций значительно экономят время сотрудников. Степень эффективности коммуникаций для личных целей можно посмотреть на рисунке 13.



Рисунок 13 – Виды коммуникаций

Стоит отметить, что дискуссии, протоколы и деловые письма, по мнению сотрудников, остались наименее эффективными. Из интервью с одним из руководителей стало ясно, почему так часто предпочитают

использовать совещания (см. приложение б).

И тут выяснилась проблема: 36% сотрудников не удовлетворены технической работоспособностью своего рабочего места, хотя оно полностью оснащено новой техникой и всем необходимым для работы. Проблема в электрониках и программистах, которые не обновляют вовремя программное обеспечение, не регулярно проверяют работу техники, из-за чего часто возникают поломки, остановки в рабочем процессе, отсюда не только потеря времени, но и материальные затраты. Поэтому в данный момент персонал вынужден передавать друг другу информацию лично или по телефону, поскольку корпоративная сеть не всегда в рабочем состоянии.

Чтобы определить, какие формы стимулирования персонала окажутся наиболее эффективными для сотрудников института, был проведен опросник Герчикова. Выяснилось, что преобладающий тип мотивации у рядовых сотрудников – патриотический. А непосредственные руководители, участвующие в опросе, посчитали, что коллектив их относится к типу инструментальному и самой эффективной и применяющейся формой стимулирования персонала является материальное поощрение. Тогда как сотрудники с патриотическим типом трудовой мотивации исключительно лояльны к организации, но, часто бывают менее эффективны и производительны, чем сотрудники с инструментальной, профессиональной или хозяйственной мотивацией.

Вместе с тем, такие сотрудники, также важны в любой организации, так как в любой организации нужны люди усердно и качественно исполняющие свои обязанности. При этом естественно такие сотрудники менее привередливы в вопросах оплаты их труда, что в целом ряде случаев не маловажно для фирмы.

Для них важна идея на уровне веры в лидера и/или в успех, а также общественное признание их заслуг. Руководство своими комментариями или замечаниями должно мотивировать сотрудника работать усерднее, а не критиковать и вызывать тем самым озлобление и нежелание работать.

Работники хотят иметь возможность не только проходить обучение и повышать свою квалификацию, но и применять свои знания на практике, самосовершенствоваться и продвигаться по карьерной лестнице, при этом руководство должно поощрять подобную инициативу сотрудника. В институте в начале каждого года составляется расписание для повышения квалификации или обучения сотрудников.

В этот график можно записаться самостоятельно, указав место проведения, даты и стоимость обучения. После этого руководство рассматривает документ, и, если согласно с этим, – подписывает его. Так все 100% сотрудников имеют возможность повысить свою квалификацию. В этом году 31 человек записался в график и четверо из них уже проходят обучение.

Таким сотрудникам необходима идея, которая будет ими двигать, и деньги тут играют второстепенную роль. Главная награда для такого работника – это всеобщее признание в незаменимости в фирме. Все эти данные говорят о том, что непонимание своих сотрудников и как их мотивировать или навязывание определенных видов коммуникации своему персоналу действительно приводит к снижению качества выполняемой работы административно-управленческого персонала, но выбранный руководством тип корпоративной культуры, наоборот, достаточно эффективен для данной организации.

Несмотря на все эти проблемы, анализируя ответы на вопросы по поводу рабочего графика выяснилось, что только 4% сотрудников недовольны им, потому что часто работают сверх нормы, должны приезжать раньше времени или уезжать позже всех. И по этой же причине эти 4% сотрудников сменили бы свое место работы, если бы появилась такая возможность.

Другие 96% (46 человек) сказали, что график у них такой же, как и в большинстве организаций и их все устраивает. 27% персонала так же поддержали предложение о введении униформы или спецодежды, потому

что считают, что это укрепило бы командный дух и установило бы в институте определенный порядок. 35% сотрудников считают, что институт – это престижное место работы, что организация пользуется популярностью во внешней среде. Также почти всех удовлетворяет заработная плата.

3.2. Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ЗАО «ПИРС»

В процессе непосредственного проведения изменений в корпоративной культуре нужно пользоваться различными формами информирования и обучения персонала. Контакты всех участников преобразований могут быть представлены при помощи небольшого числа однородных групп (Таблица 2).

Таблица 2

Управленческие контакты всех участников преобразований

Характер взаимодействия	Описание взаимодействия
Индивидуальное непосредственное	Постановка задач, замечания, предоставление рекомендаций, индивидуальные беседы, аттестационные собеседования
Индивидуальное опосредованное	Общение по телефону, личная переписка, рапорты, организация приемного времени, использование Интернета
Групповое непосредственное	Подведение итогов, объявления, горячая линия, совещания, вводный инструктаж, обучение руководящих кадров, работа комиссии
Групповое опосредованное	Ведение производственной хроники, составление справочников, формуляров, использование наглядных средств и внутренней радиосети и т. д.

Оказать влияние на различные аспекты корпоративной культуры могут следующие мероприятия:

- проведение конкурсов на лучшего специалиста, наставника, подразделение и т. д.;
- формулирование заявлений о философии, нормах и ценностях, видении и миссии компании;
- использование историй и мифов организации;
- организация корпоративного клуба;
- выпуск внутрикорпоративной газеты;

- оформление помещений с использованием корпоративной символики и фирменного архитектурного дизайна;
- введение единого стиля одежды сотрудников.

Корпоративную культуру, представляющую собой систему норм поведения и ценностей, следует документально узаконить. При этом необходимо определить, что прямо влияет на качество и результативность работы, а что второстепенно.

Первую группу правил, требований следует жестко регламентировать, а вторую – оформить в качестве рекомендательных норм. Все обязательные требования следует закрепить в организационно-распорядительной документации: приказах, распоряжениях, правилах внутреннего трудового распорядка и ознакомить всех сотрудников с ними под роспись. В дальнейшем при невыполнении требований можно будет наказывать с полным на то (законным и моральным) основанием. Что касается всех требований, то их целесообразно собрать в одном документе – корпоративном кодексе.

