

<http://твой-зачёт.рф>

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ
«УНИВЕРСИТЕТ СИНЕРГИЯ»**

Факультет электронного обучения

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине

«Организационная психология»

на тему

«Проблемы диагностики и управления организационной культурой»

**Работу выполнил (а) студент (ка)
группы**

Направление подготовки:

Психология

Профиль:

Организационная психология

Научный руководитель:

МОСКВА

2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Сущность организационной культуры, её значение и влияние на организационную деятельность организации	5
1.2. Методика оценки организационной культуры организации	11
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО МЦ «ЭДЕЛЬВЕЙС»	17
2.1. Социально-экономическая характеристика ООО МЦ «Эдельвейс»	17
2.2. Оценка организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс»	18
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО МЦ «ЭДЕЛЬВЕЙС»	29
3.1. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры	29
3.2. Оценка экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию организационной культуры	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	44
ПРИЛОЖЕНИЕ А	49
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	50
ПРИЛОЖЕНИЕ В	52

ВВЕДЕНИЕ

Для современных организаций важнейшим видом ресурсов являются трудовые. Очевидный факт, что в настоящее время грамотное и своевременное управление человеческими ресурсами является одним из важнейших шагов на пути улучшения эффективности деятельности организации. Чтобы активизировать этот фактор, требуется использовать приемы и методы управления, позволяющие раскрывать весь потенциал трудовых ресурсов. Особое место в управлении персоналом занимает формирование организационной культуры организации.

В этой связи актуальность проблемы формирования организационной культуры, методы и подходы приобретает большое значение. Формирование организационной культуры организации приобрело важнейшее значение в системе управления персоналом.

Любая компания обладает собственной и неповторимой культурой. Процедура развития и формирование коллективной культуры для любой компании очень важна, так как даёт возможность регулировать поведенческие установки, которые не идут в разрез с целями предприятия.

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что формирование организационной культуры должно помочь организации улучшить эффективность использования трудовых ресурсов.

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию формирования организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- Необходимо раскрыть теоретические основы формирования организационной культуры

- Проанализировать организацию работ по формированию организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс»;
- Дать рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс».

Объектом наблюдения в работе является формирование организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс».

Предметом исследования работы являются тенденции, проблемы и факторы, влияющие на систему формирования организационной культуры.

Теоретической и методологической базой исследования являются труды таких авторов, как: Шувалова Ю.А., Козлова О.В., Асланов Д.И., Кибанов А.Я. и т.д.

Методика исследования основывается на изучении и обобщении накопленных знаний в теории и практике, а так же на выполнении расчетно-аналитических работ по формированию организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность организационной культуры, её значение и влияние на организационную деятельность организации

В современной литературе существует множество определений понятия «организационной культуры». Концепция организационной культуры не имеет единственного толкования, как и многие понятия управленческих дисциплин. Существуют как очень узкие, так и весьма широкие толкования того, что представляет собой организационная культура.

Большинство авторов сходятся на том, что культура организации – это сложная композиция значимых предположений, которые бездоказательно принимают и разделяют члены группы или организации. Зачастую организационная культура трактуется как философия и идеология управления, нормы и расположения, идеалы, верования и ценности, лежащие в основе взаимодействия внутри организации, так и за ее пределами [19, с.54].

Рассмотрим самые распространённые определения:

По Э. Шейну: «Организационная культура – Комплекс базовых предположений, изобретённый, 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 правильный» [15, с.44].

По Г. Моргану: «Организационная культура (в метафизическом смысле) – один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других способов передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятий» [32, с.66].

Отечественные авторы:

По В.В. Томилову: «Организационная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации» [45, с.101].

По А.Н. Крылову: «Совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами» [34, с.70].

По В.А. Спивакову: «Организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [1, с.44].

Козлова О.В., Асланов Д.И. под организационной культурой понимают систему организационного пространства, состоящую из базовых общепринятых элементов – ценностей, правил, норм, обычаев, разделяемых членами организации.

Общими атрибутами понятий организационной культуры выступают ценности или ценностные ориентации, а также символика, посредством которой ценностные ориентации передаются между членами группы или организации. Многие крупные организации создают специальные документы (корпоративные кодексы, кодексы корпоративной этики и культуры), в которых детально описываются ценностные ориентации [18, с.51].

Ценности представляют собой набор убеждений, которые придерживается коллектив. В свою очередь они диктуют сотруднику то, что правильно, а что не правильно с их точки зрения. Ценности обычно задаются руководителями, а сам сотрудник принимает решение принимать их или нет. Это очень важно, так как ценности исходят из стратегии фирмы, то чего хочет она добиться [1, с.46].

Организационная культура выполняет ряд функций.

Первая – это формирование определенного имиджа организации в глазах общества, что позволяет отличить ее от других.

Вторая функция – интегрирующая – объединение всех членов организации в единое сообщество.

Третья – идеологическая – усиление вовлеченности и преданности общему делу.

Четвертая – стабилизационная – усиление социальной стабильности в организации.

Большинство функций организационной культуры представляют ценность, как для организации, так и для всех членов в отдельности. Значимость организационной культуры состоит в том, что она усиливает сплоченность внутри коллектива, тем самым порождая согласованность в действиях сотрудников. Для работников организации организационная культура служит неким направляющим вектором в выборе типа поведения и действий, необходимых для успешной работы и самореализации. В этом качестве культура является составной частью управления организационным поведением сотрудников и рассматривается как процесс управления. В данном случае это совокупность правил, норм, принципов, зафиксированных письменно или устно и отражающих философию организации.

Формирование организационной культуры компании происходит под влиянием определенных факторов – внешних и внутренних. Роль ключевых факторов для формирования того или иного типа организационной культуры играют:

- общая миссия компании и цели; личность основателя (руководителя) и его представления; ценности, принципы;
- общий уровень культуры коллектива;
- квалификация и образование работников;
- деловая среда в отрасли и в целом;

– национальная культура, традиции.

Культура организации может создаваться самостоятельно, на основе сложившихся правил и традиций, но для успешного функционирования культуру необходимо поддерживать и изменять при необходимости. Для этого необходимо точно знать тип организационной культуры, который существует в организации, это позволит более продуктивно и действенно внедрить изменения в компанию, требующиеся для улучшения внутреннего климата и процветания. В развитии современной организации важным фактором является формирование организационной культуры. Для сотрудников она формирует представления о компании, является источником стабильности, надежности, как организации в целом, так и своего положения в ней. Знание основ организационной культуры компании, помогает адаптироваться новым сотрудникам, правильно расставлять приоритеты в происходящих событиях и выполнять поставленные задачи.

С помощью организационной культуры одна организация будет отличаться от другой, при этом формируя план развития и успех функционирования в долгосрочной перспективе. В формировании организационной культуры основная трудность может заключаться в противоречивости взглядов и ожиданий сотрудников от «навязываемых» правил, т.к. некоторые руководители на этапе становления организационной культуры вырабатывают обобщенные представления о ценностях и пытаются воплотить эти представления в поведение сотрудников компании. Такой подход чаще всего вызывает недовольство со стороны сотрудников.

Зачастую, в процессе деятельности компании, у сотрудников формируются привычки, негласные правила, даже традиции, это все складывается самостоятельно, без вмешательства посторонних лиц, в таком случае, это не является организационной культурой и не оказывает влияния на эффективность работы организации.

Для формирования организационной культуры необходимо проанализировать базовые ценности, символику, определить желаемые образцы поведения корпоративных традиций и методы работы с персоналом. Результатом успешной работы по формированию организационной культуры можно считать степень приверженности сотрудника к организации. Она складывается из мотивов человека: потребностей, стимулов, требований к уровню профессионализма и т.д. Организационная культура должна быть целостной и непротиворечивой, именно тогда сотрудники готовы принять ее на себя.

Эффективность организационной культуры является сложным и многогранным понятием, развитие которого набирает обороты. В начале пути формирования организационной культуры необходимо правильно расставить приоритеты и понять к чему можно прийти в итоге. Двигаясь в этом направлении, менеджер может выбрать разные методы. Например, можно отталкиваться от уже сложившихся норм и ценностей каждого подразделения, проанализировав которые, руководитель выработает способы воздействия на эти нормы и ценности, двигаясь в необходимом направлении. Другой способ формирования организационной культуры заключается в том, что руководитель внедряет те ценности, в которые верит сам, надеясь получить поддержку коллектива.

Этот способ неэффективен из-за противоречивости взглядов сотрудников, следовательно, в коллективе появляются разногласия, возникает конфликт. Ценности компании и отдельного сотрудника должны совпадать. Организационная культура складывается из разных источников: опыт коллектива, работающего с момента становления компании и в то же время взгляд нового сотрудника или руководителя. Все это оказывает прямое воздействие на развитие прогрессивных представлений и ценностей. Поведение лидера, а именно на что он обращает внимание или как ведет себя в критических ситуациях, его критерии отбора сотрудников – все это

оказывает определенное воздействие на образ компании и на ее организационную культуру [24, с.6].

Корпоративная символика – это логотип организации, определенная цветовая гамма и единый стиль оформления логотипа, помещений организации, униформы сотрудников и т. п.

В каждом коллективе складываются обряды и ритуалы. Ритуал в организационной культуре – это символическое мероприятие, повторяющаяся последовательность действий, которая является видимым проявлением организационной культуры и средством для наглядной демонстрации основных ценностей организации. Под корпоративным обрядом понимается совокупность установленных правилами компании действий, в которых воплощаются представления организации о корпоративных ценностях. Одним из ярких и наиболее известных примеров организационных обрядов может служить церемония вручения наград в Mary Key Cosmetics. Данная церемония проводится в официальных нарядах и с масштабной программой [24, с.7].

Таким образом, организационная культура позволяет сформировать единый образ мышления между членами организации, тем самым достичь эффективного функционирования и достижения плановых результатов в деятельности предприятия.

Главный результат успешной работы по формированию организационной культуры – вовлеченность сотрудников в трудовой процесс, эмоциональная привязанность к коллективу и компании в целом, работа по достижению поставленных целей. Роль организационной культуры заключается во влиянии на уровень трудовой мотивации персонала, имидж компании и репутацию как работодателя. Улучшение имиджа, рост лояльности клиентов, снижение текучести кадров, рост производительности труда приводят к увеличению прибыли компании, росту благосостояния сотрудников и социальной ответственности бизнеса.

Культура предприятия проявляется в поддержании связей с поставщиками и потребителями, в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников, в интерьере офиса и пр. Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой организации, так и ее отношения с внешней средой, являясь источником стабильности, что важно для сотрудников компании.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, делает ее узнаваемой, служит соединяющим звеном между сотрудниками, формирует организационное поведение.

1.2. Методика оценки организационной культуры организации

Ряд отечественных ученых обращает свое внимание на методы измерения силы организационной культуры, исследуя социальные процессы в организации, рекомендуя новые оценочные показатели измерения уровня и силы организационной культуры.

Для анализа трудовых показателей на предприятии мы будем использовать следующие коэффициенты.

Коэффициент оборота по приему работников позволяет определить удельный вес принятых на работу сотрудников к среднему списку уже работающих в компании в анализируемом периоде. Рассмотрим его формулу (1):

$$K_{об} = \frac{\Pi}{T} * 100\% \quad (1)$$

где $K_{об}$ - коэффициент оборота по приему сотрудников;

Π - количество принятых работников за анализируемый период (месяц, квартал, год);

T - среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде.

Коэффициент оборота по выбытию работников показывает отношение числа выбывших за период к среднесписочному числу работников. Рассмотрим его формулу (2):

$$K_{\text{выб}} = \frac{B}{T} * 100\% \quad (2)$$

где $K_{\text{выб}}$ - коэффициент оборота по приему сотрудников;

B - количество выбывших работников за анализируемый период (месяц, квартал, год);

T - среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле (3):

$$K_{\text{T}} = \frac{K_{\text{у}}}{T} * 100\% \quad (3)$$

где K_{T} – коэффициент текучести кадров;

$K_{\text{у}}$ – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

T - среднесписочная численность персонала.

Коэффициент постоянства кадров определяют как отношение численности работников, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря), к средней за этот период списочной численности работников по формуле (4):

$$K_{\text{пос}} = \frac{Ч_{\text{р}}}{T} * 100\% \quad (4)$$

где $K_{\text{пос}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{\text{р}}$ – численность работников, проработавших в организации в течение всего года;

T – среднесписочная численность работников за этот период [50, С.42].

Для полноценной оценки организационной культуры на предприятии используется комплексный подход, который состоит из следующих этапов оценки организационной культуры организации:

- 1 этап: составление типологической характеристики культуры;
- 2 этап: определение уровня развития культуры;
- 3 этап: выявление основных особенностей культуры;
- 4 этап: расчет индекса культуры.

Рассмотрим более подробно каждую из этих методик.

1 этап: составление типологической характеристики культуры.

Множество деловых организаций действуют в разных странах мира, сильно отличающихся друг от друга уровнем экономического развития, политическим устройством, культурой, историческим опытом, природно-климатическими условиями и т.д.

Сегодня существует целый ряд типологий культур, созданных исследователями организационной культуры. Наиболее известны из них типологии Г. Хофстеда, Т. Дила и А. Кеннеди, Р. Блейка и Дж. Моутон, С. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна.

Рассмотрим критерии, по которым основываются типологические характеристики.

Таблица 1

Типологические характеристики культур¹

Автор типологии	Тип культуры
Хофстед Г.	<ol style="list-style-type: none">1. Сравнение по шкале «индивидуализм - коллективизм»;2. Сравнение по шкале «дистанция власти»;3. Сравнение по шкале «отношение к неопределенности»4. Сравнение по шкале «мужественность - женственность»
Дейл Т.Е. и Кеннеди А.А.	<ol style="list-style-type: none">1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи;2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи;3. Культура высокого риска и медленной обратной связи;4. Культура низкого риска и медленной обратной связи;
Бурке М.	<ol style="list-style-type: none">1. Культура «оранжереи»;2. Культура «собирателей колосков»;3. Культура «огорода»;4. Культура «французского сада»;5. Культура «крупных плантаций»;6. Культура «лианы»;7. Модель «косяка рыб»;8. Культура «кочующей орхидеи».

¹ Составлено автором по: [25]

Подобные типологические характеристики культур позволяют более четко описать положение дел, царящих на предприятии.

2 этап: определение уровня развития организационной культуры.

Определение уровня развития культуры предполагает проведение анкетирования и корпоративного опроса сотрудников.

Формы проведения опроса зависят от целей опроса и имеющихся у компании возможностей. Это может быть традиционное анкетирование, если не все сотрудники компании имеют доступ в сеть, или on-line анкетирование, если компьютеры, подключенные к сети (интернет или локальной) есть у всего персонала. Опрос может проходить и в форме интервью, если участвуют в нем эксперты и необходимо получить не количественные данные, а выявить причины какого-либо явления.

Если компания маленькая есть возможность опросить всех сотрудников. Но если компания крупная, это не только невозможно, но нецелесообразно. Для крупных компаний необходимо определить объем и состав выборки. Выборка может формироваться случайным образом.

Пример корпоративного опроса представлен в Приложении А.

3 этап: выявление основных особенностей организационной культуры.

Наиболее часто для оценки организационной культуры используется открытый стандартный опросник (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument) ввиду того что он может быть использован для изучения не только текущего, но желаемого (будущего) состояния культуры в организации. OCAI для диагностики организационной культуры разработан К. Камероном и Р. Куинном.

Названный инструмент выработан посредством анализа эмпирических исследований некоторых индикаторов, определяющих внушительный набор индикаторов результативности организационной культуры.

Авторами определены два наиболее значимых индикатора и обозначены четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения.

Методика актуальна для оценки эффективности организационной культуры организации, определения тех ее элементов, которые нуждаются в изменении и улучшении, а также определения аспектов, являющихся основой культуры организации, которые могут послужить критериями для оценки эффективности ее социальных процессов [29, с.48].

Существует три этапа в диагностике организационной культуры посредством ОСАІ:

1. Работа с анкетой. Как правило, некоторому количеству ключевых сотрудников организации предлагается анкета, которая включает шесть вопросов, имеющих четыре варианта альтернативных ответа. Респонденту необходимо таким образом распределить баллы 100-бальной оценки между четырьмя предложенными альтернативами, чтобы сумма оценок равнялась 100 баллам.

Вторым этапом в диагностике по этому методу является графическое построение профиля по полученным ответам сотрудников организации. В результате обработки и анализа полученных данных диагностики строится семь диаграмм организационных профилей, на которых аналогично выстраиваются профили по части «предпочтительно» для выявления и анализа отклонений между планируемым и реальным состоянием организационной культуры в организации.

Третий и заключительный этап диагностики организационной культуры организации – интерпретация и логическая оценка профилей культуры [47, С.177].

4 этап: расчет индекса организационной культуры.