При таком подходе будет уменьшена вероятность введения никому не нужных запретов и ограничений, а во-вторых, будет проведена грань взаимоотношений с контрольно-надзорными органами. Именно поэтому важно привлекать юриста к разработке документов по корпоративной культуре.

Текущую работу по организации преобразований выполняют специалисты, которые могут работать в рамках временного совещательного органа или постоянного специализированного подразделения. Если уровень квалификации участников процесса недостаточно высокий, возможно привлечение внешних консультантов.

Процесс изменения культуры в организации может занять продолжительное время. Для совершенствования управления корпоративной культурой предприятия необходима работа по развитию человеческого потенциала.

Первым этапом должна стать подготовка менеджеров – формирование навыков организационного лидерства, которая предоставит возможность их профессионального роста.

Для этого целесообразно проводить тренинги на рабочих местах с приглашением тренера.

Большое значение для развития компании имеет укрепление деловых коммуникаций внутри персонала организации (закрепление положительных отношений между различными подразделениями и иерархическими уровнями):

- программы трудового соперничества;
- освещение программ трудового соперничества в материалах внутреннего PR;
- публикации материалов о деятельности отдельных подразделений; конкурсы профессионального мастерства.

Таким образом, можно сделать вывод, что в большинстве случаев основные корпоративные ценности разделяются сотрудниками и являются ориентиром для работы.

Основным недочетом при управлении персоналом является недостаточное внимание к развитию человеческого потенциала.

В ходе исследования корпоративной культуры в научной организации на примере ЗАО «ПИРС» были получены необходимые данные, были выявлены следующие проблемы в области корпоративной культуры:

1. Существующий тип корпоративной культуры не соответствует желаемому сотрудниками типу корпоративной культуры, что приводит к разногласиям и конфликтам между сотрудниками и между сотрудниками и руководством.

2. Тип корпоративной культуры, желаемый сотрудниками не эффективен для данной организации.

3. Руководитель исследуемой организации не идеален, но выбранная им корпоративная культура самая, подходящая для данной

организации, и необходимо работать в таком направлении, чтобы привить эту же культуру сотрудникам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире корпоративная культура организации является основой для эффективной жизнедеятельности организации. Чтобы цели и задачи организации выполнялись и достигались в минимальные сроки и с минимальными затратами необходимо, чтобы эти цели и задачи понимали и разделяли сотрудники.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что люди – это главный ресурс любой организации и именно от них зависит успех предприятия. Если персонал будет не удовлетворён политикой руководства или психологическим климатом в коллективе, что напрямую зависит от корпоративной культуры, то эффективность деятельности предприятия будет заметно снижена.

Объектом исследования являлись административно-управленческие отделы, от которых напрямую зависит качество работы научных сотрудников института. Предметом исследования выступала сама корпоративная культура ЗАО «ПИРС». Для достижения цели курсовой работы по разработке мер совершенствования корпоративной культуры в ЗАО «ПИРС» были выполнены все поставленные исследовательские задачи.

Были выявлены следующие проблемы в области корпоративной культуры:

1. Существующий тип корпоративной культуры не соответствует желаемому сотрудниками типу корпоративной культуры, что приводит к разногласиям и конфликтам между сотрудниками и между сотрудниками и руководством.

2. Тип корпоративной культуры, желаемый сотрудниками не эффективен для данной организации.

3. Руководитель исследуемой организации не идеален, но выбранная им корпоративная культура самая, подходящая для данной организации, и необходимо работать в таком направлении, чтобы привить

эту же культуру сотрудникам.

Для совершенствования корпоративной культуры предложено проведение тренингов сотрудников руководства, а также проведение следующих мероприятий:

- проведение конкурсов на лучшего специалиста, наставника, подразделение и т. д.;
- формулирование заявлений о философии, нормах и ценностях, видении и миссии компании;
- использование историй и мифов организации;
- организация корпоративного клуба;
- выпуск внутрикорпоративной газеты;
- оформление помещений с использованием корпоративной символики и фирменного архитектурного дизайна;
- введение единого стиля одежды сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Специальная литература

1. Астафьева О.В. Анализ факторов внешней и внутренней среды организации, обосновывающих значимость корпоративной культуры как инструмента управления // Научный вестник МГИИТ. –2015. –№ 2. – С. 48-53.
2. Грошев И.В. Корпоративная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535 с.
3. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Методика управления корпоративной культурой крупного промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. –№ 4. –С. 33-36.
4. Демидова Е. В. Корпоративная культура и ее влияние на корпоративную эффективность // Экономика и политика. –2014. –№ 2. – С. 37-42.
5. Зарубина В.Р. Оценка корпоративной культуры организации через систему сбалансированных показателей // Экономика и политика. –2015. –№ 2. – С. 49-52
6. Зверева Т.В. Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры // Кадры. – 2014. – № 4. – С. 64-67.
7. Ищенко А.А. Корпоративная культура – действенный инструмент управления организацией // Вестник КГУ. – 2015.– № 1. – С. 116-118.
8. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение корпоративной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой.
9. Конарева Л.А. Путь к успеху современной компании: подход методологии И. Адизеса / Л.А. Конарева // Век качества. – 2014. – № 5. – С. 18-22.
10. Коровина О.Ю. К вопросу о содержании понятия «корпоративная культура», основных ее функциях и методах оценки // Вестник КГУ. –2015. –№ 2. –С. 64-69.
11. Козлов В. В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса. – 2015. – 478 с.

12. Кузьмин А. Корпоративная культура и управление фирмой // Финансовый бизнес. – 2015. - №12. – С. 31-34.
13. Липатов С. А. Корпоративная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Моск. Ун-та. Сер. 16. Психология. - 2014. - № 4. -С. 55-65.
14. Корпоративная культура и лидерство. Шейн Э.Х. СПб.: 2002.
15. Рахманкулов И. Ш. и др. Социально-экономические проблемы управления персоналом / И.Ш. Ахманкулов, З.А. Халдеева // Вестник КГФЭИ. – 2014. –№ 3. –С. 86-89.
16. Резник С.Д. Организационное поведение / С.Д. Резник; М.: ИНФРА-М, 2014. – 430 с.
17. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. – М.: Изд-во «Экзамен», 2014. – 320 с.
18. Тихомирова О. Г. Корпоративная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова // Вестник ИТМО. – 2014. – С. 1 – 148.
19. Томсон К. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение. – М.: Баланс бизнес букс. – 2014. – 312 с.
20. Хэнди Ч. Типология корпоративных культуры. 2017. – 598 с.
21. Шейн Э.Х. Корпоративная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; Пер. с англ. И.И. Малкова; Науч. ред. Т.Ю. Ковалева. - СПб.: Питер, 2013. - 351 с.