Представленные методики позволяют дать оценку организационной культуре организации, определить её характерные черты, выделить сильные и

слабые стороны управления персоналом и помогает сформулировать предложения по дальнейшему развитию организационной культуры.

ОБРАЗЕЦ

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО МЦ «ЭДЕЛЬВЕЙС»

2.1. Социально-экономическая характеристика ООО МЦ «Эдельвейс»

ООО МЦ «Эдельвейс» зарегистрировано 23 марта 2015 г.

Руководитель организации: директор Грабан Виталий Михайлович.

Юридический адрес ООО МЦ «Эдельвейс» - 624002, Свердловская область, Сысертский район, город Арамиль, 1 Мая улица, дом 2а.

Основным видом деятельности является «Деятельность больничных организаций», зарегистрировано 17 дополнительных видов деятельности.

Организации общество с ограниченной ответственностью Медицинский Центра «Эдельвейс» присвоены ИНН 6685086857, ОГРН 1156685006235, ОКПО 49558972.

Медицинский центр Эдельвейс предлагает всем желающим широкий спектр услуг. В организации ведет работу профилированный центр медосмотров, который позволяет быстро и качественно пройти:

- профилактический осмотр;
- предварительный осмотр (при устройстве на работу);
- транспортную комиссию;
- оружейную комиссию.

Медицинский Центр «Эдельвейс» - это современное медицинское учреждение, использующее новые технологии и позволяющее быстро провести диагностику и назначить требуемое лечение при различных заболеваниях органов и систем. Кроме этого, компания предлагает пациентам услуги различных специалистов: невролога, гинеколога, эндокринолога, дерматолога, терапевта, психотерапевта, физиотерапевта, маммолога и хирурга. Диагностику и лечение заболеваний репродуктивной системы.

Таблица 2

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами
в ООО МЦ «Эдельвейс» за 2017-2019 гг.²

Категории работников	2017 г.	2018 г.	Изменения 2018 г. к 2017 г.		2019 г.	Изменения 2019 г. к 2018 г.	
	Чел.	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в %	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в %
Среднесписочная численность персонала	40	52	12	30,00	55	3	5,77
В том числе Врачи-специалисты	20	31	11	55,00	34	3	9,68
Обслуживающий персонал	8	9	1	12,50	9	0	0,00
Администрация и служащие	12	13	1	8,33	13	0	0,00

Как видим из обобщенных данных, на предприятии происходит приток обслуживающего персонала. В 2018 году количество обслуживающего персонала от показателей 2017 года увеличилось на 8,33%. В 2019 году данный показатель не изменился.

Наибольший рост продемонстрировали врачи-специалисты, где показатели 2018 года составляют 55,00% от показателей 2017 года. В 2019 году рост составил 9,68%, что в абсолютных цифрах составляет 3 человека.

Отдельно стоит отметить тот факт, что в 2018 году ООО МЦ «Эдельвейс» увеличила свою среднесписочную численность на 30,00% относительно предыдущего года. В 2019 году же показатель также возрос на 5,77%, обогнав показатели 2018 года на 3 человека.

2.2. Оценка организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс»

² Составлено автором самостоятельно

Организационная культура компании обычно рассматривается в комплексе социально-экономического пространства, находящегося внутри организации, общение сотрудников которой идет на основе общих идей, убеждений и ценностных ориентиров, которые накладывают отпечаток на их трудовую деятельность и нематериальные ценности.

Для ООО МЦ «Эдельвейс» присущи такие корпоративные ценности, как:

- Коллективная работа (взаимовыручка и поддержка, доброжелательность по отношению к коллегам);
- Ответственное отношение к работе (умение принимать ответственность за свои решения и действия, соблюдение субординации);
- Лояльность к компании (преданность своему делу);
- Желание работать и развиваться.

Далее проведем анализ организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс». Среднесписочная численность предприятия на 2019 год составляет 55 человек.

Исследование особенностей организационной культуры в ООО МЦ «Эдельвейс» проводилось по двум уровням: поверхностный и подповерхностный.

Методы исследования: наблюдение и опрос.

Для полноценной оценки организационной культуры на предприятии, был использован комплексный подход, основанный на следующих этапах:

- 1 этап: составление типологической характеристики культуры;
- 2 этап: определение уровня развития культуры;
- 3 этап: выявление основных особенностей культуры;
- 4 этап: расчет индекса культуры

Данные организационной культуры приведены лишь на 2019 год, так как ранее подобный анализ не проводился, поэтому нет возможности произвести сравнение полученных результатов.

1 этап: составление типологической характеристики культуры.

На данном этапе комплексной оценки организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс» необходимо рассмотреть типологические характеристики культур, которые присущи данной организации.

Для этого мы составим следующую таблицу 3.

Таблица 3

Типологические характеристики культуры ООО МЦ «Эдельвейс»³

Автор типологии	Тип культуры	Основные характеристики
Оценка по Хофстед Г.	Коллективная и женская культура, с низким уровнем дистанции власти и избегания неопределенности.	Руководство компании нацелено на близость с коллективом, старается вникнуть в проблемы. Доминирующей ценностью является сплоченность и взаимовыручка.
Оценка по	Культура низкого риска и медленной обратной связи	Для компании присущ низкий уровень риска и медленная обратная связь, в основе работы лежит концентрация на техническом улучшении своей работы.
Оценка по Бурке М.	Культура «лианы»	Каждый работник ориентируется на требования, предъявляемые рынком, широкое применение информационных технологий и высокая мотивация сотрудников

Типологические характеристики культуры ООО МЦ «Эдельвейс» говорят о том, что в организации уделено особое внимание близости руководства к подчиненным. Упор делается на усиление роли информационных технологий при выполнении задач.

2 этап: определение уровня развития организационной культуры.

В исследовании рассматривались следующие элементы организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс»:

- стиль и манера общения;
- нормы поведения сотрудников;
- ценности.

³ Составлено автором самостоятельно

Первичное исследование организации начинается с поверхностного уровня, который включает внешние организационные характеристики. Данный уровень был рассмотрен посредством наблюдения и анкетирования. Анкетирование проводилось в анонимной форме.

Был проведен анализ такого важного элемента организационной культуры как стиль и манера общения.

Перед респондентами стоял следующий вопрос: «Устраивает ли Вас принятые в организации стиль и манера общения сотрудников и руководства?». Результаты представлены в виде диаграммы (рисунок 1).

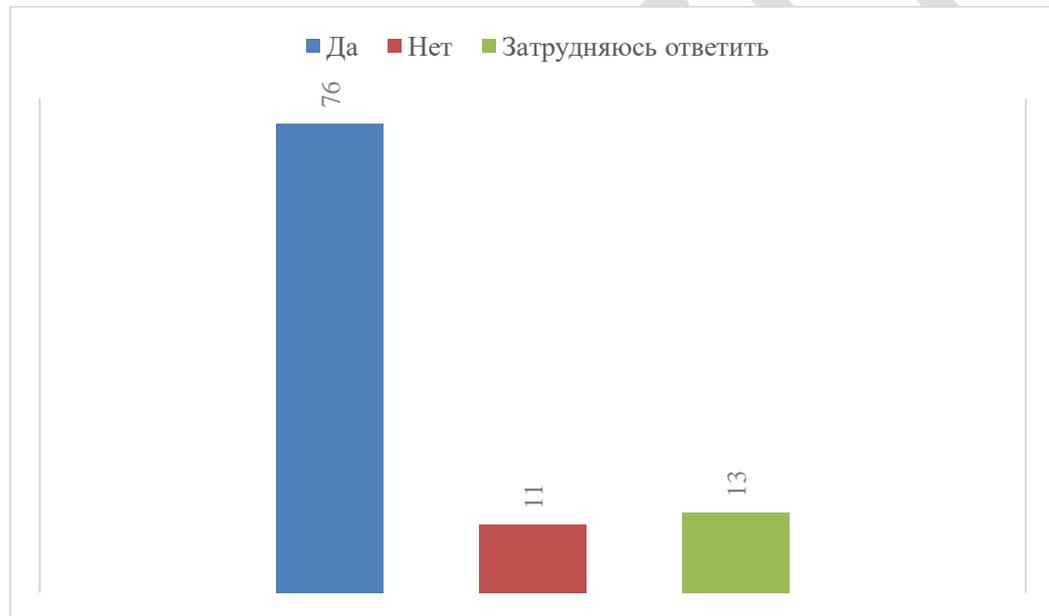


Рис. 1. Диаграмма оценки стиля и манеры общения в ООО МЦ «Эдельвейс», в %⁴

Также проведено исследование специфики отношения в организации к новому сотруднику. На вопрос: «Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?» сотрудники ООО МЦ «Эдельвейс» ответили следующим образом: «Встречают тепло и радушно, руководство знакомит его со старыми сотрудниками» – 7% респондентов; «Знакомятся в процессе выполнения

⁴ Составлено автором самостоятельно

работы» – 90% респондентов; «Стараются игнорировать нового сотрудника» - 3% респондентов.

По результатам проведенного опроса установлено, что вхождение в коллектив организации затруднительно для новых работников и требует изменений в систему управления персоналом ООО МЦ «Эдельвейс». В свою очередь, наблюдение продемонстрировало, что институт наставничества в ООО «Эдельвейс» отсутствует. Ввиду этого, в организации необходимо ввести систему адаптации для новых сотрудников.

Далее был рассмотрен такой элемент организационной культуры, как нормы поведения. Для этого был задан вопрос респондентам: «С Вашей точки зрения, существующие нормы поведения и взаимоотношения в организации?».

Результаты исследования приведены на диаграмме (рисунок 2).

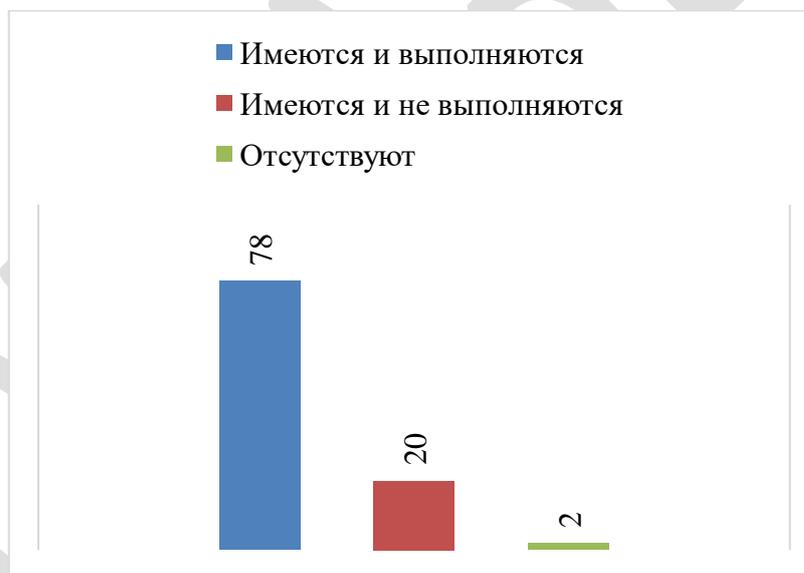


Рис. 2. Диаграмма оценки норм поведения в ООО МЦ «Эдельвейс», в %⁵

Исследование показало, что нормы поведения существуют в ООО МЦ «Эдельвейс» и частично выполняются сотрудниками. В ООО МЦ «Эдельвейс» имеются четкие правила, но не до всех сотрудников они доводятся. Поэтому

⁵ Составлено автором самостоятельно

возникает неопределенность в выборе поведенческих моделей и возникновению чувства тревоги у работников.

Рассмотрим еще один элемент организационной культуры – ценности компании. Сотрудникам ООО МЦ «Эдельвейс» был задан вопрос: «Компания имеет ясные ценности, которые придают значение направлению всей работе и направлению деятельности?». Результаты анкетирования приведены на диаграмме (рисунок 3).

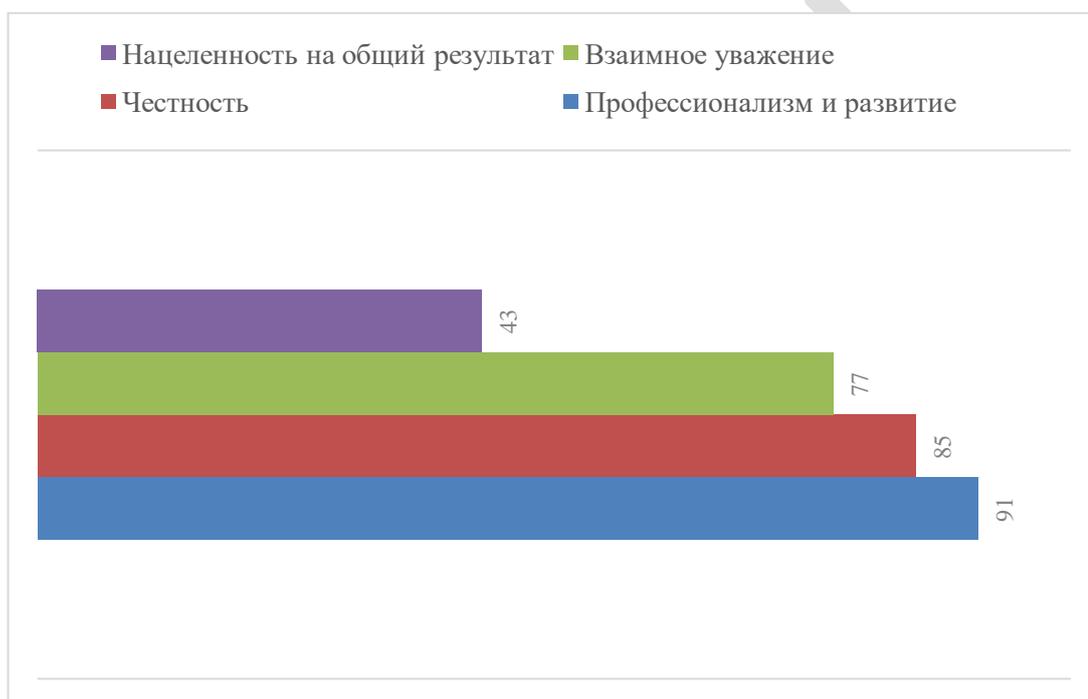


Рис 3. Диаграмма оценки ценностей в ООО МЦ «Эдельвейс», в %⁶

Диаграмма оценки ценностей в ООО МЦ «Эдельвейс» свидетельствует, что у организации имеется ряд ценностей, таких как:

1) Честность. 85% отметили эту ценность в деятельности компании. Лишь открытые и честные отношения можно назвать партнерскими. Вся работа между отдельными сотрудниками и подразделениями ООО МЦ «Эдельвейс», а также со всеми партнерами и клиентами строится на принципах честности и открытости.

⁶ Составлено автором самостоятельно

2) Нацеленность на общий результат. 43% опрошенных считает, что у организации присутствует данная ценность. Взаимодействуя между собой, клиентами и партнерами, ООО МЦ «Эдельвейс» исходит из того, что сотрудники делают общее дело, у них общие цели, достижение которых выгодно всем участникам. Достижение важных общих целей предполагает долгосрочность отношений.

3) Взаимное уважение. Среди респондентов 77% считает, что в компании царит уважение между сотрудниками. Организационная культура свидетельствует, что все коллеги, клиенты и партнеры ООО МЦ «Эдельвейс» в равной степени заслуживают уважения.

4) Профессионализм и развитие. Наиболее популярный ответ. 91% опрошенных согласны с тем, что в ООО МЦ «Эдельвейс» профессионализм стоит на первом месте. Чтобы вся команда ООО МЦ «Эдельвейс» в целом была сильной, каждый ее участник должен быть сильным и хорошо играть свою роль. Организации важно, чтобы ее работники не останавливались на достигнутом и постоянно развивались. Как истинные профессионалы они всегда готовы взять на себя ответственность за свои дела и поступки. Это является немаловажным фактором в медицинской сфере.

3 этап: Выявление основных особенностей организационной культуры.

Для этого в нашей комплексной оценке организационной культуры в ООО МЦ «Эдельвейс» была задействована методика OSAI, разработанная К. Камероном и Р. Куинном.

Методика OSAI предполагает, что существуют четыре различные модели организационной культуры (клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая), шесть атрибутов культуры (важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха) и то, что для каждой модели культуры есть различные predetermined значения каждого из атрибутов.

Для создания OSAI-диаграммы необходимо получить усредненные данные общего организационного профиля. В приложении Б представлены результаты опросника OSAI в ООО МЦ «Эдельвейс».