Интернет-ресурсы

22. Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями.
http://www.ug.m/ug_pril/ol/97/39/t4_1.htm

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Инструмент оценки корпоративной культуры – OCAI (методика К.Камерона и Р. Куинна)

Уважаемые сотрудники!

Приглашаем Вас принять участие в исследовании корпоративной культуры Вашей фирмы. Исследование направлено на выявление скрытых резервов развития организации. Перед Вами шесть вопросов, предполагающих четыре альтернативы ответов. Исходя из 100-балльной шкалы, дайте оценку этим четырем альтернатив в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов присуждается той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию. Постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Все полученные данные будут использованы в обобщенном виде. Благодарим Вас за участие в исследовании!

1. Важнейшие характеристики организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
	Всего	100	100
3. Управление персоналом		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в		

	отношениях.		
	Всего	100	100
4. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочти-тельно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
	Всего	100	100
5. Стратегические цели		Теперь	Предпочти-тельно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Всего	100	100
6. Критерии успеха		Теперь	Предпочти-тельно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

Спасибо за помощь в проведении исследования!

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДЕКСА ГРУППОВОЙ СПЛОЧЕННОСТИ СИШОРА

ТЕСТ

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
 1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива.
 2. Участвую в большинстве видов деятельности.
 3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других.
 4. Не чувствую, что являюсь членом группы.
 5. Живу и существую отдельно от нее.
 6. Не знаю, затрудняюсь ответить.
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?
 1. Да, очень хотел бы перейти.
 2. Скорее перешел бы, чем остался.
 3. Не вижу никакой разницы.
 4. Скорее всего остался бы в своей группе.
 5. Очень хотел бы остаться в своей группе.
 6. Не знаю, трудно сказать.
3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?
 1. Лучше, чем в большинстве коллективов.
 2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.
 3. Хуже, чем в большинстве классов.
 4. Не знаю, трудно сказать.
4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?
 1. Лучше, чем в большинстве коллективов.
 2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.
 3. Хуже, чем в большинстве коллективов.
 4. Не знаю.
5. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?
 1. Лучше, чем в большинстве коллективов.
 2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.
 3. Хуже, чем в большинстве коллективов.
 4. Не знаю.

Экспертная оценка стиля организаторской деятельности (модифицированный вариант А.Н.Лутошкина)

I – РС

- a. Стремится единолично принимать решения.
- b. Игнорирует мнение группы в ходе любой работы.
- c. Оказывает сильное давление при выполнении заданий, поручений, не доверяя членам своей группы.
- d. Главными формами воздействия на членов группы являются указания, требования, угрозы.
- e. Не дает группе толком сосредоточиться на выполнении главной цели. Корректирующие указания сыплются как из рога изобилия.

II – ВБ

- . Запускает свое предложение по кругу.
- a. Советуется с помощниками и авторитетными участниками организуемого дела.
- b. Принимаемые решения основаны на коллективном мнении.
- c. Коллективно обсуждает итоги и оценивает вклад каждого участника в общее дело.

III – СЧ

- . Организатор при решении делового вопроса мечется от одного члена группы к другому, от одной группировки к другой.
- a. Пытается примирить партнеров, не вступая с ними в контакт.
- b. В затруднительных ситуациях прибегает к уговорам, увещаниям, приспособлениям или просто выкручивается из положения.
- c. Любой ценой стремится приглушить конфликт и оставаться удобным для всех.
- d. Только в его присутствии группа принимает рабочий вид, вынуждая снова от одной группы к другой.

IV – ПП

- . Живет по принципу «Все само собой уладится и придет в норму».
- a. В сложных ситуациях отказывается от вмешательства.
- b. Проявляет соглашательство с лидерами соперничающих группировок.
- c. Не проявляет своего мнения или отношения к происходящему.

Анкетирование персонала с целью выявить их удовлетворенность трудом и производственным процессом.

Анкета

Анкетирование персонала с целью выявления их удовлетворенности трудом и производственным процессом

Уважаемый сотрудник!

Для того чтобы выявить мнения трудящихся об удовлетворенности их трудом и производственным процессом, проводится данное социологическое исследование. Результаты исследования, выводы и рекомендации будут доведены до заинтересованных лиц с целью улучшения условий труда и морально-психологического климата в коллективе.

Анкета весьма проста в заполнении. Вам предлагается вопрос и варианты ответа к нему. Нужно отметить цифру против того варианта ответа, который наиболее соответствует Вашему мнению. Там, где в "примечании" указано на возможность выбора нескольких ответов - сделайте это.

В ответах на некоторые из вопросов Вы должны сами написать свое предложение.

1. Как Вы считаете, наибольшую пользу организации вы приносите, если:

1. Работаете самостоятельно, строго соблюдая нормы и правила, не проявляя инициативы;
2. Работаете, активно сотрудничая с коллегами;
3. Работаете самостоятельно, постоянно проявляя себя

2. Какие виды коммуникаций используются в Вашей организации чаще всего?

	Для получения информации, касающейся работы	Для личных целей
2.1 Деловой разговор, беседа		
2.2 Деловые переговоры		
2.3 Дискуссия		
2.4 Пресс - конференция		
2.5 Телефонные переговоры		
2.6 Деловые письма		
2.7 Инструкция		
2.8 Протокол		
2.9 Совещание		
2.10 Заявление		
2.11 Корпоративная сеть		

3. Какие виды коммуникаций вы считаете наиболее эффективными?