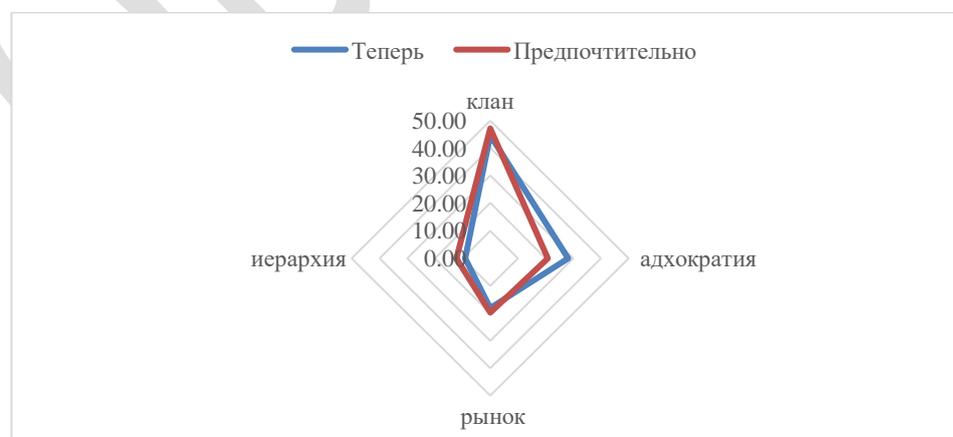
Таблица 4

Усредненные данные общего организационного профиля для ООО МЦ «Эдельвейс»⁷

Тип организационной культуры	Теперь	Предпочтительно
A (клан)	44,67	47,17
B (адхократия)	28,17	20,83
C (рынок)	18,17	19,83
D (иерархия)	9,00	12,17

Как мы видим, ответы говорят о том, что у ООО МЦ «Эдельвейс» клановый тип организационной культуры

На основе полученных результатов сформируем общий профиль ООО МЦ «Эдельвейс».



⁷ Составлено автором самостоятельно

Рис. 4. Организационный профиль в ООО МЦ «Эдельвейс»⁸

Предполагается, что клановый тип организационной культуры будет только усиливаться.

4 этап: расчет индекса организационной культуры.

На данном этапе нашего исследования представлена количественная оценка, которая проводится путем расчета индекса организационной культуры. Для этого использовалась модифицированная методика Денисона, которая состоит в определении индикаторов культуры, установлении их значимости, а также расчете индекса культуры.

В приложении В представлен опросник Денисона, на который давались ответы респондентов.

Таблица 5

Уровень развития характеристик организационной культуры⁹

Характеристики культуры	Среднее значение
Приспособляемость	0,4179
Индекс создания изменений	0,4709
Индекс фокусирования на потребителях	0,3596
Индекс организационного обучения	0,4232
Миссия	0,6958
Индекс стратегического направления и намерения	0,6715
Индекс целей	0,6556
Индекс видения	0,7602
Последовательность	0,8958
Индекс ключевых ценностей	0,8715
Индекс согласия	0,8556
Индекс координации и интеграции	0,9602
Причастность	0,9229
Индекс полномочия	0,9601
Индекс командной ориентации	0,9156
Индекс развития способностей	0,893
Общая оценка	0,7331

⁸ Составлено автором самостоятельно

⁹ Составлено автором самостоятельно

Культурный профиль организации и полученные значения индексов позволяют сделать следующие выводы о компании:

- Организация имеет достаточно чёткое представление о своем предназначении и направлении деятельности;
- Организация обладает достаточно высоким уровнем преданности сотрудников, своим собственным подходом к ведению бизнеса;
- Проблемной зоной является отсутствие должного понимания пожеланий и потребностей своих клиентов.

Полученные результаты оценки организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс» представим в следующей таблице.

Таблице 11

Достоинства и недостатки организационной культуры
ООО МЦ «Эдельвейс»¹⁰

Достоинства организационной культуры	Недостатки организационной культуры
Организация обладает достаточно высоким уровнем преданности сотрудников, своим собственным подходом к ведению бизнеса	Проблемной зоной является отсутствие должного понимания пожеланий и потребностей своих клиентов.
Достоинства организационной культуры	Недостатки организационной культуры
Усиление роли информационных технологий при выполнении задач	Возникновение неопределенности в выборе поведенческих моделей и возникновению чувства тревоги у работников
Нацеленность работников на постоянное развитие профессиональных компетенций	Чрезмерная клановость организационной культуры, которая может уменьшить гибкость управления персоналом

Таким образом, мы можем утверждать, что ООО МЦ «Эдельвейс» развитие организационной культуры лишь развивается и требует более тщательного подхода. Выработка организационной культуры позволит сделать коллектив компании более сплоченным, улучшит трудовую дисциплину, будет повышать патриотизм работы в данной компании среди

¹⁰ Составлено автором самостоятельно

работников. В конечном счете, это позволит повысить репутацию ООО МЦ «Эдельвейс» на рынке медицинских услуг у населения.

ОБРАЗЕЦ

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО МЦ «ЭДЕЛЬВЕЙС»

3.1. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры

Проведенный анализ организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс» находится на стадии развития. Для совершенствования организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс» предполагается ряд рекомендаций, которые позволят усовершенствовать организационную культуру предприятия.

В целом можно отметить, что в ООО МЦ «Эдельвейс» организация организационной культуры находится на высоком уровне. Тем не менее, даже компании, которые обладают сильной организационной культурой, требуются в постоянном поддержании и дальнейшего усиления культурных ценностей. Это связано с тем, что происходит обновление кадров, что ведёт к изменению организационной культуры и необходимости прививать новым сотрудникам ценностей компании.

Сотрудники ООО МЦ «Эдельвейс», которые пропитаны организационной культурой организации, знают, что успех компании зависит от того, насколько сотрудники нацелены на результат и относятся к своим клиентам.

В рамках рекомендаций по совершенствованию организационной культуры предлагаются следующие мероприятия:

1. Снижение чувства тревожности у персонала.
2. Поздравления сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой.

Рассмотрим более подробно каждый из представленных рекомендаций.

Мероприятие №1. Снижение чувства тревожности у персонала.

Целями данного направления совершенствования организационной культуры является:

- повышение производительности работы каждого сотрудника в отдельности и компании в целом за счет того, что у работника будет отсутствовать чувство неопределенности и неуверенности в завтрашний день;
- уменьшение расходов организации за счет использования организационной культуры.

Зачастую работники, которые испытывают непреодолимую тревогу, в том числе и в профессиональной деятельности, не могут в полной мере выполнять свои служебные обязанности.

Кроме того, наличие у человека неопределённости в отношении своего будущего ведёт к менее ответственному отношению к работе.

В рамках снижения чувства тревожности у персонала предполагается предпринять сразу две меры.

Во-первых, потребуется разработать «Корпоративную памятку ООО МЦ «Эдельвейс», в которой будет зафиксирован определенный норматив взаимоотношений сотрудников друг с другом, с вышестоящим руководством и с клиентом.

Во-вторых, ООО МЦ «Эдельвейс» воспользуется услугами медицинского центра «Альфа-Ритм». Будут привлекаться психологи, которые будут беседовать с сотрудниками организации и разрешать их проблемы, связанные с профессиональной деятельностью и причинами, которые могут мешать выполнять свои служебные обязанности в полной мере.

Наличие регламентированных правил взаимоотношений в компании позволит организации уменьшить чувство тревожности сотрудников за счёт отсутствия необходимости дополнительного обдумывания линии поведения в той или иной ситуации.

Представим основные принципы и нормы, которые будут зафиксированы в «Корпоративной памятке ООО МЦ «Эдельвейс». Для этого обратимся к таблице 12.

Основные принципы и нормы «Корпоративной памятки ООО МЦ
«Эдельвейс»¹¹

Раздел	Основные положения
Общее положение	<ul style="list-style-type: none">– Установление стандартов поведения, определяющих взаимоотношения внутри коллектива, отношения с сотрудниками, деловыми партнерами, государственными органами, общественностью;– Повышение и сохранение доверия к ООО МЦ «Эдельвейс» со стороны делового сообщества, укрепление репутации открытого и честного участника рынка;
Этические нормы поведения сотрудников	<ul style="list-style-type: none">– Создание атмосферы в открытости в деловом общении, обеспечении организации труда, способствующей эффективному взаимодействию сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс» и удовлетворению их от осуществляемой работы;– Недопущение по отношению к сотрудникам ООО МЦ «Эдельвейс» каких-либо проявлений дискриминации по половым, политическим, религиозным и национальным мотивам при приеме на работу, оплате труда, продвижении по службе;– Признание суверенности личности и неприкосновенности ее достоинства;– Предотвращения распространения или угрозы распространения сведений, порочащих деловую репутацию ООО МЦ «Эдельвейс» и деловых партнеров, а равно конфиденциальных данных его клиентов.
Формирование и поддержание положительного имиджа	<p>Организационная культура – это существующая в ООО МЦ «Эдельвейс» система представлений, убеждений, ценностей, норм и правил поведения, принимаемых и разделяемых членами трудового коллектива.</p> <p>Организационная культура определяет социально-психологический климат ООО МЦ «Эдельвейс», влияет на уровень мотивации сотрудников и степень их лояльности по отношению к ООО МЦ «Эдельвейс».</p> <p>Сотрудник, разделяющий корпоративные убеждения и ценности, считает себя членом сплоченной команды, успех которой для него необычайно важен. Принимая внутренние обязательства перед ООО МЦ «Эдельвейс», его сотрудники творчески подходят к поставленным задачам, становятся более инициативными и качественно выполняют свою работу. Устойчивые стандарты организационной культуры являются неотъемлемой частью деятельности ООО МЦ «Эдельвейс».</p> <p>Стандарты организационной культуры формируют положительный имидж ООО МЦ «Эдельвейс» среди его сотрудников и деловых партнеров.</p>

¹¹ Составлено автором самостоятельно

Данная памятка представляет собой сборник основных правил, норм, принципов, формирующих поведение и взаимоотношение сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс» с точки зрения гуманизма и соблюдения деловой этики.

В основе «Корпоративной памятки ООО МЦ «Эдельвейс» лежит система представлений, убеждений, ценностей, норм и правил поведения, принимаемых и разделяемых членами трудового коллектива.

Разработка данной памятки возложена на сотрудников отдела кадров организации.

Профессиональный психолог, ориентирующийся на работу с трудовым коллективом, позволит организации разрешать проблемы рядовых сотрудников, связанные с профессиональной деятельностью и причинами, которые могут мешать выполнять свои служебные обязанности в полной мере.

Для этого будет заключен договор с медицинским центром «Альфа-Ритм», который предполагает еженедельное посещение ООО МЦ «Эдельвейс» практикующих психологов в зависимости от особенностей сотрудников, которые будут готовы принять участие в беседах с психологом.

Разовое посещение психолога будет обходиться компании в 3000 рублей. Предполагается, что договор будет заключен с 01.03.2020 года по 31.12.2020 года с возможностью его дальнейшей пролонгации.

Таким образом, на привлечение психологов для снижения чувства тревожности будет потрачено 27000 рублей (3000 рублей за разовое посещение * 9 месяцев).

Мероприятие №2. Поздравления сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой.

Чтобы улучшить организационную культуру ООО МЦ «Эдельвейс» предполагается проведение неформальных мероприятий, нацеленных на индивидуальное отношение к сотрудникам организации. В качестве подобного мероприятия выбран формат поздравления сотрудников при

помощи памятных подарков с корпоративной символикой. В данный момент в компании не принято каким-либо образом поздравлять сотрудников от лица организации. При этом проведение праздничных мероприятий, связанных с людьми, которые работают на благо компании, стало уже отличительной чертой успешного бизнеса.

Социальная составляющая ООО МЦ «Эдельвейс» имеет большое значение для рядовых сотрудников организации. Поэтому сопричастность к жизни каждого сотрудника путем привлечения организации к индивидуальному празднику сотрудника является одним из способов мотивировать персонал и создавать определенную атмосферу в коллективе.

Преподнесение небольших памятных подарков с корпоративной символикой является одним из эффективных способов нематериально стимулировать персонал для улучшения эффективности работы, пусть данный подарок и имеет определенную материальную составляющую.

Зачастую руководство организаций недооценивают поздравление сотрудников с их личными праздниками. Между тем, небольшое поздравление и вручение памятного подарка с корпоративной символикой является одной из составных частей организации организационной культуры организации.

Предполагается, что поздравлять сотрудников будет руководящий состав, не являющийся непосредственным руководителем сотрудника, а также сотрудники, выбранные случайным образом.

Неформальные мероприятия являются одним из основных инструментов, который обеспечивает инструмент развития коммуникаций между сотрудниками организации из разных отделов. В рамках проведения неформального мероприятия происходит закрепление ценностей, присущих организационной культуре ООО МЦ «Эдельвейс».

Вручение памятных подарков с корпоративной символикой ООО МЦ «Эдельвейс» будет символизировать тот факт, что у компании существует

финансовая стабильность, она устойчива к различным воздействиям внешней среды.

В рамках дней рождений сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс» будут подводиться их индивидуальные итоги, обозначены новые этапы дальнейшего развития организации.

Основные цели поздравлений сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс» при помощи памятных подарков с корпоративной символикой:

- Усиление сплоченности коллектива;
- Способ раскрыть таланты сотрудников организации вне их служебных полномочий;
- Снижение текучести кадров;
- Возможность разрешение конфликтных ситуаций в коллективе при помощи неформального общения;
- Развитие чувства гордости за компанию среди сотрудников организации;
- Улучшение эффективности работы сотрудников за счет нематериального поощрения.

В рамках данных неформальных взаимоотношений создается почва для неформального общения между сотрудникам организации. Сотрудники ООО МЦ «Эдельвейс» почувствуют общность с другими сотрудниками организации.

3.2. Оценка экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию организационной культуры

Рассмотрим экономическую эффективность рекомендаций по совершенствованию организационной культуры, которые были предложены ранее.

Корпоративная памятка ООО МЦ «Эдельвейс» будет разработана сотрудниками отдела кадров организации во время выполнения ими служебных обязанностей. Тем самым дополнительных трат на данное мероприятие не предвидится.

Следующей мерой, позволяющей снизить чувство тревожности сотрудников и, тем самым, повысить их уровень производительности, станет заключение договора с медицинским центром «Альфа-Ритм»

Представим статьи расходов на данное мероприятие в таблице 13.

Таблица 13

Расходы, связанные с привлечением психолога для снижения чувства тревожности сотрудников¹²

Статья затрат	Сумма, в рублях
Договор с медицинским центром «Альфа-Ритм»	27 000,00
Итого	27 000,00

Затраты, связанные с реализацией мероприятия по снижению уровня тревожности сотрудников компании составят 27000 рублей. Данный бюджет будет расходоваться после каждого посещения психолога из медицинского центра «Альфа-Ритм» и бесед с сотрудниками ООО МЦ «Эдельвейс».

Следующим важным мероприятием в рамках совершенствования организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс» является поздравления сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой.

В рамках реализации данного мероприятия будет заказано и изготовлено 60 наборов, включающих календари, ручки, кружка с инициалами сотрудника, индивидуальный подарок, которые выполняются в корпоративной символике.

В рамках празднования дня рождения компании будут запланированы следующие статьи расходов, представленные в таблице 14.

Таблица 14

¹² Составлено автором самостоятельно

Расходы на поздравление сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс»¹³

Статья расходов	Сумма, в рублях
Стандартный набор с символикой компании	12 000,00
Индивидуальный подарок	30 000,00
Итого	42 000,00

Таким образом, проведение дней рождений сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс» обойдется организации в 42000 рублей. Наиболее существенной статьей расходов является приобретение индивидуального подарка, который бы продемонстрировал чуткий подход организации к каждому его сотруднику.

Зачастую сотрудники организации до проведения праздников, связанных с его нахождением в компании, проявляют безразличие к её судьбе, довольствуясь лишь четким выполнением своих служебных обязанностей, за которую они получают финансовое вознаграждение. После же подобных мероприятий у них возрастает заинтересованность в успешной деятельности ООО МЦ «Эдельвейс», появляется чувство сопричастности к её результатам, повышается энтузиазм в работе, что, в свою очередь, ведёт к улучшению финансовых показателей и укреплению организационной культуры компании.

При этом стоит отметить, что помимо экономических выгод, укрепление организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс» приведет к улучшению репутации работодателя, где заботятся о своих сотрудниках. Это позволит организации в дальнейшем привлекать профессиональные кадры. Данный факт нельзя недооценивать, так как с каждым годом становится всё труднее и дороже привлекать высококвалифицированные кадры, которые могут помочь предприятию в его дальнейшем развитии.

При оценке эффективности предпринимаемых мер следует учитывать, что снижение тревожности сотрудников и поздравления сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой, позволят им сконцентрироваться на работе и почувствовать заинтересованность со

¹³ Составлено автором самостоятельно

стороны работодателя в них. Работники ООО МЦ «Эдельвейс» смогут более качественно выполнять свои профессиональные обязанности за счет появления чувства уверенности.

Годовая выработка каждого сотрудника в 2019 году составляет 2626 тысяч рублей. Предложенные мероприятия предположительно позволят улучшить эффективность деятельности работников на 3%.