	Для получения информации, касающейся работы	Для личных целей
3.1 Деловой разговор, беседа		
3.2 Деловые переговоры		
3.3 Дискуссия		
3.4 Пресс - конференция		
3.5 Телефонные переговоры		
3.6 Деловые письма		
3.7 Инструкция		
3.8 Протокол		
3.9 Совещание		
3.10 Заявление		
3.11 Корпоративная сеть		

4. Существует ли в Вашей организации дресс - код?

1. Да
2. Нет

Если на 4 вопрос вы ответили "да", то ответьте на вопросы 5,6 и 7. Если ваш ответ был "нет" пропустите эти вопросы.

5. Все ли сотрудники соблюдают дресс - код?

1. Да
2. Нет

6. Соблюдаете ли дресс - код Вы?

1. Да
2. Нет

7. Поддерживаете ли Вы наличие дресс – кода в институте?

1. Да, дресс - код необходим любой серьезной организации
2. Нет, я считаю, что дресс – код в институте не нужен

8. Поддержали бы Вы идею о введении униформы или спецодежды?

1. Да (почему?) _____
2. Нет (почему?) _____
3. Не имеет значения

9. Устраивает ли Вас ваш график работы?

1. Да (почему?) _____
2. Нет (почему?) _____

10. Часто ли Вы опаздываете на работу?

1. Не чаще раза в неделю;
2. Не чаще раза в месяц;
3. Никогда не опаздываю

11. Фиксируются ли опоздания сотрудников в институте? Если да, то укажите, каким образом?

1. Да _____
2. Нет

12. Сменили бы вы место работы, если бы появилась такая возможность?

1. Да (почему?) _____
2. Нет (почему?) _____

13. При возникновении конфликтов между сотрудниками как осуществляется их решение?

1. Самостоятельно конфликтующими сотрудниками;
2. Самостоятельно с помощью сотрудников, не задействованных в конфликте;
3. Конфликт разрешает руководство;
4. Никак не разрешается.

14. Есть ли у вас возможность напрямую обратиться к вышестоящему руководству?

1. Да
2. Нет

Если на 18 вопрос Вы ответили «нет», ответьте на следующий вопрос. Если Ваш ответ был «да», пропустите 19 вопрос.

15. Хотели бы Вы иметь возможность напрямую обращаться к вышестоящему руководству?

1. Да
2. Нет (почему?) _____

16. Удовлетворены ли вы трудовыми взаимоотношениями? (1- абсолютно нет, 5- да)

	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен	Скорее НЕ удовлетворен	Не удовлетворен
21.1 с руководством института	5	4	3	2	1
21.2 с руководством подразделения	5	4	3	2	1
21.3 с коллегами	5	4	3	2	1

17. Можете ли вы открыто высказать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?

1. Да
2. Нет _____

18. В какой степени Ваши коллеги ценят на работе Ваше мнение?

1. Очень ценят
2. Более, чем мнения других сотрудников
3. Почти одинаково, как и мнения других сотрудников
4. Меньше, чем мнения других сотрудников
5. Совсем не ценят

19. Контролируется ли качество выполнения Вашей работы?

1. Да, конечно
2. Нет

Если на 24 вопрос Вы ответили «да», ответьте на 25 вопрос. Если «нет», пропустите.

20. Вы довольны способом контроля над Вашей работой?

1. Да
2. В среднем доволен/льна
3. Нет (почему?) _____

21. Как Вы оцениваете имидж Вашей компании во внешней среде?

1. Компания пользуется уважением и популярностью во внешней среде
2. компания ничем не отличается от других аналогичных на рынке
3. компания непопулярна во внешней среде

22. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые Вам больше всего не нравятся в Вашей работе (не более 3).

1. Размер заработной платы не соответствует объему работ
2. Не устраивает режим работы
3. Работа далека от места жительства
4. Однообразие и монотонность в работе
5. Объем работы слишком высокий
6. Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
7. Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
8. Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
9. Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
10. Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя

11. Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
12. Работа не по специальности
13. Отсутствие условий для повышения образования
14. Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие)

23. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

1. Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание
2. Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
3. Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные
4. Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
5. Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы

24. Устраивают ли Вас следующие условия труда?

	1. Полностью устраивает	2. Не устраивает
28.1 Оборудование, технические средства труда		
28.2 Бытовые условия		
28.3 Уровень шума		
28.4 Освещение		
28.5 Чистота помещений		
28.6 График работы		
28.7 Продолжительность рабочего дня		
28.8 Заработная плата		
28.9 Взаимоотношения в коллективе		
28.10 Взаимоотношения с руководством		

25. В какой степени вы удовлетворены корпоративным духом института? (по 5 бальной шкале)

	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен	Скорее НЕ удовлетворен	Не удовлетворен
29.1 Корпоративная культура (нормы, ценности, правила организации)	5	4	3	2	1
29.2 Корпоративные мероприятия	5	4	3	2	1
29.3 Психологический климат в коллективе	5	4	3	2	1
29.4 Возможность общения и взаимодействия с сотрудниками	5	4	3	2	1

26. Предоставляется ли вам возможность повышения квалификации (обучения)?

1. Да
2. Нет (почему?) _____

27. Хотели бы вы повысить свою квалификацию или отправиться на обучение?

1. Да
2. Нет (почему?) _____

28. Предоставляется ли вам возможность карьерного роста?

1. Да
2. Нет (почему?) _____

А теперь ответьте на несколько вопросов о себе

Ваш пол

1. Мужской
2. Женский

Вы работаете по специальности?

1. Да
2. Нет

Ваша должность

Сколько времени Вы работаете в институте?

1. Менее 3 месяцев
2. От 3 месяцев до 1 года
3. От 1 года до 3 лет
4. Более 3 лет

Укажите Ваш возраст

Благодарим Вас за участие в опросе!

Тест оценки мотивации Герчикова

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.

2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Интервью

1. Как вы считаете, каким образом сотрудники могут принести наибольшую пользу организации?
 - Все зависит от должности сотрудника и уровня его образования. Если это например обслуживающий персонал, от него не требуется постоянное предложение новых идей, они должны просто четко и вовремя исполнять свои обязанности, следуя своим должностным инструкциям или приказам начальства. Это в принципе относится ко всем сотрудникам. Но если это, например, руководство подразделений, то в их задачи входит организация работы персонала таким образом, чтобы работа выполнялась наиболее эффективно, быстро и качественно. Тут необходимо иметь навыки руководства.
2. Все ли руководители имеют такие навыки?
 - Нет, к сожалению, в нашем институте не все могут организовать должным образом работу своих сотрудников и контролировать ее исполнение.
3. Какие виды коммуникаций используют Ваши подчиненные и сотрудники других отделов для передачи информации, касающейся работы? А для личных целей?
 - Все, что касается работы, мы стараемся передавать и обсуждать на совещаниях. Это самый удобный и эффективный способ, потому что так отслеживается, кто успел вовремя прийти на работу, кто опоздал на совещание, личное присутствие и личный отчет о проделанной работе - это совершенно другое, нежели передача всей подобной информации в электронном или печатном виде. К тому же каждый сотрудник лично получает указания, в присутствии других и вероятность того, что он повесит свою работу на других - мала. Когда используется телефон, информация до последних лиц доходит в искаженном виде. А с корпоративной сетью, или почтой, у нас, как правило возникают заминки. Что касается личных целей, то сотрудники просто разговаривают в коридорах, кабинетах, пьют чай, ходят на обед.
5. По - Вашему часто ли сотрудники прерываются на чаепития или отвлекаются на интернет?
 - Некоторые даже слишком часто. У нас проводилась борьба с социальными сетями, их закрывали неоднократно. Но учитывая, что в здании много новых молодых сотрудников, обращающихся с компьютером быстрее, чем наши программисты, все это дело неоднократно взламывали.
6. В организации существует дресс - код. Все ли сотрудники его соблюдают? Устраивает ли Вас внешний вид сотрудников?
 - Да, вполне. У меня нет претензий к внешнему виду коллег. Главное, чтобы работали.
7. В институте установлена электронная система пропусков. Опоздания сотрудников фиксируются. Существуют ли какие - то мера наказания за регулярные опоздания?
 - Система пропуском стоит в первую очередь для того, чтобы на территорию не мог проникнуть кто - то посторонний. Вторая основная функция СКУТЕРа в том, что допуск в научную часть имеют только научные сотрудники. Не все наши ауповцы могут пройти туда. Поэтому за опозданиями и уходом никто не следит с помощью этой системы. Но, конечно, если будут подобные случаи, ей разумеется можно будет воспользоваться. Что касается моего отдела, то они при опозданиях всегда предупреждают.
8. Часто ли Вы становитесь свидетелями конфликтов между сотрудниками?
 - Не каждый день конечно но есть отдел или отдельные личности, которые конфликтуют со всеми. Когда дело касается конкретно моего отдела, жалоб ко мне не поступало ни разу, хотя я знаю, что бывали случаи. Однако, если это происходит при мне, я пытаюсь разрешить спор. Не все начальники поддерживают такую политику.
9. Хотели бы Вы, чтобы сотрудники напрямую обращались к вышестоящему руководству? Или лучше, чтобы все вопросы решались с непосредственными руководителями?
 - В моем отделе все вопросы решаются со мной. Я считаю, что если сотрудники отделов не могут решить своих вопросов с непосредственным руководителем, то этот руководитель либо неэффективен. либо у них конфликты. Какие вопросы может решить только директор, которые не может решить начальник? Тем более он старается далеко держаться от проблем коллектива, если они не касаются его самого.
10. Часто ли к Вам поступают новые идеи и предложения по поводу, например, совершенствования рабочего процесса?
 - Да, достаточно. Я и сам частый инициатор подобных вещей. Только я давно работаю в своей отрасли и многие нововведения ничуть не лучше имеющихся положений. Да и чтобы заручиться

поддержкой коллектива в каких - то вещах - это сложно. Мало кто готов брать на себя какую то ответственность.

11. Контролируется ли качество выполнения работы сотрудников? Каким образом?

- Далеко не всех работников контролируют. В основном строгий контроль и жесткий режим работы наступает перед проверками. И вот тогда всплывают все ошибки, недочеты и начинается беготня. Я считаю, что такой режим работы должен быть постоянным и контроль тоже, потому что работать нужно в полную силу постоянно, а не перед проверками из вышестоящих органов.

12. Как бы Вы оценили психологический климат в коллективе?

- Думаю, как и везде, в других организациях. Ничего особенного. Где - то сотрудники стали друзьями, кто - то работает уже много лет, но все еще всех сторониться, так всегда бывает, когда штат сотрудников быстро расширяется и одинаковое внимание всем уделить очень сложно, просто физически.

13. Все ли условия труда Вас удовлетворяют?

- Да, вполне.

14. Как бы Вы охарактеризовали свое вышестоящее руководство?

- Это люди, видевшие и знающие уже очень многое. С огромным опытом работы. У них бы только учиться. Они люди, которые привыкли к четкости и дисциплинированности. К сожалению, у нас не все так четко.

15. Вы работаете в институте почти с его основания. При Вас сменился директор, значительно расширился штат сотрудников. Скажите, когда было работать комфортнее? Может со сменой руководителя изменился и институт?

- Нельзя однозначно сказать, при каком руководителе было хорошо, а с каким плохо. Каждый из них сделал огромный вклад в нашу организацию. В то время, когда институт только появился и набирал обороты, штат сотрудников действительно был мал, мы сидели в одном маленьком кабинете впятером. У нас не было таких задержек с бумагами и подписями, и вообще с делопроизводством. Сейчас оно вообще никуда не годиться. Мы все успевали, потому что обязанности было четко распределены. Сейчас институт расширился, штат сотрудников тоже. Строится новый корпус и уже некоторые научные сотрудники, спускаясь со своих этажей не знают, где находится отдел кадров или бухгалтерия. До сих пор никто не удосужился подписать другие кабинеты, кроме как директорского. Мы создали все условия для того, чтобы каждый отдел или даже начальник, получил свой кабинет, оборудовали все техникой, канцелярией и прочим, но работоспособность от этого не увеличилась. Сейчас каждый хочет сделать минимум, а получить за это максимум. И как только не хватает в зарплате средств или она приходит на день позже, но в установленный срок, начинаются звонки, обращения. Штат сотрудников растет, все делятся обязанностями между собой, которые в итоге никто не знает, и к кому, когда обращаться тоже. С одной бумагой могут ходить несколько дней, а это задержка поставок, доставок, выполнений в сроки работы. Руководство не интересуют подобные проблемы. Им нужен результат. Есть один человек, который периодически поднимает вопрос о корпоративных мероприятиях, или подобных вещах, но об этом все быстро забывают.

Данные SPSS

вопрос 1.

Как Вы считаете, наибольшую пользу организации вы приносите, если:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Работаете самостоятельно, строго соблюдая нормы и правила, не проявляя инициативы	26	54,0	54,0	54,0
	Работаете, активно сотрудничая с коллегами	19	40,0	40,0	94,0
	Работаете самостоятельно, постоянно проявляя себя	3	6,0	6,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 2.

Какие виды коммуникаций используются в вашей организации чаще всего? (отметить до 5 вариантов)

а)

Для получения информации, касающейся работы:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Деловой разговор	0	0,0	0,0	0,0
	Деловые переговоры	17	11,0	11,0	11,0
	Дискуссия	7	4,0	4,0	15,0
	Пресс - конференция	15	9,0	9,0	24,0
	Телефонные переговоры	30	19,0	19,0	43,0
	Деловые письма	6	3,0	3,0	46,0
	Инструкции	7	4,0	4,0	50,0
	Протоколы	4	2,0	2,0	52,0
	Совещания	40	25,0	25,0	77,0
	Заявления	14	9,0	9,0	86,0
	Корпоративная сеть	22	14,0	14,0	100,0
	Всего	158	100,0	100,0	

б)

Для личных целей:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Деловой разговор	35	45,0	45,0	45,0
	Деловые переговоры	0	0,0	0,0	45,0
	Дискуссия	3	4,0	4,0	49,0
	Пресс - конференция	0	0,0	0,0	49,0
	Телефонные переговоры	21	27,0	27,0	76,0
	Деловые письма	0	0,0	0,0	76,0
	Инструкции	0	0,0	0,0	76,0
	Протоколы	0	0,0	0,0	76,0
	Совещания	7	9,0	9,0	85,0
	Заявления	0	0,0	0,0	85,0
	Корпоративная сеть	12	15,0	15,0	100,0
	Всего	78	100,0	100,0	

вопрос 3.

Какие виды коммуникаций вы считаете наиболее эффективными?

а)

Для получения информации, касающейся работы:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Деловой разговор	1	2,0	2,0	2,0
	Деловые переговоры	4	8,0	8,0	10,0
	Дискуссия	0	0,0	0,0	10,0
	Пресс - конференция	6	13,0	13,0	23,0
	Телефонные переговоры	7	15,0	15,0	38,0
	Деловые письма	1	2,0	2,0	40,0
	Инструкции	1	2,0	2,0	42,0
	Протоколы	1	2,0	2,0	44,0
	Совещания	10	21,0	21,0	65,0
	Заявления	3	6,0	6,0	71,0

	Корпоративная сеть	14	29,0	29,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

б)

Для личных целей:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Деловой разговор	2	4,0	4,0	4,0
	Деловые переговоры	0	0,0	0,0	4,0
	Дискуссия	1	2,0	2,0	6,0
	Пресс - конференция	0	0,0	0,0	6,0
	Телефонные переговоры	18	37,0	37,0	43,0
	Деловые письма	0	0,0	0,0	43,0
	Инструкции	0	0,0	0,0	43,0
	Протоколы	0	0,0	0,0	43,0
	Совещания	7	15,0	15,0	58,0
	Заявления	0	0,0	0,0	58,0
	Корпоративная сеть	20	42,0	42,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 4.

Существует ли в Вашей организации дресс - код?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	41	85,0	85,0	85,0
	Нет	7	15,0	15,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 5.

Все ли сотрудники соблюдают дресс - код?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	32	77,0	77,0	77,0
	Нет	9	23,0	23,0	100,0
	Всего	41	100,0	100,0	

вопрос 6.

Соблюдаете ли дресс - код Вы?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	37	90,0	90,0	90,0
	Нет	4	10,0	10,0	100,0
	Всего	41	100,0	100,0	

вопрос 7.

Поддерживаете ли Вы наличие дресс – кода в институте?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да, дресс - код необходим любой серьезной организации	27	64,0	64,0	64,0
	Нет, я считаю, что дресс – код в институте не нужен	14	36,0	36,0	100,0
	Всего	41	100,0	100,0	

вопрос 8.

Поддержали бы Вы идею о введении униформы или спецодежды?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	13	27,0	27,0	27,0
	Нет	9	19,0	19,0	46,0
	Не имеет значения	26	54,0	54,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 9.

Устраивает ли Вас ваш график работы?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	46	96,0	96,0	96,0
	Нет	2	4,0	4,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 10.

Часто ли Вы опаздываете на работу?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Не чаще раза в неделю	8	17,0	17,0	17,0
	Не чаще раза в месяц	10	21,0	21,0	38,0
	Никогда не опаздываю	30	62,0	62,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 11.

Фиксируются ли опоздания сотрудников в институте? Если да, то укажите, каким образом?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	48	100,0	100,0	100,0
	Нет	0	0,0	0,0	
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 12.

Сменили бы вы место работы, если бы появилась такая возможность?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	4	8,0	8,0	8,0
	Нет	44	92,0	92,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 13.

При возникновении конфликтов между сотрудниками как осуществляется их решение?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Самостоятельно конфликтующими сотрудниками	37	77,0	77,0	77,0
	Самостоятельно с помощью сотрудников, не задействованных в конфликте	9	19,0	19,0	96,0
	Конфликт разрешает руководство;	0	0,0	0,0	96,0
	Никак не разрешается	2	4,0	4,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 14.

Есть ли у вас возможность напрямую обратиться к вышестоящему руководству?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	3	6,0	6,0	6,0
	Нет	45	94,0	94,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 15.

Хотели бы Вы иметь возможность напрямую обращаться к вышестоящему руководству?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	42	93,0	93,0	93,0
	Нет	3	7,0	7,0	100,0
	Всего	45	100,0	100,0	

вопрос 16.

Удовлетворены ли вы трудовыми взаимоотношениями?

а)

С руководством института:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Полностью удовлетворен	0	0,0	0,0	0,0
	Скорее удовлетворен	0	0,0	0,0	0,0
	Удовлетворен	32	100,0	100,0	100,0
	Скорее не удовлетворен	16	0,0	0,0	100,0
	Не удовлетворен	0	0,0	0,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

б)

С руководством подразделения:					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Полностью удовлетворен	0	0,0	0,0	0,0
	Скорее удовлетворен	18	37,0	37,0	37,0
	Удовлетворен	27	57,0	57,0	94,0
	Скорее не удовлетворен	3	6,0	6,0	100,0
	Не удовлетворен	0	0,0	0,0	100,0
Всего		48	100,0	100,0	

в)

С коллегами:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Полностью удовлетворен	4	8,0	8,0	8,0
	Скорее удовлетворен	2	4,0	4,0	12,0
	Удовлетворен	23	48,0	48,0	60,0
	Скорее не удовлетворен	19	40,0	40,0	100,0
	Не удовлетворен	0	0,0	0,0	100,0
	Всего		48	100,0	100,0

вопрос 17.

Можете ли вы открыто высказать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	22	46,0	46,0	46,0
	Нет	26	54,0	54,0	100,0
	Всего		48	100,0	100,0

вопрос 18.

В какой степени Ваши коллеги ценят на работе Ваше мнение?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Очень ценят	12	25,0	25,0	25,0
	Более, чем мнения других сотрудников	8	17,0	17,0	42,0
	Почти одинаково, как и мнения других сотрудников	21	44,0	44,0	86,0
	Меньше, чем мнения других сотрудников	7	14,0	14,0	100,0
	Совсем не ценят	0	0,0	0,0	100,0
	Всего		48	100,0	100,0

вопрос 19.

Контролируется ли качество выполнения Вашей работы?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	41	85,0	85,0	85,0
	Нет	7	15,0	15,0	100,0
	Всего		48	100,0	100,0

вопрос 20.

Вы довольны способом контроля над Вашей работой?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	8	17,0	17,0	17,0
	В среднем доволен/льна	27	57,0	57,0	74,0
	Нет	12	26,0	26,0	100,0
	Всего		48	100,0	100,0

вопрос 21.

Как Вы оцениваете имидж Вашей компании во внешней среде?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Компания пользуется уважением и популярностью во внешней среде	17	35,0	35,0	35,0
	компания ничем не отличается от других аналогичных на рынке	28	59,0	59,0	94,0
	компания непопулярна во внешней среде	3	6,0	6,0	100,0
	Всего		48	100,0	100,0

вопрос 22.

Из нижеперечисленных факторов отметьте те, которые больше всего Вам не нравятся в Вашей работе (не более 3):		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Размер заработной платы не соответствует объему работ	0	0,0	0,0	0,0
	Не устраивает режим работы	2	2,0	2,0	2,0
	Работа далеко от места жительства	18	17,0	17,0	19,0
	Однообразие и монотонность в работе	30	28,0	28,0	47,0
	Объем работы слишком высокий	6	6,0	6,0	53,0
	Перенапряжение на рабочем месте (усталость)	9	9,0	9,0	62,0
	Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей	4	4,0	4,0	66,0
	Отсутствие взаимопонимания и взаимопомощи в коллективе	11	10,0	10,0	76,0
	Отсутствие служебного и профессионального роста	9	9,0	9,0	85,0
	Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя	2	2,0	2,0	87,0
	Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)	3	3,0	3,0	90,0
	Работа не по специальности	11	10,0	10,0	100,0
	Отсутствие условий для повышения образования	0	0,0	0,0	100,0
	Тяжелые условия труда	0	0,0	0,0	100,0
Всего	105	100,0	100,0		

вопрос 23.

Как бы вы оценили психологический климат в Вашем коллективе?		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание	6	13,0	13,0	13,0
	Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение	12	25,0	25,0	38,0
	Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные	20	41,0	41,0	79,0
	Коллектив разбит на группы, конфликтующие между собой	7	15,0	15,0	94,0
	Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы	3	6,0	6,0	100,0
Всего	48	100,0	100,0		

вопрос 24.

Устраивают ли Вас следующие условия труда?

а)

Полностью устраивает:		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Техническое оснащение	9	2,0	2,0	2,0
	Бытовые условия	37	10,0	10,0	12,0
	Уровень шума	48	13,0	13,0	25,0
	Освещение	40	11,0	11,0	36,0
	Чистота помещений	35	9,0	9,0	45,0
	График работы	46	12,0	12,0	57,0
	Продолжительность рабочего дня	45	12,0	12,0	69,0

	Заработная плата	42	11,0	11,0	80,0
	Взаимоотношения в коллективе	29	8,0	8,0	88,0
	Взаимоотношения с руководством	44	12,0	12,0	100,0
	Всего	375	100,0	100,0	

б)

Не устраивает:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Техническое оснащение	20	23,0	23,0	23,0
	Бытовые условия	11	13,0	13,0	36,0
	Уровень шума	0	0,0	0,0	36,0
	Освещение	8	9,0	9,0	45,0
	Чистота помещений	13	15,0	15,0	60,0
	График работы	2	2,0	2,0	62,0
	Продолжительность рабочего дня	3	3,0	3,0	65,0
	Заработная плата	6	7,0	7,0	72,0
	Взаимоотношения в коллективе	21	23,0	23,0	95,0
	Взаимоотношения с руководством	4	5,0	5,0	100,0
	Всего	107	100,0	100,0	

вопрос 25.

В какой степени Вы удовлетворены корпоративным духом института?

а)

Корпоративной культурой (нормами, ценностями, правилами организации):					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Полностью удовлетворен	9	19,0	19,0	19,0
	Скорее удовлетворен	5	10,0	10,0	29,0
	Удовлетворен	21	44,0	44,0	73,0
	Скорее не удовлетворен	9	19,0	19,0	92,0
	Не удовлетворен	4	8,0	8,0	100,0
		Всего	48	100,0	100,0

б)

Корпоративными мероприятиями:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Полностью удовлетворен	5	10,0	10,0	10,0
	Скорее удовлетворен	10	21,0	21,0	31,0
	Удовлетворен	27	56,0	57,0	88,0
	Скорее не удовлетворен	2	4,0	4,0	92,0
	Не удовлетворен	4	8,0	8,0	100,0
		Всего	48	100,0	100,0

в)

Возможностями общения и взаимодействия с сотрудниками:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Полностью удовлетворен	5	10,0	10,0	10,0
	Скорее удовлетворен	0	0,0	0,0	10,0
	Удовлетворен	41	86,0	86,0	96,0
	Скорее не удовлетворен	0	0,0	0,0	96,0
	Не удовлетворен	2	4,0	4,0	100,0
		Всего	48	100,0	100,0

вопрос 26.

Предоставляется ли вам возможность повышения квалификации (обучения)?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	48	100,0	100,0	100,0
	Нет	0	0,0	0,0	100,0
		Всего	48	100,0	100,0

вопрос 27.

<i>Хотели бы вы повысить свою квалификацию или отправиться на обучение?</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	39	81,0	81,0	81,0
	Нет	9	19,0	19,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

вопрос 28.

<i>Предоставляется ли вам возможность карьерного роста?</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да	39	81,0	81,0	81,0
	Нет	9	19,0	19,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

СПСССишор

Вопрос 1.

<i>Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Чувствую себя ее членом, частью коллектива	13	27,0	27,0	27,0
	Участвую в большинстве видов деятельности	14	29,0	29,0	56,0
	Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других	5	10,0	10,0	66,0
	Не чувствую, что являюсь членом группы	10	21,0	21,0	87,0
	Живу и существую отдельно от нее	6	13,0	13,0	100,0
	Не знаю, затрудняюсь ответить	0	0,0	0,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

Вопрос 2.

<i>Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Да, очень хотел бы перейти	8	17,0	17,0	17,0
	Скорее перешел бы, чем остался	12	25,0	25,0	42,0
	Не вижу никакой разницы	17	35,0	35,0	77,0
	Скорее всего остался бы в своей группе	8	13,0	13,0	90,0
	Очень хотел бы остаться в своей группе	5	10,0	10,0	100,0
	Не знаю, трудно сказать	0	0,0	0,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

Вопрос 3.

<i>Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Лучше, чем в большинстве коллективов	17	35,0	35,0	35,0
	Примерно такие же, как и в большинстве коллективов	21	44,0	44,0	79,0
	Хуже, чем в большинстве классов	10	21,0	21,0	100,0
	Не знаю, трудно сказать	0	0,0	0,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

Вопрос 4.

<i>Каковы у вас взаимоотношения с руководством?</i>					
		Частота	Проценты	Процент	Накопленный

		Частота	Проценты	допустимых	процент
Допустимо	Лучше, чем в большинстве коллективов	15	31,0	31,0	31,0
	Примерно такие же, как и в большинстве коллективов	27	56,0	56,0	87,0
	Хуже, чем в большинстве коллективов	6	13,0	27,0	100,0
	Не знаю	0	0,0	0,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

Вопрос 5.

<i>Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Лучше, чем в большинстве коллективов	9	19,0	19,0	19,0
	Примерно такие же, как и в большинстве коллективов	34	71,0	71,0	90,0
	Хуже, чем в большинстве коллективов	5	10,0	10,0	100,0
	Не знаю	0	0,0	0,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

СПССЛУТОШКИН

Используемые приемы и способы организатора.

а)

<i>Способы, применяющиеся очень часто(5):</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Руководитель советуется с помощниками и авторитетными участниками организуемого дела	48	100,0	100,0	100,0
	Всего	48	100,0	100,0	

б)

<i>Способы, применяющиеся в большинстве случаев(4):</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Руководитель стремится единолично принимать решения	40	36,0	36,0	36,0
	Только в присутствии руководителя группа принимает рабочий вид, вынуждая сновать от одной группы в другую	37	33,0	33,0	69,0
	Руководитель проявляет соглашательство с лидерами соперничающих группировок	34	31,0	31,0	100,0
	Всего	111	100,0	100,0	

в)

<i>Трудно определить проявление способа (3):</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	Руководитель не дает группе толком сосредоточится на выполнении главной цели. Корректирующие указания сыплются как из рога изобилия	30	30,0	30,0	30,0
	Руководитель любой ценой стремится приглушить конфликт и остается другом для всех	42	42,0	42,0	72,0
	При возникновении сложных ситуаций руководитель отказывается от вмешательства	28	28,0	28,0	100,0
	Всего	100	100,0	100,0	

г)

<i>Способы, применяющиеся редко (2):</i>					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент

Допустимо	Руководитель игнорирует мнение группы в ходе любой работы	25	13,0	13,0	13,0
	Руководитель оказывает сильное давление при выполнении заданий, поручений, не доверяя членам своей группы	29	14,0	14,0	27,0
	Главными формами воздействия на членов группы руководитель использует указания, требования и угрозы	33	16,0	16,0	43,0
	Принятые руководством решения основаны на коллективном мнении	42	20,0	20,0	63,0
	Коллективно обсуждаются итоги и оценивается вклад каждого участника в общее дело	31	15,0	15,0	78,0
	Организатор пытается примирить партнеров, не вступая с ними в контакт	46	22,0	22,0	100,0
	Всего	206	100,0	100,0	

д)

Способы, не применяющие в организаторской практике:					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	В затруднительных ситуациях руководитель прибегает к уговорам, увещаниям или выкручивается из положения	47	49,0	49,0	49,0
	Руководитель живет по принципу «все самой собой уладится» и не проявляет своего мнения или отношения к происходящему	48	51,0	51,0	100,0
	Всего	95	100,0	100,0	