Данный вывод основывается на опыте проведения подобных мероприятий в других компаниях, которые обращались за услугами в медицинский центр «Альфа-Ритм» и полученными результатами в результате проведения подобных мероприятий.

ООО «Техстроймаш» в 2018 году провели подобное же мероприятие, когда для уменьшения уровня тревожности сотрудников воспользовались услугами психолога из медицинского центра «Альфа-Ритм». В результате проведенных мероприятий было установлено, что годовая выработка сотрудников возросла на 2,7%.

В 2019 году ООО «Мега-Фикс Трейд», также решила провести мероприятие, основанное на привлечение психологов для уменьшения чувства тревожности своих сотрудников. В результате этого их годовая выработка на 1 сотрудника возросла на 3,3%.

Также стоит отметить, что ООО «Мега-Фикс Трейд» уже продлила договор с медицинским центром «Альфа-Ритм», что говорит об эффективности данных мероприятий и их востребованности.

В свете этого, с учетом усредненных показателей, прогнозное значение увеличения годовой выработки ООО МЦ «Эдельвейс» составит 3%.

Исходя из этого, рост выручки за счет увеличения годовой выработки сотрудников – 78 780 рублей (2626000 рублей x 3%=78780 рублей).

В этом случае удастся определить эффект, который приносит в деятельность организации после внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры. В этом случае данные

мероприятия будут восприниматься не как затратная часть, которая лишь уменьшает прибыль организации, а действия, позволяющие увеличить выручку и принести компании большую прибыль.

В таблице 15 приведён экономический эффект от предложенных мероприятий, предполагаемые результаты полученные в ходе воплощения мероприятий в жизнь, который выражается разницей между предполагаемым ростом выручки за счет увеличения товарооборота и затратами, которые организация понесла в ходе совершенствования организационной культуры организации.

Таблица 15

Экономический эффект рекомендаций¹⁴

Рост экономических показателей после роста внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры	Расходы, связанные с осуществлением мероприятий	Экономический эффект
Рост выручки за счет увеличения годовой выработки сотрудников – 78 780 рублей	Мероприятие №1. Снижение уровня тревожности сотрудников – 27 000 рублей; Мероприятие №2. Поздравление сотрудников корпоративными подарками – 42 000 рублей. Итого: 69 000 рублей.	9 780 рублей

Итак, рост экономических показателей после роста внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры принесет компании дополнительную валовую прибыль в размере 9780 рублей. При этом расходы, связанные с осуществлением мероприятий, составят 69000 рублей.

Кроме того, стоит отметить и социальный эффект от проведения мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

В частности, разработка Корпоративной памятки приведёт к раскрытию мощного мотивационного потенциала компании.

¹⁴ Составлено автором самостоятельно

Поздравление сотрудников с их праздниками со стороны ООО МЦ «Эдельвейс» приведёт к сплоченности коллектива, повышению конкурентоспособности предприятия и уменьшению текучести кадров.

В целом это позволит определить ценности организации и определить стратегические цели ООО МЦ «Эдельвейс», которые позволят всем сотрудникам понимать, какие цели преследует компания, на каких принципах основывается взаимодействие между организацией и её клиентами.

Таблица 16

Планируемые результаты хозяйственной деятельности ООО МЦ «Эдельвейс» после внедрения данных мероприятий¹⁵

Показатель	Ед. измерения	2019	Планируемое значение	Разница в абсолютном выражении	Разница в %
Годовой объем оказываемых услуг	Тыс. руб.	144 443	144 522	79	0,5
Численность работающих	Чел.	55	55	0	0
Себестоимость	Тыс. руб.	119 332	119 401	69	0,6
Годовая выработка	Тыс. руб.	2626	2704	79	3
Рентабельность	%	17,38	17,39	0,1	0,6

Предложенные меры позволят незначительно, но увеличить ключевые показатели хозяйственной деятельности ООО МЦ «Эдельвейс». В частности, показатель рентабельности продемонстрирует прирост на 0,1%.

Относительно компании ООО МЦ «Эдельвейс» в качестве показателей, демонстрирующих экономическую эффективность, следует рассматривать повышение выработки на каждого сотрудника и снижение текучести кадров.

Проведение мероприятий по снижению уровня тревоги сотрудников позволит произвести качественные и количественные изменения.

¹⁵ Составлено автором самостоятельно

В первом случае, это будет связано со снижением текучести кадров и удержанием ключевых сотрудников в компании, во втором случае – увеличением объема оказываемых услуг организацией.

В таблице 17 представлена оценка социально – экономического эффекта предложенных мероприятий.

Таблица 17

Оценка социально-экономического эффекта предложенных мероприятий

Название мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект
Снижение уровня тревожности сотрудников (привлечение психолога и разработка Корпоративной памятки	Уменьшение чувства тревожности у персонала, снижение текучести кадров	9 780 рублей
Поздравление сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой	Усиление чувства сплоченности и сопричастности к делам организации	

Наличие эффективной и развитой организационной культуры позволяет в полной мере использовать ООО МЦ «Эдельвейс» свой потенциал, быть устойчивым на рынке.

Исходя из вышеизложенного, мы можем утверждать, что применение на практике мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО МЦ «Эдельвейс», а именно:

- Снижение уровня тревожности сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс»;
- Поздравление сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой.

Данные меры должны заметно улучшить корпоративную культуру на предприятии, улучшить внешний фон организации, повысить уровень трудовых ресурсов организации, что в целом приведет к улучшению финансово-хозяйственной деятельности ООО МЦ «Эдельвейс».

ОБРАЗЕЦ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, делает ее узнаваемой, служит соединяющим звеном между сотрудниками, формирует организационное поведение.

Комплексный анализ уровня организационной культуры организации состоит из составления типологической характеристики культуры, определения уровня развития культуры, выявления основных особенностей культуры, расчета индекса культуры.

К достоинствам организационной культуры организации относятся:

- Организация обладает достаточно высоким уровнем преданности сотрудников, своим собственным подходом к ведению бизнеса;
- Усиление роли информационных технологий при выполнении задач;
- Нацеленность работников на постоянное развитие профессиональных компетенций.

К недостаткам организационной культуры организации относятся:

- Проблемной зоной является отсутствие понимания пожеланий и потребностей своих клиентов;
- Возникновение неопределенности в выборе поведенческих моделей и возникновению чувства тревоги у работников.
- Чрезмерная клановость организационной культуры, которая может уменьшить гибкость управления персоналом.

Рост экономических показателей после роста внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры принесет компании дополнительную валовую прибыль в размере 9780 рублей. При этом расходы, связанные с осуществлением мероприятий, составят 69000 рублей.

Кроме того, стоит отметить и социальный эффект от проведения мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

В частности, разработка Корпоративной памятки приведёт к раскрытию мощного мотивационного потенциала компании.

Поздравление сотрудников с их праздниками со стороны ООО МЦ «Эдельвейс» приведёт к сплоченности коллектива, повышению конкурентоспособности предприятия и уменьшению текучести кадров.

В целом это позволит определить ценности организации и определить стратегические цели ООО МЦ «Эдельвейс», которые позволят всем сотрудникам понимать, какие цели преследует компания, на каких принципах основывается взаимодействие между организацией и её клиентами.

Наличие эффективной и развитой организационной культуры позволяет в полной мере использовать ООО МЦ «Эдельвейс» свой потенциал, быть устойчивым на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ажгулов К.Ж. Понятие и сущность организационной культуры [Текст] // В сборнике: Наука сегодня: задачи и пути их решения. Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 44-47.
2. Алиев И.М. Экономика труда: Учебник для бакалавриата и магистратуры [Текст] / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 478 с.
3. Алимов А.В. Организационная культура как инструмент поддержки эффективности труда [Текст] // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 394-396.
4. Арташкина Т.А., Ван И. Принципы китайской традиционной культуры в структуре китайской организационной культуры [Текст] // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2018. № 11 (86). С. 5-11.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
6. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
7. Волошин Ю.Ю. К понятиям «организационная культура» и «организационная культура» [Текст] // Молодой ученый. 2017. № 35 (169). С. 29-35.
8. Гелета И.В. Экономика и социология труда: Учебное пособие [Текст] / И.В. Гелета. - Рн/Д: Феникс, 2019. - 448 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник [Текст] / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2017. - 328 с.
10. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 352 с.
11. Добровольский, В. И. Анализ и комментарий корпоративного

законодательства и судебной практики [Текст] / В.И. Добровольский. - М.: Wolters Kluwer, 2017. - 466 с.

12. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Уч. [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с.

13. Ильиных С.А. Инновации в организационной культуре [Текст] // В сборнике: Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Сукиасян Асатур Альбертович. 2017. С. 227-229.

14. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО [Текст] / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.

16. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат [Текст] / Д. Кеннеди. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 112 с.

17. Кобозева Е.М., Осипова Н.Е. Методы и подходы к исследованию организационной культуры организации [Текст] // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 3 (27). С. 52-56.

18. Козлова О.В., Асланов Д.И. Организационная культура: сущность, структура и функции [Текст] // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. 2017. № 3. С. 50-52.

19. Организационная культура и лидерство [Текст] - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2016. - 495 с.

20. Корпоративное управление машиностроительным предприятием. Проблемы, пути решения [Текст] - М.: ИНЖЭК, 2017. - 232 с.

21. Костин К.Б. Развитие организационной культуры в международном бизнесе [Текст] // Известия Санкт-Петербургского государственного

экономического университета. 2018. № 3 (111). С. 29-35.

22. Крутько И.С., Петяк Н.Н. Модели исследований организационной культуры организации [Текст] // В книге: Научно-практические основания исследований в сфере управления персоналом Крутько И.С., Шмидт А.Н., Шнайдер А.Г., Агеносова Т.Д., Банников А.Ю., Зотова О.Ю., Костина Г.А., Оплетина И.А., Петяк Н.Н., Савина Н.В., Сморгалова Т.Л., Чаликова О.С. Екатеринбург, 2016. С. 146-169.

23. Кудрявых О.Д., Власова Т.А. Изучение элементов организационной культуры и обобщенные результаты анализа организационной культуры [Текст] // Форум молодых ученых. 2018. № 12-2 (28). С. 1247-1250.

24. Кудряшов В.С. Основы формирования и развития организационной культуры в организации [Текст] // *Juvenis scientia*. 2018. № 8. С. 4-8.

25. Латышева В.В. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала к труду [Текст] // Транспортное дело России. 2016. № 3. С. 64-66.

26. Лясников Н.В. Экономика и социология труда: Учебное пособие [Текст] / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов. - М.: КноРус, 2017. - 128 с.

27. Мазин А.Л. Экономика труда: Учебное пособие [Текст] / А.Л. Мазин. - М.: Юнити, 2016. - 623 с.

28. Макеев В.А. Организационная культура как фактор эффективной деятельности организации [Текст] / В.А. Макеев. - М.: Ленанд, 2017. - 248 с.

29. Макеев В.А. Особенности исследования и диагностики организационной культуры [Текст] // В сборнике: Основные проблемы общественных наук Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2017. С. 11-14.

30. Маркина С.А. Совершенствование кадровой политики организации в целях обеспечения экономической безопасности [Текст] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7. № 1 (22). С. 130-139.

31. Михалкина, Е.В. Экономика труда: Учебник [Текст] / Е.В. Михалкина, О.С. Белокрылова, Е.В. Фурса. - М.: Риор, 2017. - 144 с.

32. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда (для бакалавров) [Текст] / Р.Г. Мумладзе; Под ред. Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.

33. Назипова А.Л., Кошкина И.А. Исследование влияние элементов организационной культуры на показатели экономической эффективности организации [Текст] // Экономика и предпринимательство. 2017. № 5-2 (82). С. 999-1004.

34. Остапенко Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие [Текст] / Ю.М. Остапенко. - М.: Риор, 2019. - 223 с.

35. Самофалова А.С. Организационная культура как инструмент кадровой политики [Текст] // Academy. 2017. № 2 (17). С. 53-54.

36. Свердликова Е.А. Традиции российского бизнеса и корпоративной патриотизм [Текст] // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2017. Т. 23. № 2. С. 116-136.

37. Соколова М.А. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации (на примере ООО «Транзит-С») [Текст] // Творческое наследие А.С. Посникова и современность. 2016. № 9. С. 146-151.

38. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.

39. Тарасюк В.Д. Ожидаемые результаты и риски от реализации концепции организационной культуры университета [Текст] // В сборнике: Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации Материалы XIX региональной научно-практической конференции. 2017. С. 273-278.

40. Тихомиров П.В., Чирковская Е.Г. Оценка организационной культуры организации сотрудниками с разным типом мотивации [Текст] // Образование личности. 2019. № 1. С. 59-63.

41. Тонян М.Н. Организационная культура как одна из форм проявления культуры общества [Текст] // Аллея науки. 2018. Т. 2. № 9 (25). С. 219-222.
42. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 36 с.
43. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации [Текст] / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.
44. Федорова Н.В. Экономика труда (для бакалавров): Учебник [Текст] / Н.В. Федорова. - М.: КноРус, 2018. - 64 с.
45. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография [Текст] / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.
46. Шувалова Ю.А. Оценка эффективности управления социальными процессам в организации [Текст] // В сборнике: Экономика. Образование. Право. Научные исследования состояния и развития современного общества Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. Под редакцией А.А. Ващенко. 2016. С. 172-180
47. Шувалова Ю.А. Качественные характеристики в оценке эффективности социальных процессов организации [Текст] // Экономика, предпринимательство и право. 2016. Т. 6. № 4. С. 419-428.
48. Шувалова Ю.А. Методы оценки эффективности управления социальными процессами в организации [Текст] // Новый университет. Серия: Экономика и право. 2016. № 12 (70). С. 25-31.
49. Шумаков Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие [Текст] / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2017. - 104 с.
50. Щепакин М.Б. Экономика труда: Учебник [Текст] / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. - М.: Магистр, 2017. - 256 с.

Анкета для сотрудников ООО МЦ «Эдельвейс».

Ваше ФИО _____

Ваша должность _____

Какой период Вы работаете в организации (полных лет) _____

Вопрос №1: «Устраивает ли Вас принятые в организации стиль и манера общения сотрудников и руководства?» (обвести кружком)

Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3
Да	Нет	Затрудняюсь ответить

Вопрос №2: «С Вашей точки зрения, существующие нормы поведения и взаимоотношения в организации?».

Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3
Имеются и выполняются	Имеются и не выполняются	Отсутствуют

Вопрос №3: «Компания имеет ясные ценности, которые придают значение направлению всей работе и направлению деятельности?».

Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3	Ответ №4
Нацеленность на общий результат	Взаимное уважение	Профессионализм и развитие	Честность

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты опросника OSAI в ООО МЦ «Эдельвейс»

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	43	53
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	34	24
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	17	15
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	6	8
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	44	43
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	22	22
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат	23	19
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел	11	16
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений	43	45
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	27	22
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	17	18
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	13	15
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			

A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	44	45
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	34	22
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	13	20
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	9	13
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	51	55
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	20	8
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	21	25
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	8	12
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях	43	42
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере	32	27
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)	18	22
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат	7	9
Всего:		100	100

Опросник Денисона

Способность к адаптации

Индекс способности к изменениям

1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов
2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде
3. Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы
4. Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников
5. Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение

Индекс внимания к клиентам

6. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации.
7. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения
8. Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента
9. Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами
10. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях

Индекс обучаемости организации

11. Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска
12. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования
13. В работе организации нет больших упущений
14. Обучение — важная цель ежедневной работы
15. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая»

Миссия

Индекс стратегического направления и намерения

16. Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе
17. Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности
18. Мне ясно стратегическое направление этой организации
19. Эта организация имеет ясную стратегию на будущее
20. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии

Индекс целей и задач

21. Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями
22. Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели

23. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть

24. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями

25. Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте

Индекс видения

26. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации

27. Лидеры в этой организации ориентированы на будущее

28. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации

29. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих

30. Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы

Согласованность

Индекс координации и интеграции

31. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем

32. Существует четкое выстраивание целей по уровням организации

33. Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу

34. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации

35. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании

Индекс способности к консенсусу

36. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта

37. Эта фирма имеет сильную организационную культуру

38. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации

39. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам

40. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам

Индекс вовлеченности в ценности

41. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса

42. Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления

43. Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом

44. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного

45. Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности

Вовлеченность

Индекс предоставления полномочий

46. Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу

47. Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация

48. Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным

49. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации

50. Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника

Индекс возможности развития

51. Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно

52. Способности людей в этой организации рассматривается как важный источник конкурентного преимущества

53. Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих

54. Человеческий потенциал этой организации постоянно растет

55. Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки

Индекс ориентации на работу в команду

56. Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются

57. Работать в этой организации, значит быть частью команды

58. Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации

59. Команды — первичные строительные блоки этой организации

60. В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии