

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Институт ИнЭО
 Направление подготовки 031600 Реклама и связи с общественностью
 Кафедра социальных коммуникаций

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОЗДАНИЕ КОМФОРТНЫХ ЭМОЦИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ТРУДА В КОЛЛЕКТИВЕ

УДК 005.32:005.336

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11Г11	Зубко Е.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Конюхова Т.В.	к.ф.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Скворцова В.Н.	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
СК	Лукьянова Н.А.	д.ф.н., доцент		

РЕФЕРАТ

Объем работы 80 стр., таблиц – 8, источников – 42.

Корпоративная культура, социально-психологический климат, эмоционально-психологический климат, внутренние коммуникации, уровень

Актуальность проблемы, освещаемой в работе, связана с развитием рыночной экономики. Неизбежный рост конкурентной среды стимулирует компании к более эффективному использованию ресурсов, в том числе и человеческих. Актуальным становится формирование на предприятии корпоративной культуры высокого уровня.

Объектом исследования является корпоративная культура организации.

Предметом – влияние корпоративной культуры на эмоционально-психологический климат в трудовом коллективе.

Цель ВКР – разработка проектных рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры коммерческого предприятия.

Методы: анализ теоретических источников по проблеме исследования, сбор эмпирических данных (интервью, социологическое исследование, социометрический метод), синтез теоретических и эмпирических материалов.

Новизна и практическая значимость работы. Проведенное исследование раскрывает зависимость эмоционально-психологического климата организации от уровня ее корпоративной культуры, недостаточно изученную в современной науке. Анализ выявленных взаимосвязей дает основание необходимости осознанного, целенаправленного формирования корпоративной культуры.

Полученные данные могут быть применены в работе практических психологов в трудовом коллективе и руководителями организаций для формирования корпоративной культуры и повышения эффективности деятельности подчиненных.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И КЛИМАТ: ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ И ВЛИЯНИЕ НА РАБОТУ КОМПАНИИ	8
1.1 Понятие, роль, типы корпоративной культуры и принципы ее формирования в организации	8
1.2 Социально-психологический климат в трудовом коллективе и его влияние на рабочий процесс	20
1.3 Формирование, оптимизация и измерение корпоративной культуры и эмоционально-психологических условий труда в организации	31
2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	54
2.1 Цифровая типография Печатный двор: характеристика и анализ деятельности	54
2.2 Анализ корпоративной культуры и психологического климата цифровой типографии и разработка рекомендаций по оптимизации	64
2.3 Проектные рекомендации и способы их реализации	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	87
Приложение А SWOT–анализ	
Приложение Б Корпоративный кодекс	
Приложение В Бланк заказа	
Приложение Г Эскиз корпоративного героя	
Приложение Д Интерпретация понятий	
Приложение Е Исследование эмоционально-психологического климата. Уровень загруженности на работе. Отношение к организационным вопросам	

Приложение Ж Исследование эмоционально-психологического климата.
Удовлетворенность социально-экономическими параметрами. Преобладание
элементов поведения служебного коллектива

Приложение З Исследование эмоционально-психологического климата.
Удовлетворенность деятельностью коллектива. Оценка управленческих качеств
руководителя

Приложение И Проект мероприятия в рамках неформального общения

Приложение К Социометрическая таблица

Приложение Л Логотип организации

Приложение М Конкурентный анализ

Приложение Н Анкета по определению психологического климата 1

Приложение О Анкета по определению психологического климата 2

Приложение П Конкурентный анализ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы обусловлена вступлением России в стадию развитой рыночной экономики. Вступление страны во Всемирную торговую организацию предъявляет к российскому бизнесу новые требования, одно из них, - прописанная в уставе компании корпоративная культура. Вовлечение России в процессы глобализации, создание международных контактов диктуют компаниям страны условия соответствия мировым стандартам. Процветающие компании Запада давно используют корпоративную культуру как важный фактор управления и повышения эффективности предприятий. Очень многие зарубежные компании создали и поддерживают яркие индивидуальные культуры, соответствующие их ценностям и целям. В нашей же стране долгое время была не развита и даже порой просто отсутствовала конкуренция, поэтому руководители не видели необходимости в создании особенной индивидуальной культуры организации. В основном, использовались одни и те же культурные проявления на всех предприятиях, например, для мотивации производительности труда, применяли доски почета и награждения почетными грамотами.

Сегодня организационная культура выступает мощным конкурентным преимуществом компании, повышая эффективность ее деятельности во внешней среде за счет повышения внутренней эффективности. Когда компания обладает сильной корпоративной культурой, нет нужды в жесткой системе контроля и многоэтажной бюрократической иерархии. Очевидно, что игнорирование факта существования организационной культуры и ее спонтанное формирование имеет в современных организациях негативное отражение. Это и проявление депрессивных настроений, низкая оценка профессиональной компетентности, чувство ненужности и бессмысленности своей деятельности у персонала; а также нарушения трудовой дисциплины, неуважительные, некорректные отношения, - все это, в конце концов,

отражается на трудоспособности человека и приводит к снижению продуктивности его деятельности.

Интерес к эмоциональным и социальным факторам организационной культуры со стороны психологов обусловлен мощным положительным эффектом, который оказывает корпоративная культура на трудовую деятельность. Как ученые, так и консультанты в области бизнеса пришли к выводу о том, что корпоративная культура оказывает непосредственное и весьма существенное влияние не только на эмоционально-психологический климат, но и на производственные показатели компании в целом.

Степень научной разработанности. Исследование данной темы было бы невозможно без работ таких зарубежных авторов, как: Э.Шейн, Т.Янц, К.Камерон и Р.Куинн, Армстронг М. Наиболее интересными изданиями российских авторов по этой теме представляются работы Сухоруковой М., Почебут Л.Г. , Смирновой В., Голубковой Е.Н., Добраева В.Л., Парыгина Б.Д., Громовой О. Н., Спивака В.А., Томилова В.В., и других.

Проблема заключается в том, как выстроить наиболее эффективную систему корпоративных отношений, создающую комфортные эмоционально-психологические условия для каждого работника компании?

Объектом работы является феномен корпоративной культуры.

Предметом - влияние корпоративной культуры на эмоционально-психологический климат в коллективе организации.

Целью бакалаврской работы выступает разработка проектных рекомендаций по оптимизации корпоративной культуры.

Для реализации цели требуется решение следующих задач:

1. Изучить сущность корпоративной культуры организации, систематизировать методы формирования и поддержания эффективной корпоративной культуры.

2. Описать влияние корпоративной культуры на эмоционально-психологический климат в слаженной и эффективной работе трудового коллектива.

3. Проанализировать эмоционально-психологический климат в трудовом коллективе в контексте существующей корпоративной культуры.

В ходе работы над дипломным проектом были использованы следующие общенаучные методы: анализ, сравнение, наблюдение; социологические методы, в частности, анкетирование, опрос и экспертное интервью, а также социометрический метод.

ВКР состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников (42 шт.) и приложений (15).

Новизна и практическая значимость: проведенное исследование раскрывает зависимость эмоционально-психологического климата организации от уровня ее корпоративной культуры, недостаточно изученную в современной науке. Анализ выявленных взаимосвязей дает обоснование необходимости осознанного, целенаправленного формирования корпоративной культуры.

Полученные данные могут быть применены в работе практических психологов в трудовом коллективе и руководителями организаций для формирования корпоративной культуры и повышения эффективности деятельности подчиненных.

1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И КЛИМАТ: ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ И ВЛИЯНИЕ НА РАБОТУ КОМПАНИИ

1.1 Понятие, роль, типы корпоративной культуры и принципы ее формирования в организации

Каждая организация, как и нация, имеет свою, отличную от других, культуру. Важность изучения процесса формирования организационной культуры обусловлена в первую очередь тем, что посредством ее ценностей и принятых норм, появляется возможность регулирования поведения сотрудников. Большинство ключевых истин, связанных с корпоративной культурой, совсем не являются чем-то новым и совершенно не знакомым. Больше того, во все времена сообщества людей так или иначе пытались регулировать совместное проживание и деятельность.

Термин «корпоративная культура» впервые был сформулирован в 19 в. немецким фельдмаршалом Х.К. Мольтке (1800-1891) и применялся как характеристика офицерской среды. Одним из атрибутов принадлежности к офицерской «корпорации» являлся, например, сабельный шрам.

Правила поведения берут свое начало еще в средневековых гильдиях, и уже тогда часть из них были писаны, а другие нет. Взаимоотношения в сообществах регулировались специальными уставами, а нарушения грозили виновнику наказанием, вплоть до исключения.

Сегодня многие ученые в разных уголках мира занимаются изучением феномена корпоративной культуры и ее влияния на организацию. В современной учебной и научной литературе существует более 50 определений термина «корпоративная культура». Если выделить из них наиболее часто встречающиеся понятия и термины, можно получить некоторое обобщающее суждение.

В данной работе мы будем руководствоваться следующим определением: «Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации» [3].

Важнейшее место в литературе, посвященной исследованию организационной культуры, справедливо занимают труды одного из первых исследователей организационной культуры Э. Шейна. Анализируя структуру организационной культуры, он в 1981 г. предложил выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный (рисунок 1). Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой.



Рисунок 1-Уровни организационной культуры по Э.Шейну [31]

В большей части определений присутствуют так называемые базовые предположения (представления), которых члены организации придерживаются

в своих действиях и поведении. Предположения связаны с пониманием окружающей среды и влияющих на нее переменных. Второй категорией, наиболее часто встречающейся в определениях, являются ценности. Ценности помогают индивиду ориентироваться в том, какое поведение считается приемлемым или не приемлемым в каждой конкретной ситуации. Именно ценности, принятые и провозглашаемые основателями и наиболее авторитетными служащими организации, зачастую становятся тем ключевым фактором, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство пониманий и действий, а, следовательно, становится более реальным достижение целей организации.

Под ценностями благосостояния понимают ценности, которые обуславливают поддержание физической и умственной активности индивидов. Русский социолог С.С. Фролов [16] относит к ним такие ценности: благополучие (здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами), мастерство (высокий уровень профессионализма в определенных видах деятельности), образованность (информационный потенциал, знания и культурные связи), уважение (в том числе статус, слава и репутация, престиж).

К моральным ценностям относят справедливость, доброту, добродетель и другие нравственные качества. Власть считается одной из наиболее универсальных и значимых ценностей, поскольку дает возможность приобретать любые иные ценности.

М.Сухорукова обобщает выводы консультантов по управлению и приводит следующий перечень организационных ценностей и норм:

- миссия организации (высокие технологии; наивысшее качество; приверженность духу профессии; лидерство в отрасли; новаторство и другие);
- старшинство и власть (властные полномочия; старшинство как критерий власти; уважение старшинства и власти и т.д.);

- значимость различных должностей руководителей и функций (руководящие посты и их важность, полномочия и роли отделов и служб);
- отношение к людям (попечение о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; уважение к индивидуальным правам; привилегии; возможности обучения и повышения квалификации; карьерный рост; справедливость при оплате трудовой деятельности; мотивация работников);
- критерии выбора на контролирующие и руководящие должности (эффективность работы или старшинство; предпочтения при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);
- организация работы и дисциплинирование (принудительная или добровольная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);
- стиль руководства и управления (стили сотрудничества, консультативный или авторитарный; использование целевых групп; личный пример; гибкость в управлении и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем консультируются; коллективное или индивидуальное принятие решений; необходимость согласования, возможность компромиссов и т.д.);
- процесс обмена информацией (доступность информации для сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (личные или письменные контакты; гибкость в использовании существующих каналов служебного общения; значение, формальных аспектов; доступность контактов с высшим руководством; наличие собраний; кто и на какие собрания приглашается; стандарты поведения на собраниях);
- социализация (кто с кем общается в рабочее и нерабочее время; присутствующие барьеры; особые условия общения);

- разрешение конфликтов (избегание и компромисс; официальные или неофициальные пути разрешения; привлечение высшего руководства к разрешению конфликтных ситуаций и т.д.);
- оценка результативности работы (формальная или реальная; открытая или скрытая; кем осуществляется; использование результатов) [30].

Следующий атрибут, присутствующий в большинстве определений, - символика. Посредством символики базовые предположения и ценности передаются непосредственно членам организации. Некоторые организации составляют письменные документы, где описывают свои ценностные ориентации, другие успешно передают их из уст в уста посредством легенд, историй и мифов.

Символ - это действие, событие или объект, имеющие значение для людей. Символы в корпоративной культуре отражают значимость ценностей данной организации.

Например, Дж. Томас, генеральный директор компании в Андовере, штата Массачусетс, захотел запечатлеть такой критерий ценности, как право на риск и ошибку. В его практике был случай, когда ошибка одного из менеджеров обошлась компании в 450 тысяч долларов. В честь этого события был выпущен значок с выгравированным названием «За упущенную выгоду». Ежегодно эта награда вручается одному из работников компании как символ права на ошибку, но не права совершать одну и ту же ошибку дважды.

В качестве провозглашения политики открытых дверей Б. Арнольд, президент Nashvilles Centennial Medical Center, подвесил снятую с петель дверь своего кабинета в холле офиса компании. Таким образом, все работники компании могли видеть, что в компании на деле реализуется принцип открытости.

Компания по выпуску компьютеров Sequent Computer Systems Inc разработала и внедрила символ красных пуговиц. Работники, не соблюдающие графика выполнения поставленных задач, когда их работа имела существенное значение, должны были прикрепить к своей одежде красные пуговицы. Это

символизировало серьезность ситуации, и все работники компании должны были спешить на помощь тем людям, на которых прикреплены красные пуговицы.

Кроме основополагающих составных корпоративной культуры, можно выделить целый ряд элементов, которые позволяют формировать корпоративную культуру исходя из целей и задач организации:

- ✓ стандарты поведения;
- ✓ ритуалы, традиции, мероприятия;
- ✓ девизы, лозунги,
- ✓ легенды, мифы, герои; и др.

Одним из видимых проявлений корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся деятельность, посредством которой выражаются основные ценности организации. Ритуалами подчеркиваются наиболее существенные цели, наиболее ценные люди и т.д. [12].

Случается, что связь между ценностными ориентациями и ритуалами стирается. Тогда ритуалы становятся формальными, и часто преследуют цель уклониться от принятия ответственности, загладить конфликт и др.

В рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

Девиз - это фраза, которая сжато выражает миссию компании, ее ключевые ценности. В организационной культуре может использоваться несколько девизов, направленных на разные стороны жизнедеятельности компании. Девизы могут быть внутренними и внешними (имиджевыми). Удачный девиз повышает запоминаемость и узнаваемость компании.

Девиз, так же как и миссию, делает успешным наличие национальной идеи, учитывающей настроения и чаяния современников. Например: «Сильный банк, для сильной страны» — объявил когда-то банк «Менатеп», и это привлекло значительное число вкладчиков банка. А когда случился кризис,

банковское руководство не в чем было упрекнуть: какова страна, таков и банк [6].

Легенда – это история, основанная на реальных событиях, произошедших в компании и отражающая ее основные ценности. Легенд может быть несколько, они передаются из уст в уста, либо фиксируются на бумаге, их пересказывают новым работникам старые сотрудники организации, они служат для формирования внутреннего имиджа компании, напоминают историю ее возникновения и развития, поддерживают основные ценности и нормы поведения.

Героем компании может быть, и часто бывает, реальный человек, например, основатель компании, или человек, сыгравший в жизни компании значимую роль. Герой – всегда сильная личность, обладающая качествами, отражающими основные ценности компании. Герои подают пример успешной работы и человеческих качеств, их достижения используют как символ того, как нужно поступать. Своими поступками и действиями герои организации утверждают ценности и нормы ее корпоративной культуры.

Легенды о героях компании и ее истории сохраняют и укрепляют культурные ценности, мотивируют сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу.

Таким образом, разнообразные элементы корпоративной культуры организации направлены на достижение цели путем решения определенных задач. Основными задачами корпоративной культуры являются:

- достижение сплоченности;
- отождествление индивидуальных интересов сотрудников с коллективными;
- объединение усилий и энергии каждого для достижения общей цели.

Корпоративная культура в организации выполняет следующие основные функции:

- развитие чувства приверженности организации, идентичности с ней каждого сотрудника;
- формирование собственного имиджа организации, отличного от других;
- усиление вовлеченности каждого в деятельность организации;
- создание целесообразных норм поведения;
- обеспечение социальной стабильности.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние множество факторов. Наиболее значимыми из них, по мнению автора данной работы, являются:

- Личность руководителя. Компании, имеющие сильного, харизматичного руководителя, который является хорошим примером для подражания и носителем основ корпоративной культуры (часто становясь корпоративным героем и главным участником организационных мифов и легенд) обычно имеют стойкую корпоративную культуру. Примерами сильных лидеров служат: Генри Форд, Стив Джобс - основатель корпорации «Apple», Билл Гейтс - создатель «Microsoft», Дэвид Огилви - руководитель рекламного агентства «Ogilvy & mather agency». Если же руководитель сам не способен определиться с целями, направлениями развития и т.п., то и сотрудники компании неорганизованны, жизнедеятельность компании хаотична.

- Область деятельности организации. Несомненно, будут значительные различия в корпоративных культурах Министерства внутренних дел и некоммерческой организации.

- Требования внешней среды. Постоянное влияние на организацию оказывают множество факторов внешней среды (экономические, политические и правовые, технологические, социальные, культурные и др.) и в определенной степени от каждого зависит формирование корпоративной культуры.

- Этап развития организации. Если организация существует уже долгое время, то корпоративная культура в ней уже сформировалась и можно вести

речь лишь о ее оптимизации, что часто занимает длительное время, т.к. любое навязанное действие вызывает ряд противодействий.

Как много разновидностей трудовой деятельности, форм управления, личных способностей лидеров, так и корпоративные культуры организаций весьма различаются. Исследователи предлагают разные типологии корпоративных культур.

Например, Г. Харрисон предлагает различение корпоративных культур по процессу распределения власти, отношениям индивида в организации, ценностным ориентациям, структуре и характеру деятельности организации. В чистом виде эти модели встречаются редко, но, в основном, организационная культура приближена к одной из них [38]. Корпоративные культуры, ориентированные на роль характеризуют рациональность и аккуратность. В центре – четко прописанные правила и функциональные предписания. Соблюдение законов и ответственность. Иерархия и статус. Карьерный рост по строго определенному пути. Стабильность и респектабельность выше компетенции. Таким культурам недостает гибкости, им трудно принимать изменения.

В корпоративных культурах, ориентированных на задачу на первое место встает готовность к выполнению сверхзадач. Основные качества - быстрота, гибкость, способность справляться с различными ситуациями и адаптироваться к новому. Важно, что структурные функции и действия компании оцениваются в зависимости от того, каков их вклад в решение сверхзадач. Власть не должна быть основана на силе и положении, а опираться на соответствующие знания и компетенцию. Также и карьера работника зависит от его способностей решать все более сложные задачи и управлять изменениями. Организационная структура корректируется, чтобы выполнять новые задания или функции. Корпоративные культуры, ориентированные на человека понимают организацию как средство для достижения целей ее членов. Главное – человеческие ресурсы, компетентность и потенциал работника.

Карьера зависит от достижений. Успешность организации определяется ее членами.

Корпоративные культуры, ориентированные на власть (силу) стараются сдерживать изменения окружающей среды и подавлять внутренние возражения (сопротивление), не желают подчиняться внешним законам или власти. В центре внимания - рост организации. Руководители используют различные средства, чтобы установить полный контроль над подчиненными. Карьера складывается в процессе борьбы работников за стратегические посты, в соответствии с их положением на арене власти. Такие организации имеют высокую конкурентоспособность и заботятся о сферах своего влияния.

Несколько отличное деление культур предлагают К. Камерон и Р. Куинн. Их типология построена на отличиях акцентов компании на внутренних или внешних процессах, индивидуальности или гибкости, стабильности или контроле [10].



Рисунок 2-. Типология Камерона-Куинна [22]

В клановой (семейной) культуре организации, внимание фокусируется на заботе о людях и внутреннем уважении к уникальности и индивидуальности каждого. Главная ценность такой культуры - команда.

В адхократической культуре можно наблюдать сочетание внимания к внешним позициям на рынке, с высокой гибкостью в решении возникающих новых задач.

В организациях с культурой рыночного типа проявляется внимание к внешним позициям (увеличение доли рынка, завоевание потребителей, прирост клиентской базы) в сочетании с контролем и стабильностью (поддержание высокого уровня рентабельности).

Организации с иерархической (бюрократической) культурой акцентируют внимание на внутренней поддержке своих сотрудников и упорядоченности всех процессов согласно регламенту, полном контроле деятельности на всех уровнях.

Данная типология пользуется большой популярностью. Она проста в понимании и легко доступна в практическом применении. Для диагностики используется разработанный авторами опросник OCAI [20].

Одной из первых была типология организационной культуры Р. Рютеннбергера (Дила-Кеннеди). В ее основе два критерия, оказывающие по мнению авторов, значительное влияние на культуру: риск и обратная связь. Различные сочетания параметров этих двух критериев соответствуют четырем типам культуры:

Культура торговли – быстрая обратная связь и относительно малый риск. Обмен мнениями, сотрудничество.

Административная – низкая степень риска и медленная обратная связь. Длительный процесс принятия решений. Должностная иерархия.

Инновационная культура – высокая степень риска, медленная обратная связь. Осторожность, сплоченность сотрудников.

Спекулятивная культура – большой риск и быстрое получение отдачи. Предполагает наличие яркого лидера, безусловное подчинение, вера в успех.

Типология Р. Акоффа [34] строится на двух критериях: степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств их достижения. В зависимости от их соотношения, выделено четыре типа корпоративной культуры:

1. Корпоративный тип (низкий уровень привлечения к постановке целей, низкий уровень привлечения к выбору средств достижения).

2. Консультативный тип культуры (высокий уровень привлечения к постановке целей, низкий уровень привлечения к выбору средств достижения целей).

3. «Партизанский» тип культуры (низкий уровень привлечения к установлению целей, высокий уровень привлечения к выбору средств для достижения поставленных целей).

4. Предпринимательский тип культуры (высокий уровень привлечения к постановке целей, высокий уровень привлечения к выбору средств) [20].

Несмотря на сосуществование различных культур, некоторые из них устаревают, перестают отвечать требованиям времени, становятся менее эффективными и требуют корректировки. Сегодня сотрудники компаний желают не только иметь материальный доход, но и психологически комфортно чувствовать себя в коллективе, а это возможно лишь когда корпоративные ценности соответствуют их личным ценностным ориентациям. В первое время существования организации ее ценности, обычно, идентичны ценностям владельцев или основателей. Но, по мере развития, расширения, часто прерывается прямая связь с основателем и, чтобы избежать дисбаланса, необходимо сознательно определить и утвердить необходимые ценности.

Наиболее легким в управлении является внешний уровень корпоративной культуры: это ритуалы, церемонии, обряды, символика, дресс-код и т.п.

Достаточно сложной, трудоемкой и долговременной считается работа по формированию и совершенствованию ценностей и норм поведения, выражаемых в миссии, кодексе, регламентах, правилах поведения и пр.

Кроме внешнего, каждая организация имеет и внутренний уровень корпоративной культуры – это неформальные отношения сотрудников между собой, отношение к лидерам и внешним группам.

Несоответствие внутреннего уровня корпоративной культуры внешнему ведет к дезорганизации, и сформированная культура становится непродуктивной [27].

Подводя итог, еще раз отметим, что корпоративная культура представляет собой набор определенных ценностей и норм, принимаемых и разделяемых всеми сотрудниками конкретной организации. Эти ценности находят свое отражение в девизах, легендах, символах, героях, церемониях и других всевозможных вариантах. Посредством обдуманного формирования или оптимизации корпоративной культуры руководитель может повысить мотивацию персонала к достижению нужных результатов, поддерживать оптимизм и рабочий настрой, творческую инициативу, а также минимизировать конфликтность в организации, - все это отражается на эмоциональном настрое работников, их удовлетворенности процессом и результатами труда, и, следовательно, на социально-психологическом климате организации. В задачу руководителей, заинтересованных в процветании и позитивном развитии компании, входит формирование процесса постоянного контроля и закрепление в сознании сотрудников всех составляющих корпоративной культуры.

1.2 Социально-психологический климат в трудовом коллективе и его влияние на рабочий процесс

Для развития организации, постоянного роста ее конкурентоспособности на рынке, необходимы определенные условия. Одним из важнейших условий является не просто трудоспособный, но удовлетворенный своей деятельностью коллектив сотрудников. Таким образом, важнейшей задачей руководства является создание на предприятии благоприятного социально-психологического климата (СПК). Формирование и

совершенствование психологического климата - это постоянная практическая задача менеджеров. Эта работа требует не только ответственности, способности к предвидению, определенных психологических знаний, но и неординарного творческого подхода. Необходимо понимать психологию людей, их эмоциональное состояние, настроение, волнения, отношения в коллективе.

Изначально понятие «климат» родилось в метеорологии и географии. В психологии это понятие характеризует нематериальную, тонкую, деликатную, сторону взаимоотношений между людьми. Впервые термин «психологический климат» в отечественной социальной психологии был использован Н.С.Мансуровым. Он изучал жизнедеятельность производственных коллективов. Суть и содержание социально-психологического климата были раскрыты В.М.Шепелем. По его мнению, психологический климат - это эмоционально окрашенные психологические связи членов коллектива, возникающие на основе их симпатии, близости, совпадения характеров, склонностей, интересов. Он считал, что климат отношений между людьми можно разделить на три климатические зоны [42]:

Первая климатическая зона характеризует социальный климат. Социальный климат определяется тем, насколько данная группа людей осознает свои цели и задачи, каков здесь уровень гарантированности соблюдения всех конституционных прав и ответственности за выполнение обязанностей работников как граждан.

Вторая климатическая зона описывает моральный климат. Моральный климат определяется теми моральными ценностями, которые в данной группе работников являются принятыми.

Третья климатическая зона отражает психологический климат. Под психологическим климатом понимаются неофициальные отношения, которые формируются между работниками, которые находятся в непосредственном постоянном контакте друг с другом.

Зона действия психологического климата значительно локальнее социального и морального климата, поэтому этот феномен называют

социально-психологическим климатом коллектива. При его изучении внимание ученых акцентируется на трех основных вопросах:

1. В чем сущность социально-психологического климата?
2. Какие факторы влияют на формирование климата в коллективе?
3. Какие показатели необходимы при оценке состояния организационного климата? [25]

Социально-психологический климат характеризует состояние межличностных отношений в организации. Иначе говоря, психологический климат - это совокупность различных психологических условий, которые в зависимости от своей направленности, могут способствовать или препятствовать эффективной совместной деятельности и полноценному раскрытию потенциала личности в коллективе. Как считают Л.Г.Почебут и В.А.Чикер, «Социально-психологический климат - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных личностных ценностей и ориентаций» [25].

Социально-психологический климат — это динамичное образование. Постоянные изменения можно наблюдать и в процессе становления организации и в процессе ее дальнейшего функционирования. На первом этапе идет интенсивный процесс психологической ориентации, установления связей и взаимоотношений. На этапе дальнейшего функционирования все большее значение приобретают когнитивные процессы. С течением времени каждая личность становится не просто реальным или потенциальным объектом, но и носителем уже устоявшихся норм поведения, определенных личностных качеств, социальных установок. Таким образом, формируются общие организационные взгляды, ценности, нормы и символы.

Таким образом, СПК, с одной стороны, является отражением всей окружающей среды в коллективном сознании, с другой – самостоятельным фактором, способным оказывать влияние, как на отдельную личность, так и на

деятельность всего коллектива. Если сотрудники организации испытывают радость от общения друг с другом, доверяют другим членам коллектива, оптимистично смотрят в будущее, чувствуют полную безопасность и комфорт, взаимную поддержку, уверенность, бодрость; могут свободно мыслить, расти профессионально и интеллектуально, вносить личный вклад в развитие компании, ошибаться без страха наказания, имеют возможность прямого общения с руководством и т.д., - то такой психологический климат можно считать благоприятным.

Если же сотрудники раздражительны, пессимистичны, присутствует напряженность и конфликтность в отношениях; боятся ошибиться или произвести плохое впечатление, присутствуют подозрительность, непонимание, враждебность, нежелание прилагать старание ради общего блага, то все эти признаки говорят о неблагоприятном социально-психологическом климате в организации.

Практический опыт и многочисленные исследования специалистов показывают, что при благоприятном микроклимате растет заинтересованность работников в повышении производительности труда, уменьшается количество деструктивных конфликтов, сокращаются другие неблагоприятные явления. И наоборот, при неблагоприятном психологическом климате, когда в коллективе постоянные конфронтации и недовольство сотрудников, трудовой настрой снижается, затрачивается много времени на выяснение отношений и различные переживания. Все это весьма отрицательно сказывается на деятельности организации.

Характер состояния СПК в организации обусловлен рядом факторов:

1. Правовой фактор (Соответствуют ли правовые акты современным требованиям? Не вызывают ли правовые акты, регулирующие профессиональную деятельность, противоречий? Существуют ли должностные инструкции, достаточно ли конкретно они указывают обязанности, права и ответственность служащих? Доступны ли и удобны ли в применении форма и содержание правовых актов?).

2. Административный фактор (Какими методами и приемами руководство воздействует на подчиненных? Какова дистанция между руководством и сотрудниками? Соблюдается ли этика при взаимодействии управленческого и исполнительного звена? И т.п.)

3. Социальный фактор (Обеспечен ли каждый сотрудник социальным пакетом? Существует ли система морального и материального стимулирования и насколько она адекватна ситуации? Используется ли возможность обучения персонала? Продуктивно ли организованы рабочие места? И др.)

4. Организационный фактор (Соответствует ли организационная структура выполняемым задачам коллектива? Организованы ли информационные потоки? Осуществляется ли контроль функций сотрудников и подразделений, нет ли дублирования?)

5. Характеристика персонала (Достаточно ли укомплектован личный состав персонала? Обоснованно ли подобран и расстановлен персонал? Соответствует ли квалификация сотрудников выполняемой ими деятельности? Обеспечена ли адаптация новых сотрудников? Существует ли перспектива повышения квалификации, служебного роста и карьеры?)

6. Психологический фактор (Каковы взаимоотношения сотрудников между собой? Какова степень сработанности и социально-психологической совместимости в коллективе? Какой уровень конфликтности? Каков характер взаимодействия между подразделениями? Как работники воспринимают и оценивают друг друга? На что ориентированы сотрудники в плане карьеры и профессионального роста? Что профессионально мотивирует и демотивирует сотрудников? И т.д.)

Реализация психологического климата происходит в двух уровнях:

Первый уровень – относительно постоянный, статический. На этом уровне СПК понимают как достаточно стабильное, устойчивое состояние, которое способно долгое время сохранять свою сущность, не разрушаясь от столкновений с трудностями на пути организации. Сотрудники чувствуют определенную устойчивость своего положения, стабильность, каждый имеет

свой статус в системе взаимоотношений. При возникающей необходимости, сотрудниками производится соответствующая коррекция свойств СПК.

Второй уровень – каждодневный эмоциональный настрой сотрудников. Характеризуется понятием «психологическая атмосфера». Психологическая атмосфера может быстро изменяться и меньше осознается человеком.

Изменения психологической атмосферы слабо осознаются, влияют на работоспособность и поведение в течение рабочего дня. Изменения же психологического климата хорошо осознаются и остро переживаются сотрудниками, они всегда заметны и четко выражены. К изменениям психологического климата требуется адаптация. Значимое влияние на состояние социально-психологического климата имеют факторы микро- и макросреды. К факторам макросреды относится все внешнее окружение организации. Конкретно можно выделить следующие факторы:

1. Политический (отношение правящей партии, доверие правительству, законодательство)
2. Экономический (баланс между техническим и социальным развитием)
3. Уровень жизни населения (потребительская способность)
4. Бытовое и медицинское обслуживание
5. Удовлетворение потребности в трудовых ресурсах
6. Развитие региона
7. Этнический (межэтнические конфликты)

Материальное и духовное окружение внутри организации относится к факторам микросреды. Здесь можно выделить:

1. Объективные факторы. Это системы управления, технологические, технические и санитарно-гигиенические аспекты.
2. Субъективные, или социально-психологические факторы. Включают официальные связи между сотрудниками, их обозначенные роли и статусы, а также неформальные контакты, стиль руководства, психологические особенности и совместимость.

Для оценки и измерения эмоционально-психологического климата используют различные методы и методики. Особенно важным является опрос самих сотрудников организации. При конструировании вопросов усматривают их направленность в зависимости от целей исследования.

Каждый индивид имеет собственную картину мира, собственное отношение к коллегам по работе и своей трудовой деятельности, у каждого есть свой взгляд на происходящее, свои установки на труд и организацию в целом. Все по-разному воспитаны, имеют отличный от остальных жизненный опыт, национальное и социальное окружение, и множество других различий. Общая психологическая обстановка складывается из совокупности установок всех сотрудников. В разных организациях могут доминировать установки на поддержку, сотрудничество или, наоборот, неприязнь, враждебность.

Эмоциональная обстановка в коллективе способна как значительно повысить мотивацию к труду, так и резко ее понизить. От мотивов и настроения работников больше чем от передовых технологий и экономической ситуации зависят трудовые показатели всей организации. Только при дружелюбном отношении, поддержке, атмосфере сотрудничества, в рабочем коллективе проявляется инициатива, творческий поиск, растет эффективность профессиональной деятельности. Благоприятный психологический климат приносит каждому сотруднику ощущение удовлетворенности коллективом, руководством, условиями и результатами своего труда. Это повышает творческий потенциал специалиста, мотивирует его применять свои силы на благо организации, рождает приверженность организаци.

Неблагоприятный климат имеет прямо противоположное влияние на сотрудников. Он вызывает внутреннюю неудовлетворенность взаимоотношениями, условиями и содержанием своей трудовой деятельности. Это порождает постоянное плохое настроение, снижает активность и работоспособность, и, зачастую здоровье.

Рассмотрим факторы, характеризующие благоприятный социально-психологический климат в организации. Среди них:

1. Равномерное распределение и четкое знание каждым сотрудником своих обязанностей и ответственности
2. Адекватная нагрузка на каждого сотрудника
3. Наличие общепризнанных ценностей, убеждений
4. Стремление основной группы сотрудников к профессиональному развитию, инициативность
5. Позитивные деловые отношения с руководством и между сотрудниками
6. Своевременное разрешение конфликтов
7. Взаимопомощь и поддержка, желание трудиться именно в этом коллективе
8. Справедливость и гласность в оценке результатов и определении размеров поощрений
9. Совместное принятие важных решений

Показателями негативного климата могут выступать:

1. Перегруженность сотрудников, нечеткое распределение и незнание своих и чужих обязанностей
2. Доминирующая негативная реакция сотрудников на происходящие в организации события и изменения
3. Закрытость, нетерпимость к различиям между сослуживцами
4. Линейное мышление, отсутствие поисков вариантов в достижении цели
5. Обсуждения руководства и неточное исполнение приказов
6. Конфликты, слухи, сплетни
7. Высокая текучесть кадров

Анализируя состояние СПК, обычно, большое значение уделяют показателю удовлетворенности сотрудников. Важно знать, насколько довольны или недовольны члены организации содержанием своего труда, общей его организацией, заработной платой, отношениями в коллективе. При этом необходимо учитывать и тот факт, что одни и те же условия могут полностью

удовлетворять потребности одного и совершенно не удовлетворять другого. Психологическая удовлетворенность зависит от соотношения субъективной оценки того, что человек вкладывает в организацию к тому, что он от нее получает. Наиболее существенно влияют на удовлетворенность следующие обстоятельства [8]:

1. размер заработной платы
2. количество и характер труда
3. престижность
4. перспективы профессионального роста и развития, карьеры
5. месторасположение организации, рабочий график
6. хороший руководитель, друзья в коллективе
7. возможности интересных встреч, поездок, знакомств
8. возможности узнавать новое, обучаться

Социально-психологический климат формируется в процессе общения, в котором реализуются индивидуальные и групповые потребности, следовательно, решая задачи по его оптимизации, будет разумно начинать с выстраивания взаимоотношений и определения ценностных ориентаций. Важно выстроить психологическую культуру общения, создать такую обстановку в организации, которая будет способствовать саморегуляции поведения сотрудников.

Организационные культуры могут быть как эффективными, так и нейтральными, и даже деструктивными. Часто эффективные культуры формируются сильными лидерами. По мнению Ф. Лютенса, кроме лидерства, силу корпоративной культуры определяют такие факторы, как разделяемость и интенсивность [19]. Разделяемость показывает, насколько сотрудники признают декларируемые ценности организации, а интенсивность показывает, насколько сотрудники преданны этим ценностям.

Показатель разделяемости зависит от осведомленности и системы поощрения. Работник не может разделять принятые в организации ценности, если он о них не знает. Также, если в организации поощряются работники,

приверженные организационным ценностям, то и другие усвоят их лучше и будут мотивированны к исполнению. Если система поощрений отлажена, «герои» не остаются незамеченными, то показатель интенсивности возрастает, и наоборот, если работникам не выгодно вести себя так, как принято в организации, показатель интенсивности понижается.

Сильная, эффективная культура имеет высокий показатель интенсивности. Деятельность сотрудников в организациях с такой культурой подчинена нормам и правилам, являющимся ценными для организации, вся атмосфера пропитана корпоративным духом, и это проявляется как в поведении персонала, так и во внешнем виде сотрудников, в оформлении офиса присутствуют предметы, отражающие символы корпоративной культуры.

Важно, что в сильной культуре человек не испытывает чувства неопределенности, не попадает в неприятности, связанные с недостаточной осведомленностью, не тратит времени на выяснение того, что он должен, а чего не должен делать. В организации с эффективной корпоративной культурой каждый работник имеет возможность быть принятым в среду посредством разделения общих ценностей и норм и повышать свой престиж в глазах окружающих.

Наряду с интенсивностью, в эффективных культурах наблюдается и высокий уровень разделяемости. Для этого формируется и поддерживается понятная каждому миссия (кредо), вырабатываются и распространяются организационные ценности. Ценности известны каждому и разделяются всеми членами организации от генерального директора, топ-менеджеров до простых рабочих [7].

Так, уже в момент трудоустройства компания знакомит кандидата на должность с ценностями своей культуры, и на этом этапе можно определить подходят ли они друг другу. Это помогает предотвратить эмоционально-психологический дискомфорт в последующей трудовой деятельности, так как вступая в должность, сотрудник уже принимает нормы организации и соглашается на их выполнение.

Каждый работник организации имеет свой личный взгляд и понимание всего происходящего; свое, отличное от других, отношение к своей деятельности, ежедневным функциональным обязанностям. Это внутреннее восприятие определяется как личным жизненным опытом, профессиональными установками, психологическими особенностями человека, так и атмосферой организации, в которой непосредственно осуществляется трудовая деятельность. В свою очередь, атмосфера организации напрямую зависит от уровня ее корпоративной культуры. Динамика современной деятельности, разноплановость выполняемых задач, загруженность сотрудников на рабочем месте, нередко приводят к неудовлетворенности, душевным переживаниям, стрессам, появлению напряженности во взаимоотношениях между сотрудниками. Компании с сильной культурой способны преодолевать эти трудности. Так, эффективность компаний, для культуры которых характерны активное вовлечение персонала в работу и его активное участие в управлении, стабильно выше эффективности организаций, не приветствующих ни того, ни другого.

Несомненно, высокий уровень корпоративной культуры способствует формированию благоприятного эмоционально-психологического климата во всех «климатических зонах» (по В.М. Шепелю). В организации с сильной культурой всеми членами ясно осознаются цели и задачи, гарантируется соблюдение всех прав и обязанностей работников как граждан. Моральные ценности являются общепринятыми. Неофициальные отношения, складывающиеся между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом, обуславливаются общими ценностями и нормами.

Показателями эффективности деятельности предприятия является производительность труда (экономический показатель), с одной стороны, и удовлетворенность работников, с другой. Психологическая удовлетворенность зависит от соотношения субъективной оценки того, что человек вкладывает в организацию к тому, что он от нее получает.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сделать вывод, что эмоционально-психологический климат организации напрямую зависит от уровня ее корпоративной культуры. Слабая корпоративная культура как правило, вызывает чувства бессмысленности персонала, ненадежности организации, содействует проявлению деструктивных конфликтов, провоцирует нарушение дисциплины, что сказывается на эмоциональном и даже физическом состоянии человека и приводит к снижению продуктивности его деятельности. На предприятиях с сильной корпоративной культурой нет необходимости в развитой бюрократической иерархии, постоянном контролирующем органе, сотрудники способны самостоятельно принимать правильные решения, руководимые уникальными культурными ценностями и нормами. Это повышает самооценку работников, их удовлетворенность своим трудом. Кроме всего прочего, в условиях рыночной экономики корпоративная культура выступает мощным конкурентным преимуществом организации, повышая эффективность ее функционирования во внешней среде, как правило, за счет увеличения внутренней эффективности.

1.3 Формирование, оптимизация и измерение корпоративной культуры и эмоционально-психологических условий труда в организации

Корпоративная культура всегда связана с опытом прежней деятельности организации. Именно опыт, полученный посредством принятия решений различных вопросов внутри и вне организации находит свое отражение в ценностных приоритетах, в нормах, в ритуалах. Формирование эффективной корпоративной культуры – это всегда процесс. Как любой осмысленный процесс, которым мы желаем управлять, он должен быть спланирован и организован, должен контролироваться и мотивироваться. Существенно, чтобы этот процесс не был искусственно навязываемым и односторонним, в него должны быть вовлечены все сотрудники организации. Кроме того, процесс

формирования корпоративной культуры достаточно сложный и длительный. Рассмотрим основные его шаги:

1. Обозначение миссии компании.
2. Выяснение основных базовых ценностей, разделяемых сотрудниками.
3. Формулирование стандартов поведения сотрудников компании на основании базовых ценностей.
4. Описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное.

Результаты этой работы описываются в корпоративном кодексе, или руководстве. Этот внутренний документ фирмы. Особенно важной такая информация представляется в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников. При помощи знакомства с основными позициями документа, несложно понять насколько готов потенциальный сотрудник разделить ценности организации.

Выстраивая программу формирования корпоративной культуры, можно выделить три сферы деятельности, в которых проявляется ее уровень:

1. Управление персоналом (на уровне руководитель – подчиненный)
2. Коммуникационное управление (на уровне взаимодействия между сотрудниками)
3. Управление обслуживанием (взаимодействие сотрудников фирмы с поставщиками и клиентами).

Именно в этих сферах достаточно ярко проявляется уровень корпоративной культуры компании.

Прежде чем непосредственно приступить к проектированию корпоративной культуры, необходимо разобраться в принципах и задачах ее формирования. Томилов В.В. считает, что в основе формирования системы ценностей и корпоративной культуры лежат следующие основные принципы [38]:

- Принцип системности (рассматривает формируемую культуру как систему взаимосвязанных элементов. Изменение (совершенствование) любого из элементов этой системы влечет за собой изменения каждого элемента).

- Принцип комплексности (рассматривает культуру, учитывая влияние социальных, психологических, экономических, организационных, правовых и других факторов).

- Принцип националистичности (необходимо учитывать национальные особенности, обычаи региона, менталитет страны, в которой находится и действует корпорация).

- Принцип историчности (соответствие системы корпоративных ценностей современным общечеловеческим ценностям и учет их динамического изменения во времени).

- Принцип научности (использование научно-обоснованных методов формирования организационной культуры).

- Принцип ценностной ориентации (использование ориентирующей роли базовой системы ценностей для всей компании).

- Принцип сценарности (представления всех определяющих и регулирующих действия персонала рекомендаций и актов в виде сценария, предписывающего им определенный характер и стиль поведения).

- Принцип эффективности (постоянное целенаправленное воздействие на элементы и атрибуты культуры корпорации с целью повышения эффективности деятельности компании и достижения наилучших социально-психологических условий труда сотрудников).

По мнению В.В. Томилова, при формировании и развитии корпоративной культуры следует учитывать основные этапы этого процесса:

- этап сбора данных: описание состояния основных элементов культуры конкретной компании;

- измерение степени соответствия основных элементов культуры признакам прогрессивной культуры компании;

- определение перечня необходимых мероприятий, направленных на формирование прогрессивной культуры данной организации;
- проектная проработка и обоснование каждого мероприятия;
- обоснование мероприятий, направленных на совершенствование и изменение уже существующих элементов культуры компании;
- реализация на практике предложений по формированию прогрессивной культуры;
- анализ эффективности предложенных мероприятий.

Предлагаемый комплексный механизм становления и трансформации организационной культуры (рисунок 3) позволяет учесть взаимосвязанные внешние и внутренние процессы формирования организационных норм и ценностей. На стадии зарождения организации происходит формирование ключевых компетенций организации, направление ценностей как внутрь организации, так и наружу, перевод каждой корпоративной ценности на уровень поведения сотрудника. На стадии организационного роста с учетом особенностей бизнеса происходит становление внутренних и внешних ценностей, затрагивающих принципы работы с партнерами, отношения с клиентами и персоналом, принципы развития. При этом важно, чтобы в создании ценностей участвовали сотрудники разных подразделений. Процессы интеграции, происходящие на последующих стадиях развития организации, сопровождаются повышением уровня вовлеченности сотрудников в организационную деятельность, а также способствуют адаптации персонала к изменениям внешней среды.

Камерон К. и Р. Куинн, обобщая теоретические и практические изыскания в области управления, представили классификацию подходов к измерению корпоративной культуры. Они выявили три основных методологических подхода:

1. *Холистический подход*. Предполагает погружение исследователя в культуру как глубоко сопричастного сотрудника, становление исследователя составной частью «ядра» организации.



Рисунок 3 Механизм формирования и развития эффективной корпоративной культуры [5]

2. *Метафорический подход.* Исследователь становится сопричастным наблюдателем, изучает образцы документов, отчетности, фирменных анекдотов и легенд, бытующих рассказов и бесед.

3. *Количественный подход.* Исследователь проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры, пользуется вопросниками, выступает в роли официального социолога и психолога [10].

В этой дипломной работе мы рассмотрим такие методы изучения и измерения корпоративной культуры [4]:

1. Способ системного анализа.

2. Статистические способы (нормативный, сравнительный, способ случайной оценки, метод отслеживания изменений, конструктивно-критический метод и т.д.).

3. Способы опроса: интервью, анкетирование, социометрический метод.

Предприятие как комплекс большого количества компонентов предполагает собою непростую концепцию с целью исследования которой рационально применять методологию системного рассмотрения. Теория систем позволяет условность, некоторую относительность в выделении систем. Предприятие может рассматриваться как финансовая концепция, как производственно-технологическая, как концепция взаимозависимых трудовых мероприятий и т.д.

Взаимодействие людей в трудовых и административных действиях выполняется не только на физическом уровне, но и интеллектуально, эмоционально. Внутренняя черта работы компании реализуется в отношениях к людям, к окружению, в характере и спецификах действия людей, объединенных коллективными взаимоотношениями и т.д. По этой причине возможно социально-духовные аспекты работы людей в компании рассматривать в виде сложной концепции, системной модификации, описывающей коллективную культуру.

Система коллективной культуры определенным способом действует на человека, являющегося одновременно объектом и субъектом её функционирования. Применение системного подхода дает возможность учитывать взаимодействие большого количества элементов разного характера, обуславливающих корпоративную культуру, отмечать те, которые оказывают на объект максимальное воздействие, отыскивать пути успешного влияния на них. Он дает возможность построить картину объекта и определить закономерности его функционирования и формирования [32].

Построение системной модели корпоративной культуры компании гарантирует основу для представления внешних и внутренних условий в

варианте интегрированного целого, предоставляет возможность сделать акцент на отдельные подсистемы, в границах которых способно реализоваться специальное руководство по их формированию.

Любая систему характеризуется входом, состоянием и выходом [9]. Входом в систему культуры компании (I) считается импульс, активизирующий участников компании к действиям, к деловым отношениям для достижения поставленных целей.

Состояние системы (X) характеризуется компонентами, обуславливающими духовную жизнедеятельность компании. Выход системы (R) характеризуется итогами её функционирования. Деятельность системы культуры компании (S) возможно изложить выражением по формуле 1:

$$R = f(X;I) \quad (1)$$

Ее эффективность определяется ее влиянием на достижение цели, то есть:

$$\mathcal{E} = R = f(X;I) \text{----- } \max$$

Для обеспечения эффективности концепции корпоративной культуры нужно, чтобы из большого количества вероятных состояний она была в таком, которое лучшим способом гарантирует достижение поставленных целей.

Системный подход дает возможность создать описательную модель коллективной культуры с целью наблюдения особенностей её функционирования и объяснения обстоятельств её эффективности. А уже на основе данной описательной модели возможно создать модель, обрисовывающую её рекомендуемое состояние.

Системная модель корпоративной культуры обязана отображать адекватно реальный объект, подлинные условия и характерные черты его функционирования и развития. Для этого нужны:

- морфологический анализ системы;
- параметрическое описывание системы;

➤ создание комплекса функционально-параметрических моделей, обрисовывающих деятельность объекта [40].

Для начала проанализируем, из чего же складывается корпоративная культура компании. В компании функционирует конкретное число работников. Любой индивид считается носителем конкретной культуры: взгляды на жизнь, концепция ценностей, аргументы, конкретный образ действия и т.п. Оказываясь одновременно (в труде), группы людей интегрируют собственную культуру. Адаптируясь в команде, индивид изменяет собственную цивилизацию с учетом надлежащего взаимодействия и вырабатывается единая для определенной группы субкультура. Подобных подкультур в компании несколько, так как в ней выделяется ряд участников с разными заинтересованностями, а, следовательно, и разной культурой. Любая культура формирует собственные нормы, проявляя большое воздействие на отдельных членов группы. Команда людей, имеющих единое прошлое, формирует довольно стабильную субкультуру как основу освоенного поведения, передающуюся новоиспеченным работникам компании, вступающим в это подразделение, имеющим отношение к конкретной группе.

В качестве основы характерных признаков для выделения подсистем необходимо использовать свойства группы работников в соответствии со структурой компании (подразделений, отделов, участников и т.п.) и в соответствии с главной их функцией (внутрифирменная либо внешнефирменная нацеленность). Базисным изначальным элементом системы, обрисовывающим культуру компании, считается культура работника. Она рассматривается как система 1-го уровня (S1). В свойстве подсистемы 2-го уровня (S2) рассматривается культура группы работников подразделений, отделов компании, соединенной какой-либо общей производственной функцией, установленной специализацией. В качестве подсистемы 3-го уровня рассматривается уровень культуры конкретных участников компании: топ-менеджеров, акционеров и нанятых работников – это все разные направления, всякий из этих участников имеет собственное видение, собственные ценности и

несет конкретную нагрузку в работе компании, как внутренней, так и внешней направленности. Подсистемой высшего, 4-го уровня считается уровень культуры целой компании (S4). В соответствии с концепцией систем на основе рассмотрения структуры корпоративной культуры возможно предоставить её морфологическое описание на микро-и макроуровне в варианте иерархического комплекса подсистем.

Подсистемой 1-го уровня является деловая культура сотрудника:

$$S1 = (X)$$

где X – вектор, описывающий деловую культуру сотрудника.

Подсистемой 2-го уровня является культура отдела:

$$S2 = (\{ S1 \}; Y2)$$

где: S1 – совокупность культур сотрудников какого-либо отдела; Y2 – специфические элементы культуры отдела.

Подсистемой 3-го уровня является культура направлений (внутренняя или внешняя):

$$S3 = (\{ S2 \}; Y3)$$

где: S2 – совокупность культур отделов, входящих в данное направление; Y3 – специфические для данного направления элементы культуры фирмы.

Подсистемой 4-го уровня является культура предприятия:

$$S4 = (\{ S3 \}; Y4)$$

где: S3 – совокупность культур направлений, по которым осуществляется работа компании; Y4 – специфические элементы культуры для данного уровня, направления в организации.

Системное морфологическое описание корпоративной культуры на микро уровне можно представить в виде:

$$S = (\{ S1 \}; \{ Y2 \}; \{ Y3 \}; \{ Y4 \})$$

То есть корпоративная культура предприятия характеризуется: суммой индивидуальных деловых культур работников компании; суммой элементов

культуры в отделах и подразделениях компании; суммой элементов культуры во всех направлениях; элементами культуры компании.

Деловая культура работника (X) характеризуется следующими параметрами:

- психологические свойства работника (система ценностей, темперамент, характер);
- профессиональные способности, дающие возможность творческой работы и определяющие стиль поведения (квалификацию, знания, опыт, и т.п.);
- социальные характеристики, определяющее отношение работника к предприятию, к работе, к обществу.

К элементам культуры отдела, подразделения (Y2) относятся следующие:

- ✓ система ценностей, цели, задачи подразделения;
- ✓ характеристики, определяющие условия для творческого труда;
- ✓ характеристики, определяющие практику взаимоотношений работников подразделения, их сплоченность;
- ✓ характеристики, описывающие стиль руководства персоналом подразделения (степень открытости, демократичности, участие работников в выработке решений и т.п.);
- ✓ характеристики, определяющие условия труда (санитарно-гигиенические условия, организация рабочего места, и т.п.);
- ✓ характеристики, определяющие систему оплаты труда;
- ✓ характеристики системы отбора при поступлении на работу;
- ✓ характеристики системы адаптации новых сотрудников в коллективе;
- ✓ характеристики системы служебного роста;
- ✓ характеристики системы увольнения и отношения к ветеранам предприятия;
- ✓ характеристики системы информированности сотрудников;
- ✓ характеристики, описывающие неформальные отношения;

- ✓ характеристики, определяющие традиции и ритуалы, существующие в подразделении.

Культура специфических элементов направлений включает:

- ✓ параметры интересов, системы ценностей, целей и задач направления;

- ✓ характеристики, описывающие взаимоотношения между подразделениями направления;

- ✓ характеристики, обеспечивающие информированность работников о проблемах направления;

- ✓ характеристики, определяющие вклад каждого подразделения (участника) в работу направления;

- ✓ характеристики, определяющие традиции и ритуалы, существующие в направлении (дополнительно к традициям и ритуалам подразделений);

- ✓ характеристики, описывающие особенные элементы отдельных специализированных направлений;

- ✓ характеристики, описывающие взаимоотношения организации с клиентами;

- ✓ характеристики, описывающие взаимоотношения организации с конкурентами;

- ✓ характеристики, описывающие взаимоотношения компании с партнерами, поставщиками;

- ✓ характеристики, описывающие взаимоотношения компании с общественностью и представителями власти региона, в котором она работает.

Организационная культура на макроуровне, или подсистема 4-го уровня (У4) имеет следующие показатели:

- ✓ характеристика миссии, целей, задач и ценностей предприятия;

- ✓ характеристики стиля взаимоотношений топ-менеджеров, наемных работников;

- ✓ характеристики участия сотрудников в решении ключевых проблем компании
- ✓ зависимость оплаты труда и деятельности предприятия
- ✓ истории и ритуалы предприятия, мифы, традиции,
- ✓ значение предприятия в жизни сотрудников
- ✓ участие в жизни региона: благотворительность, охрана окружающей среды и т.п.;
- ✓ открытость компании, имидж, репутация, авторитет, общественная известность.

Сущность системного анализа заключается в том, чтобы разбить корпоративную культуру на элементы и проанализировать все вышеперечисленные параметры. Статистические методы, такие как нормативный, метод случайной оценки, сравнительный, конструктивно-критический метод, метод отслеживания изменений, также являются очень важными при измерении уровня корпоративной культуры.

Нормативный метод является оценочным методом измерения конкретного вида и разновидности корпоративной культуры. Он предполагает наличие определенных предписаний по различным вопросам. Эти предписания заключены в законах, подзаконных актах, различных кодексах.

Анализ документов и содержащейся в них информации, может помочь выяснить основные требования руководства – причем не декларируемые, а реальные – относительно процесса управления. Можно сделать выводы о том, насколько забюрократизированной является фирма, расходится ли слово с делом, велики ли различия между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной практикой управления. Также анализ документов поможет выяснить какие базовые ценности отражены в документах, как выглядит на деле отношение к людям, является ли работа по формированию и поддержанию корпоративной культуры достаточно осознанной и целенаправленной.

В сущности, нормативная основа управления задает конкретные модели, штампы, образы, соответственно которым оценивается фактический уровень

культуры. Поэтому, возрастает важность постоянного и своевременного обновления, пополнения и совершенствования нормативной основы управления, а также наличие в компании современной нормативной базы, которая отражает современный высокий уровень корпоративной культуры.

Еще одним оценочным методом является сравнительный и имеет несколько разновидностей. Метод «полярных культур»-предполагает:

1) Выяснить, что характерно для организационной культуры данной компании, как на практике осуществляется управление и каковы его особенности. Это обеспечивается с помощью бесед с работниками, анкетирования, опросов, наблюдения.

2) Определить «индикаторы», свидетельствующие об определенном уровне корпоративной культуры – низком, среднем или высоком. Определить соотношение индикаторов, свидетельствующих о низкой культуре к индикаторам, свидетельствующим о высокой культуре. Чем больше отрицательных индикаторов по отношению к положительным, тем ниже уровень культуры и наоборот. Этот анализ позволяет обобщать результаты с помощью итоговых таблиц [17].

Использование данного метода (табл.1) должно удовлетворять требованиям:

- ✓ наличие сопоставимых индикаторов высокой и низкой культуры;
- ✓ ясное и понятное описание этих индикаторов.

Таблица 1 - Культура поведения руководителей во время приемов сотрудников по личным вопросам

Проявление низкой культуры	Проявление высокой культуры
Задержка по времени начала приемов	Своевременное начало приемов
«Барские» манеры руководителя и небрежные позы	Поза и манеры, не дающие ни малейшего намека на «руководящее превосходство»
Тон и слова, унижающие достоинство человека	Уважение к человеку, его профессии. Умение слушать, вникать в ситуацию, вести разговор
Использование времени приемов для решения личных вопросов по телефону	Телефоны не влекут руководителя к себе. Руководитель пользуется телефоном только для уточнения или решения вопросов, связанных с данным посетителем
Забывает об обещанной помощи	Единство слова и дела

Имея возможность «примерять» такие примеры «полярных культур» к собственной деятельности руководитель получает стимул для повышения культуры путем самовоспитания и приобретения необходимых «нормативных» качеств.

Другой разновидностью сравнительного метода является сопоставление по определенным показателям (индикаторам) корпоративной культуры своей организации и других компаний, находящихся на этой же территории (сравнение «со своими») и/или в другом регионе, стране (сравнение «с чужими»). Полезно посмотреть на себя через других и увидеть разницу в культурах, отмечая свои слабые и сильные стороны. Для более внимательного и профессионального сравнения будет правильно использовать специальные таблицы. В первой колонке записываются индикаторы сравнения; во второй то, что по данному индикатору, присуще своей компании, а в третьей то, что свойственно другой организации.

Метод отслеживания динамики по схеме «было – стало - должно быть» [18]. Этот способ соединяет в себе рационализаторские и аналитические возможности. Например, в подразделении корпорации три года назад уровень информационной технологии отличался высокой трудоемкостью, преобладанием ручных операций и безобразным хранением документов («БЫЛО»). В результате предпринятых шагов была механизирована и автоматизирована определенная часть операций, упорядочено хранение документов («СТАЛО»). В ближайшие два года намечено повысить достигнутые показатели до таких-то пределов («ДОЛЖНО БЫТЬ»). В использовании этого метода необходимо определить «стартовые показатели» (индикаторы) и отслеживать по ним необходимые изменения. Но уровень корпоративной культуры не обязательно всегда повышается, он может и снижаться под влиянием определенных факторов. И зафиксировать эту тенденцию позволяет данный метод.

Методы случайной оценки и конструктивно-критический относятся к независимым, так как их использование как бы не зависит от аналитиков,

руководителей, консультантов по управлению. При использовании метода случайной оценки собираются и фиксируются «свободные», «импульсивные», «отрывочные», и тому подобные высказывания посетителей, персонала, работников иных организаций. Обычно, эти высказывания выражают восприятие конкретными людьми каких-то мешающих лично ему, не устроивших лично его, ситуаций, фактов, процедур, фрагментов, и отражают его конкретное отношение к ним. Упорядочивание этой «случайной» информации и соотношение ее с информацией, полученной другими методами, позволяет использовать ее при анализе и принятии конструктивных мер.

Два варианта имеет конструктивно-критический метод. Первый – обвальная критика, обрушивающаяся на администраторов, вынужденных принимать срочные меры «по улучшению». Интересно, что такой метод «вынужденного повышения» уровня культуры, когда «накипело», применяется множеством руководителей. В будничной повседневной деятельности, пока критика терпима, они никаких шагов не предпринимают. Но как только критика достигает «критической отметки», они тут же включаются в деятельность по «окультуриванию». Второй вариант – уравновешенно-периодической критики. Руководство «по крупницам» собирает спокойные оценки и предложения, обсуждает и включает их в свои долговременные и срочные меры «по улучшению». Не исключено, что этот вариант вполне может переходить в первый со всеми его особенностями, и тогда ситуация становится напряженной. Можно заметить, что конструктивно-критическим методом мы получаем информацию о «кричащих» участках и точках корпоративной культуры на ее примитивном уровне. Поэтому консультанты по управлению и опытные руководители придают ему большое значение. Метод позволяет обнаруживать наиболее «острые углы», находить действенное лекарство и осуществлять необходимые меры воздействия.

Таким образом, если коллектив и его руководство стремятся к повышению уровня корпоративной культуры, необходимо прежде употребить определенные аналитические методы ее измерения. Это сделает стремление

конкретным и переведет его на язык целей, задач, практических мероприятий и приведет к получению нужных результатов.

Важным способом изучения культуры являются опросы работников предприятия. Мы рассмотрим следующие методы опроса: анкетирование, интервью и социометрический метод.

Можно получить очень богатую информацию, если попросить работников организации охарактеризовать сложившуюся корпоративную культуру не прямо, а косвенно. Например, подобрать несколько пословиц или поговорок, которые бы характеризовали преобладающие установки, ценности и приоритеты.

При анализе конкретной культуры компании важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого ряда методов, где анкетирование сотрудников может играть важнейшую роль.

Также определенным образом характеризует корпоративную культуру корпорации изучение устного фольклора. В каждой организации присутствует свой фольклор, который никуда не записывается, а передается из уст в уста [28].

Для многих культур характерно использование профессионального сленга. К примеру, язык, на котором разговаривают между собой программисты, для неспециалиста, пришедшего в компанию, может показаться непонятным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в общении также является одной из характеристик культуры организации.

Последний метод изучения корпоративной культуры, который мы рассмотрим в данной работе, - социометрический. «Социометрия» - это измерение межличностных отношений в группе людей. Совокупность межличностных взаимоотношений составляет, (по Дж. Морено) первичную социально-психологическую структуру, определяющую и общие

характеристики группы, и душевное состояние личности, что тоже является характеристикой корпоративной культуры.

При помощи социометрической техники диагностируют межличностные и межгрупповые отношения с целью их изменения и совершенствования. Также социометрию используют при изучении типологии поведения людей в условиях общественной деятельности, проводят анализ социально-психологической совместимости членов конкретных групп.

Социометрические методы позволяют выразить отношения внутри группы в числовых величинах и графиках и таким образом выявить ценную информацию о состоянии группы.

Вместе с официальной формой общения, отражающей нормативную сторону взаимоотношений, в каждой социальной группе присутствует психологическая структура неформального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений. Особенности такой структуры зависят от ценностных ориентаций каждого из участников, понимания и восприятия их друг другом, самооценок и взаимооценок. Как правило, неформальных структур в группе бывает несколько, это структуры взаимоподдержки, популярности, престижа, взаимовлияния, лидерства и др.

Хотим мы этого или нет, любая структура неформального характера всегда в каких либо отношениях проектируется на формальную структуру, то есть на систему официальных отношений, и таким образом влияет на сплоченность коллектива, его продуктивность. Эти положения проверены и практикой и экспериментом.

Наиболее общая задача социометрии - изучение неофициального аспекта социальной группы и присутствующей в ней психологической атмосферы. Целью социометрической процедуры может быть:

- а) Определение степени сплоченности в группе;
- б) Выяснение авторитета членов группы, «социометрических позиций»
- в) Обнаружение внутригрупповых подгрупп, во главе со своими неформальными лидерами.

На заключительном этапе разработки программы социометрического исследования составляется социометрическая карточка (смотреть таблица 2).

Таблица 2 - Пример социометрической карточки

Тип	Критерии	(ФИО)
Работа	Кого вы хотите выбрать своим руководителем?	
	Кого вы не хотите выбирать своим руководителем?	
Досуг	Кого бы Вы хотели пригласить на свой день рождения?	
	Кого бы Вы не хотели приглашать на свой день рождения?	

В данной карточке каждый член группы должен сделать выбор среди других членов группы по определенным критериям (например, с точки зрения досуга, работы, решения деловой задачи, и т.п.).

Содержание социометрических карточек не должно стать известным членам группы, они обрабатываются специалистами. Итоги проведенного исследования доводятся до руководства как обоснование для определенных решений. Результаты обработки карточек могут быть представлены в виде социоматрицы (табл.3), социограммы (рис.4) или в форме социометрических индексов. Вначале строят простую социоматрицу. Пример дан в таблице 3. Результаты выборов разносятся по матрице с помощью условных обозначений. Таблицы результатов заполняются в первую очередь, в отдельности по деловым и личным отношениям.

По вертикали под номерами вносят список сотрудников изучаемой группы; по горизонтали — только их номер. На соответствующих пересечениях цифрами +1, +2, +3 обозначают тех, кого выбрал каждый испытуемый в первую, вторую, третью очередь, цифрами -1, -2, -3 — тех, кого подопытный не избирает в первую, вторую и третью очередь.

Взаимный выбор обводится (независимо от очередности). После того, как все выборы будут занесены в таблицу, надо сосчитать по вертикали сумму всех полученных выборов каждым членом группы. Потом считают сумму

баллов для каждого члена группы, учитывая, что выбор в первую очередь равняется +3 (-3), во вторую — +2 (-2), в третью — +1(-1). После этого считают общую сумму, которая и определяет статус в группе.

Примечание: + положительный выбор; - отрицательный выбор.

Анализируют социоматрицу по каждому критерию.

Таблица 3 - Пример социоматрицы

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Алиев		+1			+2			+3		-1
2	Белый	+1			+3	+2					
3	Зайцев	-1	+1		+2	+3					
4	Иванов		+2			+1				+3	
5	Кротов	+2	+1		+3			-3			-2

Полученный результат дает достаточно наглядную картину взаимоотношений в коллективе. Как вариант, могут быть построены также суммарные социоматрицы, отражающие картину выборов по нескольким критериям, а также социоматрицы межгрупповых выборов. Главное достоинство социоматрицы — выражение выборов в числовом виде, что позволяет проранжировать исследуемых членов по числу полученных и отданных выборов, установить порядок взаимного влияния в группе. На основании социоматрицы строится карта социометрических выборов - социограмма.

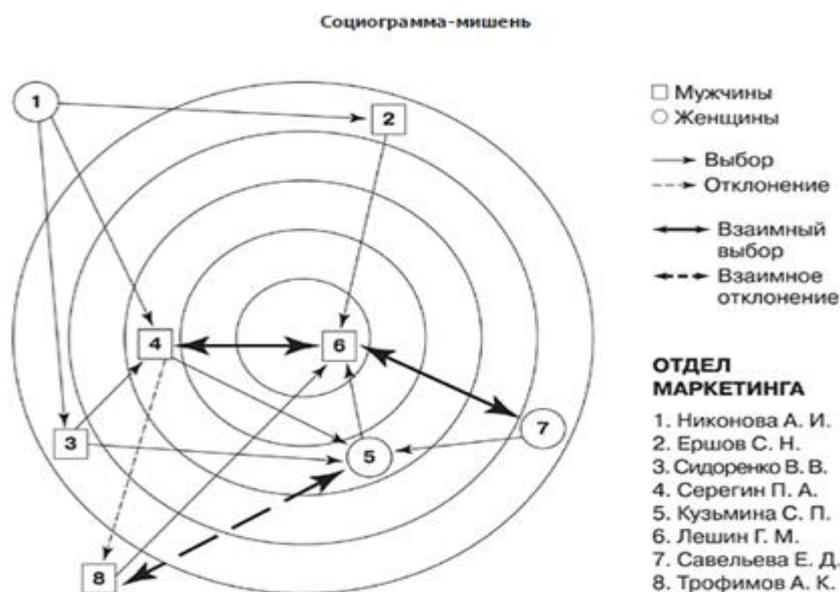


Рисунок 4 – Социограмма-мишень

Социограмма – схематическое изображение реакции испытуемых друг на друга при ответах на социометрический критерий, подробно представлено на рисунке 4 [35].

Важнейшим в анализе социограммы представляется отыскание сначала наиболее влиятельных членов, затем взаимных пар и группировок. Группировки определяются из взаимосвязанных лиц, выбирающих друг друга. Достаточно часто в социометрии встречаются положительные группировки из 2-3 членов, значительно реже из 4 и более членов.

Различают персональные социометрические индексы (П.С.И.) и групповые социометрические индексы (Г.С.И.). Первые отражают социально-психологические свойства личности как члена группы. Вторые обозначают числовые параметры целостной социометрической системы выборов в группе. Они показывают свойства структур общения групп. Основными П.С.И. являются: *индекс социометрического статуса i -члена; эмоциональной экспансивности j -члена, объема, интенсивности и концентрации взаимодействия ij -члена.* Символы i и j обозначают одно и то же лицо, но в

разных ролях; i — выбираемый, j — он же выбирающий, ij — совмещение ролей.

Индекс социометрического статуса i -члена группы определяется по формуле (1)

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^N (R_i^+ + R_i^-)}{N - 1} \quad (1)$$

где C_i — социометрический статус i -члена, R^+ и R^- — полученные i -членом выборы, Z — знак алгебраического суммирования числа полученных выборов i -члена, N — число членов группы.

Социометрический статус — это свойство личности как элемента занимать определенную пространственную позицию (локус) в социометрической структуре, т. е. соотноситься с другими элементами. Это свойство развито у личностей неравномерно и для сравнения может быть измерено числом — индексом социометрического статуса.

Элементы социометрической структуры — это члены группы. Каждый из них взаимодействует с каждым в той или иной мере, непосредственно обменивается информацией, общается, и т. д. В то же время каждый член группы, своим поведением воздействует на свойства всей группы как целого. Реализация этого воздействия протекает посредством различного социально-психологического взаимовлияния. Конкретную меру этого влияния определяет величина социометрического статуса. Непосредственно влияние личности может быть как положительным, так и отрицательным. Поэтому различают положительный и отрицательный статус. Статус также выявляет потенциальную способность личности к лидерству. Высчитывают социометрический статус используя данные социоматрицы.

Можно также рассчитать S -положительный и S -отрицательный статус в малых группах (N).

Индекс эмоциональной экспансивности j -члена группы высчитывается по формуле (2)

$$E_j = \frac{\sum_{j=1}^N (R_j^+ + R_j^-)}{N-1}, \quad (2)$$

где E_j — эмоциональная экспансивность j -члена, R_j — сделанные членом выборы (+, -). Показатель экспансивности с психологической точки зрения характеризует потребность личности в общении.

Из Г.С.И. наиболее важными являются: *Индекс эмоциональной экспансивности группы и индекс психологической взаимности.*

Индекс эмоциональной экспансивности группы высчитывается по формуле(3)

$$A_g = \frac{\sum_{j=1}^N \left(\sum_{j=1}^N R_j^{(+,-)} \right)}{N}, \quad (3)$$

где A_g — экспансивность группы, N — число членов группы? $R_j^{(+,-)}$ — сделанные j -членом выборы. Индекс показывает среднюю активность группы при решении задачи социометрического теста (в расчете на каждого члена группы).

Индекс психологической взаимности («сплоченности группы») в группе высчитывается по формуле (4)

$$G_g = \frac{\sum_{ij=1}^N \left(\sum_{ij=1}^N A_{ij}^+ \right)}{1/2 \cdot N \cdot (N-1)}, \quad (4)$$

где G_g — взаимность в группе по результатам положительных выборов, A_{ij}^+ — число положительных взаимных связей в группе N — число членов группы [38].

Социометрические индексы это:

- индекс социометрического статуса (С)
- индекс эмоциональной экспансивности (Е)

Социометрический статус показывает отношение членов группы к конкретному человеку и вычисляется как разность между полученным им от

группы количеством положительных и количеством отрицательных выборов, соотнесенная с количеством членов группы, уменьшенном на единицу [35].

Эмоциональная экспансивность отражает отношение человека к другим членам группы и вычисляется как разность между количеством положительных и количеством отрицательных выборов, отданных другим членам группы, отнесенная к численности группы, уменьшенной на единицу, то есть к количеству возможных выборов [37]:

Значения социометрических индексов находятся в пределе – от +1 до –1.

В зависимости от того, каково соотношение статуса и экспансивности члена группы, его относят к той или иной подгруппе. Первая подгруппа это «звезды», или «лидеры». Сюда попадают те, кого выбрали 2 и более раз другие члены группы и при этом у них положительная эмоциональная экспансивность (например, члена группы под номером 1 выбрали три человека, в то время как других – 1-2 человека).

Вторая подгруппа это «принятые». Обычно они составляют большинство группы. Здесь оказываются люди со средними значениями статусов и позитивной экспансивностью. В третьей подгруппе находятся «козлы отпущения», «затравленные», «отверженные». Они имеют положительную экспансивность с отрицательным статусом. Группа противопоставляет себя этим людям. Такой социальный статус обычно не пустует в тех группах, где имеется дефицит любых ресурсов и проблемы с их распределением, а также иерархическая структура и недостаточная социальная зрелость членов. Четвертая подгруппа - «белые вороны». Они интересуют группу, а она их – нет. У них низкая эмоциональная экспансивность и высокий социальный статус. Подгруппа пятая - «изолированные». Они не имеют никаких выборов от группы, проявляют низкую экспансивность. Еще есть роль «шута»: он может быть по статусу на уровне от «козла отпущения» до «принятых» и пользуется терпимостью лидера. Сводная таблица для расчета социометрических индексов может иметь следующую форму, описанную в таблице 3 (Приложение К).

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Цифровая типография Печатный двор: характеристика и анализ деятельности

Как заявляет о себе сама компания, цифровая типография ПЕЧАТНЫЙ ДВОР - самая передовая коммерческая цифровая типография г.Томска и Томской области.

«Мы всегда находимся на острие технологий цифровой печати.

Отличительная особенность:

- 1.Новейшие цифровые печатные машины.
- 2.Новейшие технологии цифровой печати.
- 3.Сплоченный коллектив, который не меняется уже долгие годы.
4. Скорость выполнение работ.
5. Высокое качество работ.
6. Вполне внятная цена - мы не делаем дорого, но и мы не можем делать дешево, потому что мы лучшие в своем секторе.

Первая миссия компании - сделать мир ярче.

Вторая миссия компании - содействие развитию предпринимательства в России.

Третья миссия компании - сделать Вас богаче.

Мы предлагаем превосходный товар - идеи, печатную продукцию, дизайн, сувенирную продукцию, холсты. Вы, используя наш товар, услуги, становитесь конкурентоспособными, становитесь более привлекательны на рынке, чем все остальные, а это ведет к тому, что вы развиваетесь быстрее чем все остальные и становитесь богаче» [39].

Юридическое название предприятия Общество с ограниченной ответственностью «Август». Дата регистрации 20 августа 2008г.

ООО «Август» может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом общества.

Таким образом, для удобства решения финансовых и других вопросов, цифровая типография «Печатный двор» юридически оформлена ООО «Август»

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Август»

Сокращенное наименование: ООО «Август»

ИНН: 7017221201, КПП: 701701001

Юридический адрес: 634041 г.Томск ул.Советская 63

Почтовый адрес: 634041 г.Томск ул.Советская 63

Фактический адрес в Томске: 634034, г.Томск, ул.Советская, дом 63

Фактический адрес в Новосибирске: 630008, г.Новосибирск, ул.Кирова, дом 113

e-mail:: pd-tomsk@mail.ru

Режим работы:

Понедельник-Пятница с 9 до 18 часов.

Суббота с 10 до 15,

Выходной – воскресенье.

Виды деятельности:

- Изготовление любой печатной продукции от визитки до плаката.
- Интерьерная фотопечать от А2 и более.
- Печать на холсте. Фрески. Фигурная резка.
- Дизайн.
- Изготовление магнитов с корпоративной символикой.
- Широкоформатная печать (баннеры)
- Сферы деятельности:

Полиграфические услуги, Оперативная полиграфия, Офсетная печать, Широкоформатная печать УФ-печать Послепечатная обработка.

23 февраля 2004 года начала свою деятельность полиграфическая компания «Перекресток». Организация ютилась на площади 20 кв.м., из оборудования у компании было: 1 черно-белый принтер/копир Xerox WC35, пара компьютеров, резак, брошюровальный аппарат и старенький полноцветный лазерный принтер. Штат фирмы состоял в разное время из 3 — 5 человек. Компания была открыта на средства индивидуального предпринимателя Савастьянова Павла Николаевича, который, сначала играл роль инвестора, а потом и руководителя организации.

Компания «Перекресток» занималась оказанием полиграфических услуг и была в большей степени ориентирована на частные лица и студентов. Средние и крупные тиражи перезаказывались в других фирмах.

Летом 2005 года, полиграфическая компания «Продвижение», являющаяся на тот момент лидером в области оперативной полиграфии, со всем оборудованием переезжает в г. Новосибирск. Савастьянов П.Н. понимая, что появилась возможность занять их место на рынке, обращается к Карпову Валентину Ивановичу с коммерческим предложением открыть новую полиграфическую компанию. Предоставленный бизнес-план на три года заинтересовал инвестора и он согласился выделить необходимые средства.

В декабре 2005 года был открыт новый офис, установлено оборудование: полноцветный принтер Xerox DC5252, широкоформатный плоттер HP5500, полуавтоматический резак Ideal 6550, дуплограф Duplo DP 460, а так же множество других аппаратов, и весь штат фирмы «Перекресток» начал работу уже под другим именем.

2005 — 2006 года прошли относительно ровно. Рост был минимальным. Компания раскачивалась и набирала обороты. Штат насчитывал 8 — 9 человек. В 2007 году начался стремительный рост. Штат увеличился до 11 человек. Производственные мощности усиливались новым оборудованием. 2008 год оказался одним из самых напряженных. Рост компании существенно замедлился. Кризис, еще не затронувший организацию, уже давал о себе знать. Из оборудования была куплена вторая полноцветная машина Xerox DC 5252.

2009 год, в связи с экономическим кризисом, начался очень вяло.

Но с сентября, компания вновь начала набирать обороты и поменяла статус с полиграфической компании на цифровую типографию. «Печатный двор» в том году заработал золотую медаль на Межрегиональном конкурсе «Лучшие товары и услуги Сибири ГЕММА — 2009». Так же началась активная работа над имиджем организации. Был проведен ряд рекламных мероприятий. Компания начала переориентироваться с частных лиц на крупных корпоративных клиентов. 2009 год - стал годом переосмысления деятельности организации.

В 2010 году рост производства продолжился. Компания уверенно шла по намеченному пути. Вырос профессионализм сотрудников. Уровень оказываемых услуг, как и уровень самих клиентов, повысился на несколько порядков.

2011 год. Цифровая типография «Печатный двор» вышла на лидирующие позиции в сфере оперативной полиграфии. Встал вопрос - «куда идти дальше?».

Было определено два пути развития:

1. открытие офсетного производства;
2. модернизация, усиление и расширение оперативного цифрового направления.

Организация решила пойти по второму пути развития. И в 2012 г. в лизинг был приобретен полноцветный принтер Xerox DC8080 – самый современный цифровой принтер в своем сегменте на сегодняшний день. Это приобретение позволило не просто оставаться в лидерах, но и опередить конкурентов на несколько лет вперед. Так же, в этом году компания приобрела ризограф Riso MZ 1070E и второй резак Ideal 6550.

В 2013 году приобретен аппарат hp DESIGNJET L26500 и к прочим услугам компании добавилась латексная печать. Также приобрели листоподборщик- буклетмейкер. Основным событием года стало открытие

филиала компании в г. Новосибирск. Филиал получил название «Ай-принт». Для работы филиала также закуплено необходимое оборудование.

Директором предприятия является учредитель, в лице Савастьянова Павла Николаевича. Соучредитель и инвестор - Карпов Валентин Иванович. Управляет компанией директор. Ему непосредственно подчиняются бухгалтер, заместитель и отделы. В отсутствие директора, текущие рабочие вопросы решает заместитель, однако во всех вопросах, так или иначе влияющих на деятельность компании, слово директора остается решающим. Структура раскрыта в рисунке 5.



Рисунок 5- Структура организации

Всего на предприятии работает 14 человек. Из них: 1-директор, 1- зам. директора, 4 менеджеров (по продажам и работе с клиентами), 5-печатников (предпечатная подготовка, печать, постпечатная обработка), 2-дизайнера и бухгалтер.

Основная целевая аудитория «Печатного двора» - корпоративные клиенты. Базу корпоративных клиентов составляют 42 компании, из них 11 крупных, с сетью филиалов и 31 средних. Большая часть из них заказывает продукцию в Печатном дворе более трех лет и довольна обслуживанием.

Для привлечения клиентов, в основном, используется адресная почтовая рассылка и участие в тендерах. Постоянные и давние клиенты компании

«Лама», «Газпром», «Райффайзенбанк», «Хоум кредит банк», «Бинбанк», «Россельхозбанк», «ТПСбанк», «Томскнефтехим», «Сибур», «Абрикос», Межениновская птицефабрика и др.

К внешней среде предприятия относятся: государство, потребители, поставщики, конкуренты. Внешняя среда имеет как прямое, так и косвенное воздействие на деятельность предприятия.

Напрямую воздействуют государство, поставщики, потребители и конкуренты. От взаимоотношений с этими факторами внешней среды зависит как непосредственно выпуск товаров и услуг, так и ценовая политика и количество и качество выпускаемого товара или оказываемых услуг.

Косвенное воздействие оказывают технические, экономические, социальные, политические, национальные, культурные и т.п. факторы.

Партнеры, такие как «Альфатех», поставляют комплектующие к машинам. Рекламная компания «Фиеста» рекламирует компанию на бортах городских маршрутных автобусов, на «Авторадио». Компании «Бриг», «Автопак», «Регент», «Канцлер», и др., поставляют материалы; «Александр Браун» бумагу. Отношения с партнерами уже сложились, являются взаимовыгодными и доверительными.

Конкуренты компании: «Скан», «Графика», «Мелон», «Апостроф», «Дельта-план» и т.п. Нельзя сказать, что фирма работает в условиях жесткой конкурентной борьбы. Скорее, наличие компаний-конкурентов способствует развитию и совершенствованию печатного бизнеса, стремлению к повышению качества обслуживания и выпускаемой продукции. Печатные компании-конкуренты следят за уровнем цен, сроками и качеством обслуживания клиентов путем обзвона конкурирующих фирм, «тайных покупателей», опросов, изучения статистических данных и др.

Конкурентный анализ (Приложение А)

К внутренней среде предприятия относятся: персонал, техника и технологии производства, материальные ресурсы, научно-исследовательские разработки, менеджмент, маркетинг.

Персонал (потенциал, квалификация; подбор, обучение и продвижение; оценка результатов труда и стимулирование; сохранение и поддержание отношений между работниками и т. п.). Эффективность работы всего предприятия во многом зависит от квалификации кадров, стажа их работы по специальности, профессиональной подготовки, а также от принятой системы материального или иного стимулирования работников.

1. Техника и технология. Это комплексный фактор, включающий в себя оборудование компании, транспортные средства, инструменты и технологию производства.

2. Организация управления (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);

3. Финансы;

4. Маркетинг (стратегия продукта; ценовая стратегия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия).

Факторы внутренней среды могут как напрямую воздействовать на конкретные результаты деятельности предприятия, так и оказывать косвенное влияние на другие факторы внутренней среды. Так, например, изменение спроса на отдельные товары ведет к необходимости разработки и освоению производства новых видов товаров, что влечет за собой изменение в структуре используемых ресурсов, а также потребует дополнительного обучения кадров.

Вобщем, коллектив «Печатного двора» производит неплохое впечатление. Каждый знает свою работу и имеет свое рабочее место. Генеральный директор заботится о повышении мотивации сотрудников, их постоянном развитии и профессиональном росте. Для этого проводятся еженедельные планерки с прослушиванием, обсуждением актуальных тем, внесением новых идей и предложений. Принимают участие все сотрудники, и каждый имеет право голоса. Компания выезжает на все региональные конференции по презентации нового полиграфического оборудования.

Представители «Печатного двора» посещают выставки и презентации по профилю компании, проходящие в регионе.

Тем не менее, еще есть над чем работать. Так, в компании существуют скрытые конфликты, часто затяжные. Недостаточно прописаны обязанности каждого сотрудника, поэтому возникают недоразумения по поводу невыполненных работ. Не достаточно четко работает система мотивации сотрудников, поэтому возникают вопросы о справедливости оплаты труда. Отсутствует система учета. Комплексный анализ деятельности предприятия отражен в таблице 5. (Приложение Л)

Информационная технология (ИТ) представляет собой процесс, использующий совокупность методов и программно-технических средств, обеспечивающих сбор, обработку, хранение и передачу информации во всех сферах человеческой деятельности.

Целью информационной технологии является производство информации для ее анализа человеком и принятия на ее основе решения по выполнению какого-либо действия. Современные информационные технологии основаны на применении вычислительной техники и сетевых технологий, высоком уровне пользовательского интерфейса, активном участии пользователей в информационном процессе, широком использовании пакетов прикладного программного обеспечения в различных предметных областях [26].

«Печатный двор» имеет свой сайт по адресу <http://pdtomsk.ru>, странички ВКонтакте и Facebook. В этом году формат сайта стал значительно удобнее. Так, изменился дизайн страниц, вверху страницы появились кнопки «вход», «регистрация», «корзина»; у посетителей появилась возможность оставить свой отзыв. Через сайт можно заказать любую продукцию компании, а так же доставку. Недостатком является отсутствие портфолио, цен и редкое обновление.

Регулярно компания проводит оценку отзывов клиентов о качестве оказываемых услуг. Для этого используются данные, поступающие на сайт и анкеты, которые по желанию может заполнить каждый клиент.

Проводится работа по выяснению рейтинга фирм-конкурентов и сравнительной конкурентоспособности компании.

В этом году компания начинает использование системы учета CRM. Это маркетинговая платформа для управления мультиканальными коммуникациями. Позволяет учитывать все обращения, выявлять потребности клиента, отслеживать весь процесс работы с заказами.

В типографии, к сожалению, рекламная и ПР-деятельность не планируется заранее, не подвергается анализу и контролю. Ежегодно в мае Печатный Двор совместно с Авторадио проводит по всему городу раздачу георгиевских лент с рекламной брошюрой компании. Таким образом типография участвует в социальном проекте и напоминает горожанам о своих услугах. В сентябре 2014 компания участвовала в семинаре по IT-технологиям, где имела возможность коротко рассказать о своих услугах и вручить всем участникам блокноты, ручки с контактами компании и сертификат на скидку 20%. В октябре менеджеры Печатного Двора посетили конференцию и выставку-продажу новейшего печатного оборудования в г. Новосибирск. В 2015 году сотрудники компании проходили обучение на Сибирском Форуме 12 апреля; в мае приняли участие в акции «Бессмертный полк»,- портреты героев изготавливались по самым низким ценам; участвовали в ярмарке «Охота на свадьбу»; в октябре прошли семинары для коллектива «Делаем из коллектива команду» Ирины Сазоновой; 27 ноября – 3-й региональный форум молодых предпринимателей (учеба). В январе – феврале 2016 года прошли семинары по клиенториентированию. Организованы обучающие экскурсии по полиграфическому делу для студентов и школьников.

Компания участвует в социальных проектах «Рука помощи», «Благовест»- печать рекламной продукции для проектов по себестоимости, установлены урны для сбора средств благотворительными фондами в офисе компании. В компании нет людей, которые специально занимались бы разработкой и продвижением каких-либо проектов. Поэтому, участие в различных акциях хаотично, информация о результатах не фиксируется и не

подвергается анализу. Контакты со СМИ весьма редки. Так, в ноябре 2013 проводилось телевизионное интервью с директором компании, а в декабре 2013 года типография спонсировала показ мод для людей с ограниченными возможностями и осветила это в прессе. В этом году компания вынуждена была отказаться от радиорекламы, которую давала «Милицейская волна» в обмен на услуги ПД. У компании достаточно поводов освещать свою деятельность в СМИ, просто этим некому заняться и, возможно, руководство не придает должной значимости этой стороне ПР-деятельности. Разумеется, в условиях сегодняшней инфляции не у всякой фирмы достаточно средств на рекламу в СМИ, однако, существуют не менее эффективные малозатратные методы, которыми стоит воспользоваться. За последний год освоено производство нового продукта – чертежей, проведена рекламная кампания интерьерной латексной печати, намечено расширение клиентской базы. Также готовится необходимый бизнес-план для получения государственной субсидии на лизинг нового оборудования. Идет сбор документов для получения лицензии на право осуществления полиграфической деятельности. Получение лицензии предполагает соответствие организации предусмотренным законодательством требованиям и условиям, подготовку определенного пакета документов, получение необходимых согласований от государственных органов.

Одной из главных проблем текущего года для типографии стал новый виток кризиса, который проявил себя в значительном повышении цен на материалы и, соответственно, на услуги компании. Цены выросли с ноября 2015 в среднем, на 40 – 50 %%. В связи с этим, ПД пришлось отказаться от рекламы на радио «Милицейская волна», сократить расходы на развитие, встал вопрос о пересмотре заработной платы. За последний год по разным причинам были потеряны важные корпоративные клиенты, как «Антонов Двор», «Новые Телесистемы», «Межениновская птицефабрика». В связи с кризисом, цена для многих компаний становится важнее качества, выбирают менее качественную, но более дешевую печать.

Итак, основные проблемы компании Печатный двор следующие:

- 1.Отсутствие четкой стратегии поведения компании, планирования развития и роста.
- 2.Отсутствие системы учета и контроля.
- 3.Недостаточное внимание проведению маркетинговых исследований.
- 4.Отсутствие важнейших элементов корпоративной культуры: ценности, нормы, должностные обязанности.
- 5.В работе организации недостает творчества, неценовой конкуренции. Подход к привлечению и обслуживанию клиентов ординарный.

Требуют безотлагательной корректировки такие слабости компании как отсутствие специалиста по рекламе и маркетингу и недостаток сотрудников, так как на небольшое количество менеджеров ложится разнообразная и, порой, непосильная нагрузка. Отсутствие специалиста по рекламе и маркетингу обуславливает и другие слабые стороны типографии: это недостаточность и бесконтрольность эффективности рекламы, не усмотренное продвижение новых услуг. Необходимо предотвратить угрозу, в первую очередь, потери и так уже недостающих кадров. Конечно, важно, но, пожалуй, на сегодня не реально, позаботиться о расположении офиса. А вот внутреннее устройство и оформление офиса не требует слишком больших вложений и этим стоит заняться. Пора также заняться оптимизацией и развитием корпоративной культуры: «реставрация» миссии, определение и обозначение корпоративных ценностей, разработка и написание корпоративного кодекса, и, думаю, введение корпоративного героя и мифов, дало бы новую волну в развитии внутренних и внешних связей ПД, а также способствовало бы повышению конкурентоспособности.

2.2 Анализ корпоративной культуры и психологического климата цифровой типографии и разработка рекомендаций по оптимизации

Программа социологического исследования.

В процессе включенного наблюдения за деятельностью коллектива цифровой типографии «Печатный двор» выявлено, что в компании не уделяется внимание целенаправленному формированию корпоративной культуры и руководство считает ее роль в деятельности компании незначительной. В компании достаточно часто проявляются рассогласованность действий, некорректное поведение, недопонимание и обиды, недовольство чьей-то работой. Кроме того, в разных отделах компании разный психологический настрой и заметны периодические проявления негативной психологической атмосферы в производственном отделе. Как сказал в интервью один из руководителей компании, отношения внутри коллектива организации нестабильные, складываются хаотично. Присутствуют скрытые конфликты. Случаются «эмоциональные взрывы».

Проблема: почему существующая корпоративная культура не обеспечивает комфортных эмоционально-психологических условий труда?

Объект исследования: коллектив цифровой типографии Печатный двор.

Предмет исследования: влияние корпоративной культуры на эмоционально-психологический климат в коллективе организации.

Цель исследования: выявить причины неэффективности существующей корпоративной культуры организации, негативно сказывающиеся на эмоционально-психологическом климате.

Задачи:

1. Проанализировать уровень сложившейся корпоративной культуры
2. Изучить эмоционально-психологический климат в коллективе.
3. Оценить качество внутренних коммуникаций.

Интерпретация понятий размещена в Приложении Д настоящей работы.

Гипотезы:

1. Предположим, что уровень корпоративной культуры типографии может быть средний, имеющий тенденцию к деградации.
2. Возможно, многие сотрудники организации не имеют эмоционально-психологической удовлетворенности от совершаемой совместной деятельности.

3. Внутренние коммуникации не выполняют функции устранения коммуникационных барьеров и формирования сильной корпоративной культуры.

Методология исследования уровня корпоративной культуры включает:

1. Анализ документов (договоры, деловая корреспонденция, сайт).
2. Опрос (анкетирование, интервью).
3. Собеседование.

Для исследования социально-психологического климата использовались:

1. Наблюдение (включенное).
2. Анкетирование.
3. Собеседование.

Для исследования внутренних коммуникаций применен социометрический анализ

Поскольку численность сотрудников компании 14 человек, использовалось сплошное исследование.

Инструментарий – анкеты, стоимость 20 рублей.

Обобщение и интерпретация результатов исследования показала следующее:

Анкеты заполнили 11 человек, основной состав коллектива. Не заполняли: директор (находится в г. Новосибирск), бухгалтер (отказалась без объяснения), один из печатников был на больничном.

Для исследования корпоративной культуры использовалась «Анкета для исследования корпоративной культуры» (Приложение М, тест «Уровень корпоративной культуры» (ОК))

Проведенное исследование позволило оценить уровень корпоративной культуры типографии как средний, имеющий тенденцию к деградации. Оценки по всем секциям ниже «мажорных», в основном, «заметное уныние». Самый низкий балл в секции «Управление», близок к «упадочному». Возможно, это

связано с отношением руководства к значимости корпоративной культуры для деятельности компании или недостаточном понимании того, как можно применять культуру в организационном управлении.

Исследование социально-психологического климата проводилось при помощи анкет по определению психологического климата в коллективе (Приложения Н,О). Обобщенные результаты исследования показали нам, что: значительная часть сотрудников (67%) недостаточно удовлетворена порядком и организованностью в работе, распределением нагрузки между работниками (63%), считают моральную поддержку руководителя недостаточной (36%). Следует обратить внимание на взаимодействие служб и подразделений, обеспечить возможность обмена положительным опытом. Имеет место распространение слухов, сплетен, кулуарные обсуждения распоряжений и личных качеств сотрудников. Не достаточно учитываются руководством мнения и предложения подчиненных. Требуется уделить внимание материально-технической оснащенности и правовой грамотности работников. Оценки управленческих качеств руководителей не высоки. Результаты отражены на рисунках 10 – 15, Приложения Е,Ж,З.

Вероятно, такие результаты получены по причине низкой эффективности корпоративной культуры организации, недостаточной управленческой компетенции руководителей. Высокий уровень культуры содействует единению сотрудников, повышает их удовлетворенность. Порядок и организованность работы,- один из важнейших показателей качества управления.

Также исследование психологического климата проводилось путем включенного наблюдения и беседы с отдельными сотрудниками. Цель: выявить основные проблемы нарушения взаимодействий между сотрудниками. Обнаружено: наличие кулуарных обсуждений руководителей, сплетен, деление коллектива на малые противодействующие группы, недоброжелательное отношение к отдельным сотрудникам, зависть. Так, рабочие производственного отдела (печатники и постпечатники) не имеют возможности обучения,

профессионального роста в отличие от отдела продаж, где для менеджеров постоянно проводятся обучающие семинары и тренинги. Работа производственного отдела достаточно однообразна и физически более тяжелая. Эта ситуация вызывает разобщенность, напряжение между подразделениями, иногда происходит выплеск негативных эмоций. Руководство не видит путей решения проблемы. Также, один из работников производственного отдела позволяет себе недобросовестное отношение к работе, а руководитель не наказывает его, так как на предприятии также работает его мама и является очень ответственным уважаемым сотрудником.

Основные причины: нечеткое распределение обязанностей, отсутствие общепринятых норм и ценностей, которые бы постоянно поддерживались руководством путем разработанной системы мотивации, отсутствие возможности конструктивной критики; отсутствие стратегии, объединяющей сотрудников и способствующей профессиональному росту, недостаточность объединяющих корпоративных мероприятий.

Методом социометрического анализа проведена оценка качества внутренних коммуникаций. Выявлены лидеры, взаимные пары и группировки, а также изолированные сотрудники.

В коллективе типографии из 14 человек оказалось 3 лидера (общительные и с ними хотят общаться), 4 принятые (средние показатели), 3 «белые вороны» (они интересуют группу, а она их нет), 3 отверженных (общительные, но группа их не принимает), и 1 изолированный (не общительный, группа не принимает).

Выявленные проблемы и предложенные рекомендации представлены в таблице 8.

Таблица 8-Выявленные проблемы

Проблема	Каким путем выявлена	Рекомендации
Нарушено взаимодействие между отделами менеджмента и производственным.	SWOT-анализ, интервью с руководителем, собеседование	Разработать корпоративный кодекс организации и систему мотивации сотрудников Составить список мероприятий направленных на развитие неформального общения
Низкий уровень корпоративной культуры, эмоционально-психологический климат неустойчив.	Конкурентный анализ, SWOT-анализ, анкета, интервью с руководителем, собеседование, включенное наблюдение	Рассмотреть возможность обучения руководства с целью повышения управленческой компетенции, обучения новым методам и приемам управления
Неудовлетворенность сотрудников перспективами своего профессионального роста и развития	Анкета, собеседование	Выявить необходимые направления обучения, определить список тем семинаров на год. Назначить ответственных из числа сотрудников по сбору и подготовке материалов и проведению семинаров.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Корпоративная культура организации имеет низкий уровень, эмоционально-психологический климат неустойчив. Присутствует явная необходимость «реставрации» культуры.

2.3 Проектные рекомендации и способы их реализации

На основании проведенного исследования и интерпретации полученных результатов, для оптимизации управления коллективом цифровой типографии Печатный двор предложены следующие шаги:

1. Разработать план преобразования корпоративной культуры.

Определить необходимые положения.

Таблица 9 - План преобразования корпоративной культуры

Что	Каким образом	Ответственный
Определить положения, которые необходимо внедрить и закрепить в корпоративной культуре	1. Обсудить со всеми сотрудниками общепринятые ценности и нормы поведения, сделать это путем опроса и на общей планерке 2. Скорректировать согласно с целями руководства и	Савастьянов, Главатских, Зубко

	общепринятыми нормами	
Создать документ «Корпоративный кодекс»	Систематизировать и сформулировать положения	Зубко
Переработать должностные инструкции	С учетом современных требований и существующих проблем	Главатских
Разработать систему мотивации сотрудников	1. Привязать деятельность каждого сотрудника к удовлетворенности Клиентов 2. Бланк-заказ 3. База знаний	Савастьянов, Зубко Главатских
Повысить вовлеченность сотрудников в жизнедеятельность компании	1. Составить список тем для семинаров, раздать сотрудникам 2. Организация совместного досуга: календарь красных дат компании. Проведение мероприятий поручить сотрудникам 3. Разработать схему проверки/использования неформальных лидеров	1. Савастьянов 2. Раева 3. Савастьянов, Главатских, Зубко
Повышать сплоченность коллектива	1. Разработать и провести мероприятие на повышение сплоченности 2. Создать корпоративного героя	Зубко

2. Разработать корпоративный кодекс типографии. Кодекс отражает общепринятые в организации ценности. Организационные ценности - явления, процессы, предметы, направленные на моральное, интеллектуальное и физическое удовлетворение потребностей членов компании и признающиеся такими большинством ее членов. К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, дисциплина, исполнительность, новаторство, инициатива, степень конформизма, трудовая, профессиональная этика и пр. Нормы поведения – это, разделяемые сотрудниками правила, по которым ведётся «игра» в организации. С формальной точки зрения правила — это закрепленные в организации (письменно или устно) стандарты поведения и действий, которых придерживаются ее сотрудники в процессе деятельности и взаимодействия. Корпоративные ценности и нормы поведения должны планомерно внедряться,

поддерживаемые системой мотивации. Корпоративный кодекс разработан и размещен в Приложении Б.

3. В типографии отсутствуют должностные инструкции. Необходимо разработать и ввести в обращение инструкции по должностям, с целью более четкого обозначения обязанностей и введения ответственности сотрудников за выполняемую работу; ознакомить сотрудников под роспись. Это документ, в котором подробно регламентируются все основные моменты, связанные с выполнением работ по конкретной должности. Он определяет квалификационные требования к сотруднику, его функции, права, обязанности, сферу ответственности. Таким образом, на основании должностной инструкции можно требовать выполнения сотрудником своих обязанностей и применять взыскания за недолжное их выполнение. Типовой пример должностной инструкции менеджера по работе с клиентами представлен ниже.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

I. Общие положения

1. Менеджер по работе с клиентами относится к категории руководителей.

2. На должность менеджера по работе с клиентами назначается лицо, имеющее специальное образование, дополнительную подготовку по менеджменту, стаж работы в сфере предпринимательства не менее 3-х лет.

3. Менеджер по работе с клиентами должен знать:

3.1. Законодательство, регламентирующее вопросы осуществления предпринимательской деятельности.

3.2. Основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследований рынка).

3.4. Теорию менеджмента, макро — и микроэкономики, делового администрирования.

3.5. Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение предлагаемых товаров (продукции).

3.6. Порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров.

3.7. Правила установления деловых контактов.

3.8. Правила официального этикета при проведении переговоров с клиентами.

3.9. Теорию межличностного общения.

3.10. Основы социологии и психологии.

3.11. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

4. Назначение на должность менеджера по работе с клиентами и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия

II. Должностные обязанности

Менеджер по работе с клиентами:

1. Осуществляет анализ аудитории потенциальных клиентов, выявляет потребности клиентов, их уровень и направленность.

2. Разрабатывает методики поиска клиентов, планирует работу с клиентами, составляет схемы обращения к клиентам.

3. Непосредственно осуществляет поиск клиентов всеми доступными способами (путем размещения рекламы, участия в выставках, ярмарках, презентациях, направления предложений по средствам коммуникаций, электронной почтой, факсимильными сообщениями, пр.).

4. Прогнозирует деловую надежность потенциальных клиентов, их финансовую и материальную обеспеченность.

5. Организует и проводит предварительные переговоры с клиентами, заинтересовавшимися предложениями, уточняет потребности каждого конкретного клиента и подготавливает предложение, адресованное определенному клиенту.

6. Встречается с клиентами, убеждает клиентов в выгоды предложения, предлагает на обсуждение и согласование проекты договоров,

принимает участие в работе над согласованием разногласий, заключает договоры от имени предприятия.

7. Предлагает клиентам пути решения не согласованных при переговорах вопросов и вопросов, возникших после совершения юридически значимых действий.

8. Поддерживает постоянный контакт с существующими клиентами, организует работу с ними по устоявшимся деловым схемам.

9. Разрабатывает схемы взаимоотношений с наиболее выгодными и перспективными клиентами (предложения особых условий договоров, систем скидок и индивидуального обслуживания, ускоренных сроков и особых условий исполнения договорных обязательств, пр.).

10. Разрабатывает и дает клиентам рекомендации и консультации по наиболее эффективному использованию устоявшихся деловых связей; обеспечивает возможность посещения клиентами выставок, ярмарок, презентаций новых продуктов (товаров, услуг).

11. Обеспечивает соблюдение интересов клиентов при выполнении условий договоров подразделениями предприятия.

12. Налаживает обратную связь с клиентами (изучает их требования к продукции (товарам, услугам), устанавливает причины неудовлетворенности клиента совместной работой, анализирует претензии клиентов и принимает все меры по их решению и сохранению деловых связей).

13. Формирует банк данных о клиентах (клиентскую базу), своевременно вносит в нее изменения.

14. Изучает и анализирует политику конкурентов во взаимоотношениях с клиентами.

III. Права

Менеджер по работе с клиентами имеет право:

1. Самостоятельно определять формы работы с клиентами, способы установления деловых связей.

2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Запрашивать от руководства и специалистов подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

IV. Ответственность

Менеджер по работе с клиентами несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

4. Реализуя принцип доступности руководства, обеспечить сотрудникам возможность беспрепятственно направлять вопросы на электронную почту руководства. Еженедельно на планерке разбирать, давать конструктивные ответы. Это поможет сотрудникам быть услышанными и чувствовать неравнодушное, внимательное отношение руководства к их проблемам.

5. Разработать систему поощрений/наказаний с целью повышения мотивации сотрудников к достижению результатов и поддержанию организационных ценностей. Определить значимое для работников

материальное и нематериальное награждение (премия, путевка и т.п.)/наказание. Пример можно посмотреть в таблице 8.

Таблица 10 - Система мотивации сотрудников

Материальная мотивация	Критерии	Методы контроля	Поощрение	Наказание
	Работа без брака	Бланк заказа	Квартальная премия	Лишение % заработной платы
	Удовлетворенность клиентов	Бланк заказа	Ежегодная премия	В зависимости от причины
	Расширение клиентской базы	Клиентская база	Ежегодная премия или путевка на отдых	
Нематериальная мотивация	Работа без брака	Бланк-заказ	Помещение фото на стенд «Лучшие»	
	Удовлетворенность клиентов	Бланк-заказ	Помещение фото на стенд «Лучшие» Обеспечение возможности обучения и повышения квалификации	
	Расширение клиентской базы	Клиентская база		
	Поддержание высокого уровня корпоративной культуры	Аттестация	Обеспечение возможности обучения и повышения квалификации Делегирование управленческих полномочий	В зависимости от нарушений

6. Для организации совместного досуга определить список «красных» дат (Новый Год, 8 марта, 23 февраля, День рождения компании, летний выезд на природу, зимний выезд и т.п.), которые ежегодно отмечаются сотрудниками совместно с компанией (возможно с семьями). Назначить ответственных за подготовку программы каждого дня. Совместные мероприятия послужат более тесному неформальному общению, близкому знакомству, дадут положительные эмоции. Проект мероприятия в рамках неформального общения (Приложение И).

7. Выявить необходимые направления обучения, определить список тем семинаров на год. Раздать темы сотрудникам для углубленного изучения и

проведения семинаров для организации. Каждый семинар должен вести за собой позитивное изменение в деятельности компании и способствовать профессиональному росту. Таким образом, каждый сотрудник будет иметь возможность профессионального развития и принесет полезную информацию остальным. При этом нет необходимости оплаты. План семинаров на 2016 год:

Тема	Суть	Время, ответственный
Постановка целей и планирование их достижения	<ul style="list-style-type: none"> • определение наиболее важных целей организации • понимание подчиненными поставленных задач • высвобождение временных ресурсов за счет четкого распределения индивидуальных зон ответственности • освоение техник определения приоритетов в работе 	Август. И.Главатских
Клиент как одна из главных ценностей компании	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Что такое качественное обслуживание клиента? ▪ Корпоративные стандарты в области обслуживания ▪ Лояльность клиентов. Завоевание и удержание клиентов 	Октябрь. П.Савастьянов
Деловой этикет в бизнесе	Деловой этикет в общении Телефонный этикет Бизнес-этикет и корпоративная культура компании	Декабрь.

9. Рассмотреть возможность обучения руководителей эффективным методам руководства. Руководители — это наиболее ценный ресурс любого предприятия. Невозможно достичь высокой эффективности в работе организации без руководителей, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. Если ошибку рядового работника обычно можно исправить или компенсировать, то ошибки руководителей могут стать роковыми для их организации. Качественные характеристики руководителей самым непосредственным образом отражаются на качестве управления, а значит, и на эффективности работы компании, и на уровне ее конкурентоспособности. Руководители, работая в условиях постоянного дефицита времени и давления текущих дел, часто не склонны анализировать собственную работу. Учеба дает им возможность внимательнее присмотреться к своему опыту, к тем подходам, которые они чаще всего

используют при решении управленческих задач, и выработать систему приоритетов, лучше отвечающую требованиям. Предлагаем рассмотреть одну из программ НОПУ ДПО «Межрегиональный Учебный Центр Повышения Квалификации г. Томска», которая приглашает пройти тренинг–семинар (Томск, пр. Ленина, 30/2) «Эффективность управления»:

- Цель: Получение знаний и отработка навыка эффективной организации работы и управления группами.
- Навыки коммуникации, командного взаимодействия, влияния, мотивации, разрешения и предупреждения конфликтов;
- Тайм-менеджмент;
- Корпоративная культура.

Количество часов: 12, цена: 5 500,00 руб./чел. В стоимость обучения входит индивидуальная бизнес-консультация

Для группового обучения по стандартной программе скидка – 35% (от 3х человек от организации). Возможен индивидуальный корпоративный тренинг для организации (группа от 8ми человек).

Ведущие тренингов:

Кузин Андрей Юрьевич: Бизнес-тренер, бизнес-консультант.

Непрерывно ведёт бизнес-тренинги с 1996 г. (Востокгазпром, Газпромнефть Восток, Технологический инкубатор ТПУ, Сибур, Транснефть, Сибпроект, Томская полиграфическая компания и т.п. Также обучал кадровые резервы организаций: ТПУ, Аэропорт «Томск», Аэропорт «Толмачево», Газпромтрансгаз Томск, Газпромнефть-Восток).

Тарабыкина Мария Алексеевна: Практический психолог. Ведёт бизнес – тренинги с 2012 г. Занимается разработкой и внедрением корпоративной культуры, управлением, наймом, обучением персонала.

10. Повысить мотивацию сотрудников производственного отдела, занятых рутинной работой. Для этого необходимо связать их работу и заработную плату с удовлетворенностью клиентов. Разработать бланк заказа. В бланке заказа продукции отражать участие каждого в выполненной работе.

Фиксируется на бумаге и в электронном документе. Каждый участвующий в процессе производства подтверждает свою ответственность личной подписью. Бланк размещен в Приложении В.

11. Повысить мотивацию дизайнерского отдела. Создать «Базу знаний по нестандартным решениям». Каждый раз, когда клиент обращается в компанию с нестандартной задачей и сотрудник успешно ее решает, клиент заполняет форму, где указывает суть проблемы и ее решение. Каждый положительный отзыв озвучивается перед коллективом и фиксируется в базе. По окончании года лучшие сотрудники поощряются премиями и их фотографии вывешивают на стенде «Лучшие».

Заключение

Перед руководством любой организации постоянно возникает проблема повышения эффективности управления. Для российских предприятий, не так давно перешедших к рыночным отношениям, эти проблемы особенно актуальны. В данной работе было рассмотрено влияние корпоративной культуры организации на состояние ее эмоционально-психологического климата.

Корпоративная культура это совокупность ценностей, норм, принципов, правил жизнедеятельности компании, разделяемые большинством сотрудников, передающиеся из поколения в поколение и оказывающие непосредственное влияние на характер реализации целей этой компании. В ее структуру входят такие элементы, как артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления. Эмоционально-психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе эмоциональный настрой. Он является достаточно устойчивым образованием и определяется настроениями людей, их душевными переживаниями и волнениями, отношением друг к другу, к работе, к окружающим событиям.

Важнейшим условием достижения целей компании является формирование сильной корпоративной культуры и здорового корпоративного климата в коллективе организации.

С помощью следующих методов: нормативного, сравнительного, конструктивно-критического, метода случайной оценки, а также анкетирования и социометрического методов – был проведен анализ сложившейся корпоративной культуры цифровой типографии Печатный двор г.Томска, которая признана «удовлетворительной».

Оценка корпоративной культуры «отличная» может быть дана только тогда, когда она способствует формированию у персонала ощущения благополучия и способствует достижению поставленных целей. Это состояние может быть достигнуто, когда:

- работа хорошо оплачивается и интересна по характеру;
- поощрения выплачиваются справедливо;
- межличностные взаимоотношения характеризуются теплотой и участием;
- разработана и реализуется система коллективных мероприятий;
- четко сформированы и разделяются всеми членами коллектива миссия, стратегия, базовые ценности и верования предприятия.

Но корпоративная культура цифровой типографии Печатный двор не может быть определена как «неудовлетворительная» по следующим основаниям:

- Компания существует на рынке более десяти лет и основной состав коллектива постоянен, большая часть корпоративных клиентов привержены компании 5 и более лет.
- Проводится регулярное обучение сотрудников.
- Компания стремится к достижению лучших результатов в производстве и обслуживании клиентов.
- Наличие единого корпоративного стиля.

Очевидно, что даже преуспевающие компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей. При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей корпорации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

В работе были изучены основные методы диагностики корпоративной культуры, а именно: метод системного анализа, нормативный, сравнительный, конструктивно-критический методы, методы опроса (анкетирование, интервью) и др. На основании проведенных исследований типографии предложены пути

улучшения эмоционально-психологического климата корпорации и совершенствования корпоративной культуры. Даны практические рекомендации по исправлению текущей ситуации и предложены способы их реализации.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.— М.: Питер, 2009 - 29 с.
2. Артёмов И.А. Исследование социально-психологического климата в коллективе. Анкеты и опросники. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prakt-psyhologiya.ru/spk2>, свободный. - Загл. с экрана.
3. Блинов А.О. Определения организационной (корпоративной) культуры/ А.О.Блинов, О.В.Василевская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>, свободный.- Загл. с экрана.
4. Голубкова Е.Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом - инструменты повышения эффективности управления // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - №3. – С. 27-34.
5. Григорьева Е.Ю., Фомченкова Л.В. Механизм формирования и развития эффективной корпоративной культуры // Экономика, социология и право. - 2015. - № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-formirovaniya-i-razvitiya-effektivnoy-korporativnoy-kultury>, свободный. - Загл. с экрана.
6. Девизы и слоганы в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.org/2-60229.html>, свободный. - Загл. с экрана.
7. Доблаев В.Л. Организационное поведение. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.- 319с.
8. Дроздов И.Н. Психологический климат и определяющие его факторы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=753&add&rod=741>, свободный.- Загл. с экрана.
9. Згонник Л.В. Оценка человеческого капитала // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №1. - С. 100 - 103.

10. Иванов Е.Н. Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/17.pdf>, свободный. - Загл. с экрана.
11. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
12. Карташова Л.В. Организационное поведение/ Л.В Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломоницина. - М.:Инфра-М, 2000. – 145 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - СПб.: Питер, 2007. – 257 с.
14. Кузьмин Е. С. Основы социальной психологии. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1967. — 174 с.
15. Лапицкий М. Предпринимательская культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.transport.ru/2_period/min_ekon/№296/pred.htm, свободный. - Загл. с экрана.
16. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение: Учебник для вузов/ Г.Р. Латфуллин О.Н. Громова.- СПб.: ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. <http://biblo-ok.ru/uchebnik-ok/organizatsionnoe-povedenie-latfullin.php>, свободный.
17. Корпоративная культура и управление изменениями / Л. Пол, Б. Мунк, Р. Киган, Л. Л. Лейхи, Д. Мейерсон, Д. Сулл, К. Хадсон, К. Л. Берник, Р. Чаран. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 65 с.
18. Левкин Н. Доверие и организационная культура современной системы предпринимательства // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №6. - С. 21 - 26.
19. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра - М, 1999. 123 с.
20. Мерц Н.В. Корпоративная культура: реальный инструмент управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aleader.ru/corporat>, свободный. - Загл. с экрана.
21. Основные типологии организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://research-journal.org/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>, свободный. - Загл. с экрана.

22. Пак В.Д., Нужина Н.И. Основные типологии организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://research-journal.org/social/osnovnyie-tipologii-organizacionnoj-kultury/>, свободный. - Загл. с экрана.

23. Парыгин Б.Д. Социально–психологический климат коллектива. Пути и методы его изучения/ Под ред. В.А. Ядова. – Л.:Наука.1981. – 192 с

24. Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом. - 2007. -№ 4. - С. 61 -63.

25. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учебн. пособие/ Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб: Речь, 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/33542402/>, свободный. - Загл. с экрана.

26. Применение информационных технологий в PR-деятельности. Компьютерные технологии в области связей с общественностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.org/8-160133.html>, свободный. - Загл. с экрана.

27. Принципы и методы формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://bmanager.ru/articles/principyu-i-metody-formirovaniya-korporativnoj-kultury.html>, свободный. - Загл. с экрана.

28. Рогачева О.В. Корпоративная культура и внутрифирменная социальная политика // Журнал исследований социальной политики. - 2005. - № 3. - С. 347 – 366.

29. Романова О.С. Современные модели управления компанией: процессный подход // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №6. - С. 102 - 106.

30. Скайлар Е. Особенности стимулирования топ-менеджеров // Управление персоналом. - 2008. - №3.- С. 20 -21.

31. СМИ и общество. Массовая коммуникация как отражение корпоративной культуры // Материалы VIII Всероссийской научно-

практической конференции молодых ученых.- Иркутск, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.trkk.ru/data/models/71-model-kultury-sheyna.html>, свободный. - Загл. с экрана.

32. Смирнова В. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями // Трудности концепции и практики управления. - 2008. - №12. - С. 102 - 107.

33. Социально-психологический климат: сущность и характеристика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.risemanager.ru/rims-565-1.html>, свободный. - Загл. с экрана.

34. Социология управления: от группы к команде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/37.htm>, свободный. - Загл. с экрана.

35. Социометрия: исследование межличностных отношений в группе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/moreno.htm>, свободный. - Загл. с экрана.

36. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом №11, 2000[Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://hrm.ru/db/hrm/89856474C48A7823C3256AAB004273B8/category.html>, свободный. - Загл. с экрана.

37. Тепман Л. Н. Корпоративное управление: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239с.

38. Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Питер, 2000. – 368 с.

39. Цифровая типография ПЕЧАТНЫЙ ДВОР (Томск) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vk.com/pdtomsk>, свободный.- Загл. с экрана.

40. Шамарова Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом // Управление персоналом. - 2008. - №8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1559>, свободный.- Загл. с экрана.

41. Шейн Э. Организационная культура и лидерство.- М.: Питер, 2008. - 336 с.

42. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика,1986. - 248 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 5 - SWOT-анализ

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Преданность сотрудников 2. Высококласное оборудование 3. Ценовая политика 4. Оперативность в обслуживании 5. Профессионализм обслуживающего персонала 6. Офис недалеко от центра города 7. Известность компании 8. Качество продукции 	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение базы клиентов (территория, интернет) 2. Участие в тендерах 3. Организация выставки 4. .Получение лицензии на осуществление полиграфических услуг 5. Получение субсидии на лизинг 6. оборудования 7. .Прием новых специалистов 8. .Развитие корпоративной культуры
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недоукомплектованность кадров 2. Отсутствие планирования и анализарботы 3. Месторасположение офиса (неудобство подъездных путей и отсутствие парковки) 4. Контроль качества продукции 5. Отсутствие электронной базы для учета материальных ценностей 6. Корпоративная культура 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение цен на материалы 2. Повышение цены на товар из – за расходных материалов 3. Потеря корпоративных клиентов 4. Потеря кадров 5. Изменение налогового законодательства 6. Рост себестоимости услуг

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Корпоративный кодекс Цифровой типографии Печатный двор

Содержание

1. Общие положения
2. Миссия цифровой типографии Печатный двор
3. Цели цифровой типографии Печатный двор
4. Корпоративные ценности цифровой типографии Печатный двор
5. Деловая этика цифровой типографии Печатный двор
6. Соблюдение настоящего кодекса

Общие положения.

Корпоративный кодекс – это свод основных морально-этических и деловых норм, принципов, которыми руководствуются сотрудники цифровой типографии Печатный двор. Эти нормы являются основой нашего понимания того, кто мы есть, как нам себя вести, к чему нам следует стремиться. Корпоративный кодекс является внутренним нормативным документом Компании и выполняет функцию организующего начала производственной деятельности и поведения сотрудников.

Цели и задачи корпоративного кодекса

Цель корпоративного кодекса – закрепить принятые в компании единые нормы и ключевые принципы деятельности и поведения сотрудников, направленные на улучшение и защиту репутации компании; повышение инвестиционной привлекательности; повышение уровня корпоративной культуры.

Задачи корпоративного кодекса:

- закрепление Миссии, Видения и Корпоративных ценностей компании,
- определение политики и правил взаимодействия компании по отношению к клиентам, инвесторам, государственным органам, конкурентам, и т.д.,
- определение порядка принятия решений в сложных этических ситуациях,
- развитие корпоративной культуры через транслирование ценностей всем сотрудникам, ориентация сотрудников на единые корпоративные цели, повышение корпоративной идентичности,
- обеспечение осознания сотрудниками Компании личной ответственности за выполнение своих должностных обязанностей, своей роли в реализации Миссии компании.

Сфера применения корпоративного кодекса

Настоящий кодекс разработан на основе общепризнанных принципов и норм международного права, законодательства Российской Федерации, правил делового взаимодействия, принятых в мировом сообществе.

В настоящем кодексе описываются основные принципы взаимодействия руководства и персонала, правила поведения, требования к сотрудникам компании.

Строгое соблюдение установленных правил и приверженность корпоративным ценностям являются залогом успеха компании и условием для поддержания и развития высоких стандартов деловой этики.

Принимая кодекс, компания подтверждает свое стремление к высокому уровню корпоративной культуры, обязуется соблюдать его положения, внедрять и применять их в повседневной деятельности.

Работники компании обязаны руководствоваться в своей деятельности содержащимися в кодексе принципами и правилами поведения.

Каждый работник компании принимает на себя обязательства по соблюдению данного кодекса с момента ознакомления.

Кодекс принимается, изменяется и дополняется по решению Правления компании.

Миссия цифровой типографии Печатный двор

Наша миссия – улучшать качество жизни людей, путем предоставления потребителю высокого уровня обслуживания и печатной продукции самого высокого качества в самые короткие сроки, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о своих сотрудниках.

Видение

Цифровая типография Печатный двор входит в группу лидеров полиграфического рынка и предоставляет услуги клиентам в масштабах региона;

Обладает сильной корпоративной культурой, стимулирует сотрудников к достижению высоких личных и организационных целей;

Способствует постоянному повышению качества полиграфических услуг в регионе;

Активно участвует в программах социального и культурного развития региона;

Осуществляет активную благотворительную деятельность.

Цели Цифровой типографии Печатный двор:

Наша цель – постоянное повышение качества обслуживания и качества предоставляемого продукта, достижение наибольшей удовлетворенности наших клиентов. Мы делаем все зависящее от нас для формирования эффективной системы предоставления высококачественных продуктов и услуг, отвечающих самым высоким требованиям жизни современного общества.

Наша первоочередная задача – наладить эффективную работу Компании в интересах инвесторов, сотрудников, партнеров, потребителей и общества в целом.

Мы стремимся к долгосрочному лидерству на рынке полиграфических услуг нашего региона.

Мы ставим перед собой задачу привлечения к сотрудничеству подавляющего большинства крупных компаний нашего региона.

Корпоративные ценности цифровой типографии Печатный двор

Качество.

Мы убеждены, что качество услуг и уровень обслуживания являются существенными факторами достижения успеха. Повышение уровня обслуживания клиентов — основная забота сотрудников типографии Печатный двор. Мы стремимся добиваться качества, соответствующего самым высоким стандартам, добиваться для наших клиентов оптимального соотношения цена/качество.

Развитие и самосовершенствование.

Мы стремимся к постоянному движению вперед и совершенствуем свой бизнес, разрабатывая новые продукты и услуги, повышая квалификацию нашего персонала. Мы уверены в том, что опыт и доскональное знание своего дела, постоянное совершенствование, поиск, новаторство могут привести нас к достижению намеченных целей.

Ответственность.

Мы ответственны перед инвесторами за результаты деятельности компании, перед клиентами — за качество продуктов и услуг, перед партнерами — за исполнение своих обязательств, перед обществом — за вклад в развитие полиграфических услуг, предоставление рабочих мест, своевременную уплату налогов, участие в социальной жизни. Отношения компании с клиентами и партнерами основываются на взаимном уважении, соблюдении договоренностей, стремлении избегать принудительных действий.

Мы неукоснительно соблюдаем общепринятые принципы и нормы международного права, законодательство Российской Федерации.

Мы добросовестно осуществляем все операции по обслуживанию клиентов, постоянно совершенствуя нашу работу.

Открытость и сотрудничество.

Мы уверены в том, что взаимопонимание и взаимодоверие, взаимопомощь, корпоративная солидарность и совместное решение проблем внутри компании, открытое и доброжелательное взаимодействие с инвесторами, партнерами, клиентами, общественностью, государственными органами позволят нам реализовать нашу Миссию. Мы считаем, что открытость и прозрачность деятельности компании является необходимым условием долгосрочной эффективности нашего бизнеса.

Деловая этика цифровой типографии Печатный двор

Взаимодействие с инвесторами

Наша цель — максимально повышать стоимость компании и получаемой прибыли.

Своей работой мы стремимся соответствовать и превосходить ожидания наших собственников.

Мы дорожим доверием инвесторов и делаем все возможное для его укрепления. Мы проявляем заботу об обеспечении профессионального и качественного менеджмента, чтобы гарантировать максимально возможную прибыль на капитал инвесторов; постоянно повышаем доступность и наглядность информации путем повышения качества учета и отчетности.

Взаимодействие с клиентами

Мы заинтересованы в установлении долгосрочных партнерских взаимоотношений с клиентами и всемерно способствуем их развитию. От максимального удовлетворения потребностей клиентов зависит успех всей деятельности компании.

Мы стремимся к дружеским отношениям с клиентами и предоставлению им исчерпывающей информации о своих услугах и продуктах.

Уважая интересы наших клиентов, мы стремимся к минимизации любых рисков.

Мы стремимся к расширению возможностей клиентов и созданию максимально удобных для них условий обслуживания.

Мы уважаем достоинство наших клиентов и принимаем на себя следующие обязательства перед ними:

- обеспечивать своих клиентов полиграфическими продуктами и услугами высшего качества в максимально короткие сроки;
- обходиться со своими клиентами честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности;
- создавать равные условия для всех наших клиентов;
- гарантировать уважение человеческого достоинства в реализации наших услуг, маркетинге, рекламе;

обеспечивать безопасность и защиту информации о сотрудничестве со своими клиентами;

- исключить возможность предоставления недостоверной или искаженной информации;
- своевременно и внимательно рассматривать возможные затруднения в работе с клиентами, конструктивно и своевременно разрешать претензии.

Взаимодействие с сотрудниками

Компания рассматривает персонал как основной стратегический ресурс, способный обеспечить ей долгосрочные конкурентные преимущества и удержание лидерских позиций на рынке полиграфических услуг.

Компания ценит свой персонал за инициативность и нацеленность на успех, компетентность и профессионализм, талант, знания и опыт, порядочность и дисциплинированность, корпоративную сплоченность и динамичность. Именно эти качества сотрудников помогают удерживать стабильное положение цифровой типографии Печатный двор на рынке полиграфических услуг.

Компания гарантирует своим сотрудникам обеспечение равных для всех возможностей в экономическом, социальном плане и в получении образования.

В компании считается недопустимым создание нетерпимой обстановки в отношении сотрудников. Любая дискриминация является нарушением норм деловой этики и поведения цифровой типографии Печатный двор. Нетерпимой обстановкой мы считаем ситуацию, в которой к определенному лицу в той или иной форме проявляется неприязнь на основании его гражданства, религии, расы, возраста, пола, физических недостатков или таковых же признаков у его родственников или друзей. Созданием нетерпимой обстановки считается любая форма неуважительного поведения, унижающая человеческое достоинство.

Всем сотрудникам предоставляются равные возможности, зависящие только от их личного потенциала и профессионализма, в области ставок заработной платы, продвижения по службе или других видов вознаграждения, отбора для профессионального обучения или увольнений.

Компания строит отношения со своими сотрудниками на принципах долгосрочного сотрудничества, взаимного уважения и неукоснительного исполнения взаимных обязательств.

Сотрудники всеми своими действиями должны показывать и подтверждать свое уважение друг к другу и вкладу, который каждый вносит в общее дело.

Уважая достоинство друг друга, сотрудники цифровой типографии не позволяют себе грубость, какой бы критичной ни выглядела ситуация.

Нарушение деловых и моральных норм поведения является недопустимым.

В цифровой типографии Печатный двор приняты единые стандарты общения с внешними и «внутренними» клиентами. Каждый коллега считается «внутренним» клиентом и общение с ним требует такой же корректности и заинтересованности, как и общение с внешними клиентами. Открытость, доброжелательность и взаимное уважение сотрудников оставляют благоприятное впечатление о компании в глазах клиента.

Компания принимает меры, направленные на охрану труда, здоровья и обеспечение безопасности работников, создавая все необходимые условия для повышения их социального благополучия.

Компания стремится к тому, чтобы поддерживать безопасную и эргономичную организацию всех рабочих мест и необходимые санитарно-гигиенические и бытовые условия труда.

Компания поощряет активное участие сотрудников в жизни компании, когда это способствует развитию корпоративной культуры и внутреннего сотрудничества.

Компания по достоинству оценивает и всячески поддерживает любые идеи сотрудников, реализация которых может быть полезна для развития бизнеса.

Взаимоотношения с конкурентами

Компания руководствуется принципами честной конкуренции.

Компания не предпринимает действий, порочащих репутацию коллег по полиграфическому рынку.

Компания не предпринимает действий по целенаправленному переманиванию сотрудников из других печатных компаний.

Если компания заключает партнерские отношения с другой фирмой, и оказалось, что в последней работает член семьи одного из ее сотрудников, родственник или даже любимая девушка, то об этом факте необходимо сообщить своему руководителю.

Ответственность сотрудников цифровой типографии Печатный двор

Сотрудник несет личную ответственность за достижение целей компании, выполнение поставленных задач в соответствии с уровнем делегированных полномочий и профессиональной компетентности.

Каждый сотрудник компании несет ответственность за качество выполненной им работы: грамотность, корректность и практическую применимость составленных документов; исполнение договорных обязательств в строгом соответствии с договором.

Сотрудник несет личную ответственность за поддержание рабочей обстановки и благоприятного психологического климата в коллективе. В общении сотрудники стремятся быть конструктивными, доброжелательными и ориентированными на решение задач, а не на выяснение личных отношений.

Сотрудник несет личную ответственность перед руководством и коллегами за нанесение любого ущерба компании не только своими действиями, но и бездействием.

Сотрудник несет ответственность за эффективное использование своего рабочего времени. В рабочее время в компании не принято заниматься личными делами, отвлекать коллег от работы посторонними разговорами, вести неслужебные телефонные переговоры, использовать Интернет в личных целях. Руководители подразделений и сотрудники, работающие с внешними клиентами, придерживаются «офисного стиля» в одежде.

Соблюдение настоящего кодекса

Сотрудники компании несут ответственность за соблюдение всех положений корпоративного кодекса, принимают активное участие в их обсуждении, при необходимости иницируют изменения.

Сотрудники принимают на себя обязательство ежегодно подтверждать, что они действуют в соответствии с настоящим корпоративным кодексом компании путем внутренней аттестации.

В случае несоблюдения положений настоящего кодекса компания оставляет за собой право применять соответствующие меры дисциплинарного воздействия.

Компания обязуется принимать все меры для выполнения положений, содержащихся в настоящем корпоративном кодексе.

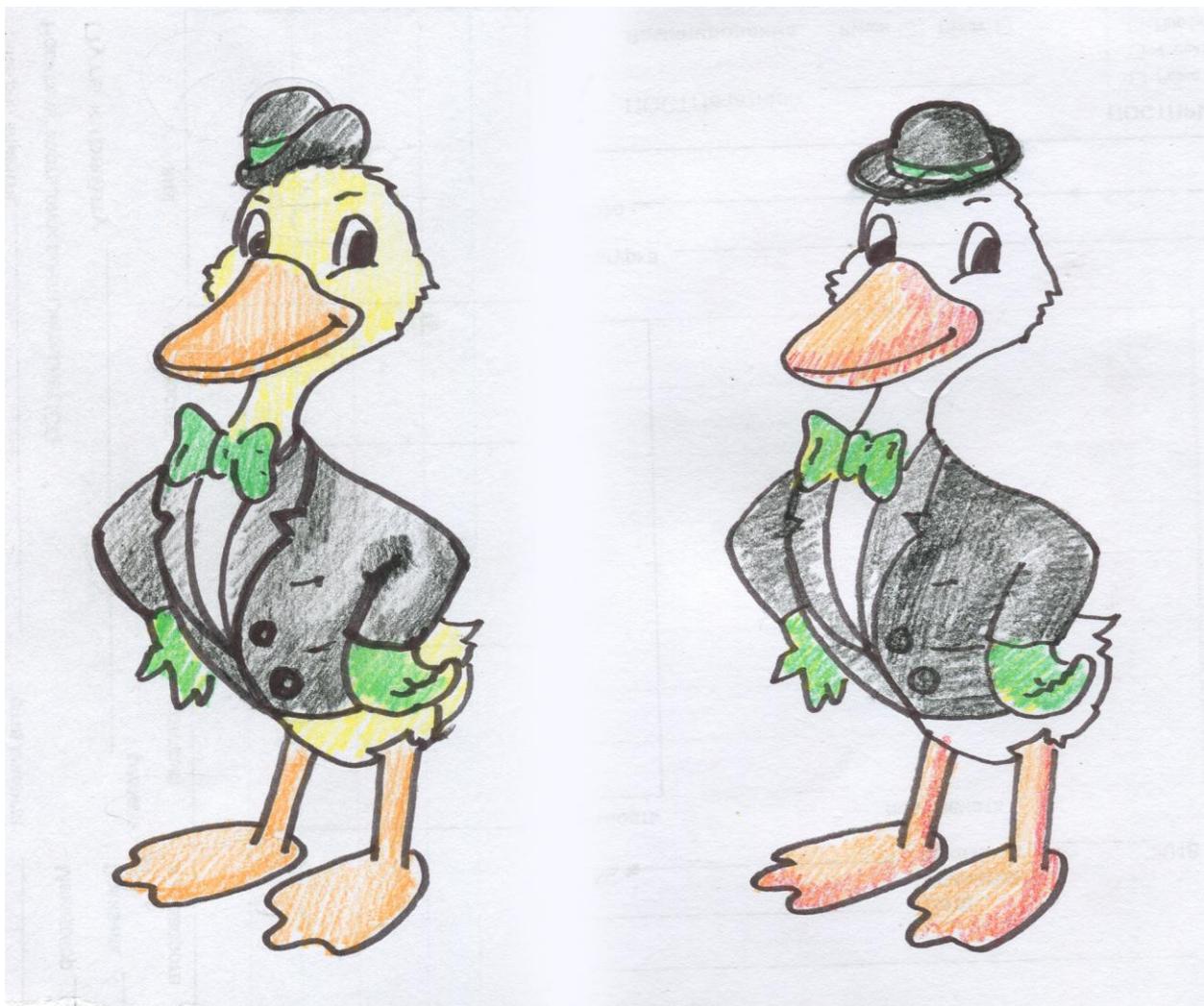
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бланк заказа

Менеджер _____ Дата принятия заказа: _____ Заказчик _____ ☎ _____ ✉ _____		Дизайнер: _____ Срок изготовления: _____ Стоимость: _____ Путь к файлу: _____ _____	
Вид	Шт.	Бумага	Цветность
Печатник: _____		Постпечатник: _____ <input type="checkbox"/> Резка <input type="checkbox"/> Люверсы <input type="checkbox"/> Фальцовка <input type="checkbox"/> Скругление углов <input type="checkbox"/> Термоклей <input type="checkbox"/> Перфорация <input type="checkbox"/> Вырубка 54x86 <input type="checkbox"/> Нумерация <input type="checkbox"/> Биговка <input type="checkbox"/> Дырокол <input type="checkbox"/> Скрэтч 8x45 серый <input type="checkbox"/> Степлирование <input type="checkbox"/> Вырубка 70x100 <input type="checkbox"/> Скрэтч 8x45 голограмма <input type="checkbox"/> Листоподбор <input type="checkbox"/> Вырубка 70x100 <input type="checkbox"/> Скрэтч 6x36 серый	
Ламинирование <input type="checkbox"/> Двухстороннее <input type="checkbox"/> Одностороннее <input type="checkbox"/> 25 мкр <input type="checkbox"/> 150 мкр Рулон <input type="checkbox"/> Пакет <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 32 мкр <input type="checkbox"/> 175 мкр <input type="checkbox"/> Мат <input type="checkbox"/> 75 мкр <input type="checkbox"/> 200 мкр <input type="checkbox"/> Глянец <input type="checkbox"/> 100 мкр <input type="checkbox"/> 250 мкр <input type="checkbox"/> Края оставлять <input type="checkbox"/> 125 мкр <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> Края обрезать		Выдача готовой продукции: _____ _____	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Эскиз корпоративного героя



Приложение Д

Таблица 6 – Интерпретация понятий

<p>Корпоративная культура - это совокупность материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, разделяемых членами организации и задающих сотрудникам направление их поведения и действий.</p>	<p>Компоненты</p> <p>Знание</p> <p>Отношение</p>	<p>Миссия</p> <p>Традиции</p> <p>Символика,</p> <p>Стандарты поведения</p> <p>-знаю все</p> <p>-частично знаком</p> <p>- впервые слышу</p> <p>-это нам необходимо</p> <p>- не думаю, что это важно</p> <p>- мне все равно</p>
<p>Миссия предприятия – это основная цель предприятия, выраженная в виде единого документа.</p>	<p>Документ</p> <p>Знание</p> <p>Отношение</p>	<p>- Провозглашение убеждений и ценностей. Политика предприятия по достижению целей.</p> <p>- знаю</p> <p>- знаю частично</p> <p>- впервые слышу</p> <p>- это нам необходимо</p> <p>- не думаю, что это важно</p> <p>- мне всё равно</p>
<p>Поведение - способность изменять свои действия под влиянием внутренних и внешних факторов</p>	<p>Правила (стандарты) поведения сотрудников компании по отношению к сослуживцам, клиентам, поставщикам и др.</p> <p>Знание</p> <p>Отношение</p>	<p>- документ, регламентирующий поведение</p> <p>знаю</p> <p>- знаю частично</p> <p>- впервые слышу</p> <p>- это нам необходимо</p> <p>- не думаю, что это важно</p> <p>- мне всё равно</p>
<p>Должностные инструкции - это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.</p>	<p>Документ</p> <p>Знание</p> <p>Отношение</p>	<p>Функции, обязанности, права и ответственность сотрудников</p> <p>- знаю</p> <p>- знаю частично</p> <p>- впервые слышу</p> <p>- это нам необходимо</p> <p>- не думаю, что это важно</p> <p>- мне всё равно</p>
<p>Фирменный стиль - характерный вид, разновидность, выражающаяся в каких-либо особенных признаках, свойствах художественного оформления. Это значение имеет параллель с понятием «менталитет», связанным с особенностями нации, совокупностью ее отличий от других;</p>	<p>Компоненты</p> <p>Знание</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарный знак; 2. Фирменная шрифтовая надпись (логотип); 3. Фирменный блок; 4. Фирменный лозунг (слоган); 5. Фирменный цвет (цвета); 6. Фирменный комплект шрифтов; 7. Корпоративный герой; 8. Постоянный коммуникант (лицо фирмы) 9. Форма одежды; <p>- знаю</p> <p>- знаю частично</p> <p>- впервые слышу</p>

	Отношение	- это нам необходимо - не думаю, что это важно - мне всё равно
Профессиональный рост персонала - расширение профессиональной компетенции сотрудника, освоение сотрудником новых навыков, расширение его полномочий.	Компоненты Знание Отношение	- аттестация - эксперимент - обучение - семинары - тренинги - знаю - знаю частично - впервые слышу - это нам необходимо - не думаю, что это важно - мне всё равно
Корпоративная культура	Функции Оценка	-придает сотрудникам организационную идентичность - передает видение - стимулирует ответственность - вдохновляет -по пятибалльной шкале
Эмоционально-психологический климат - это преобладающий в группе эмоциональный настрой; неофициальные отношения, которые складываются между работниками	Критерии оценка	- характер взаимоотношения между сотрудниками - степень психологической совместимости, - характер взаимодействия между подразделениями, - особенности профессиональной мотивации; - характер восприятия и оценки друг друга и т.д. Благоприятный Неблагоприятный Устойчивый /нет
Внутренние коммуникации (ВК) – движение информации между сотрудниками организации. Вертикальные ВК - передача информации от руководителей к подчиненным и обратно Горизонтальные ВК - передача информации среди коллег или между отделами.	Формальные Неформальные Оценка	Функции: Доведение до сотрудников ясной и четкой информации о целях, задачах, правилах, стандартах и т.п.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

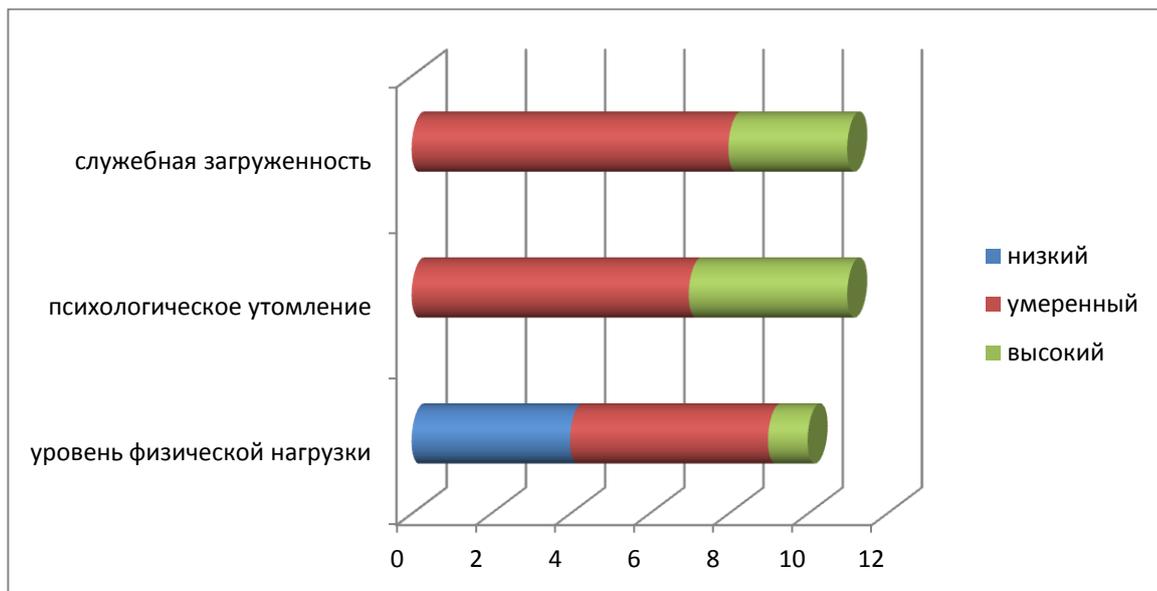


Рисунок 10 - Уровень психофизиологической загрузки на работе

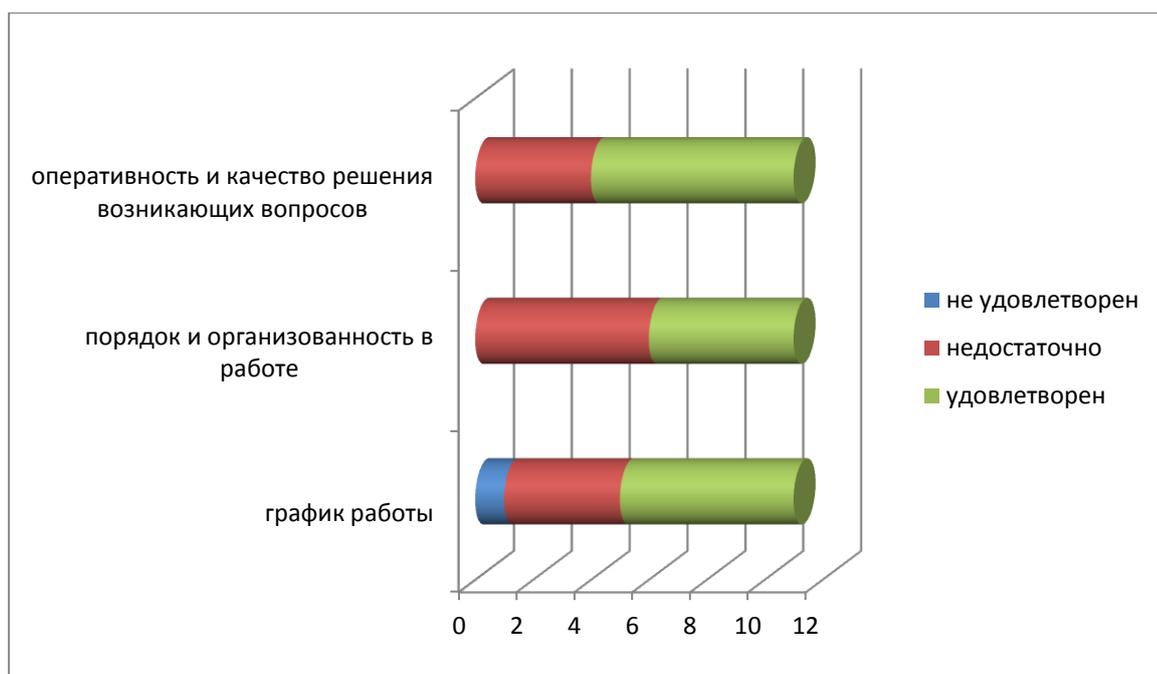


Рисунок 11- Отношение к организационным вопросам

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

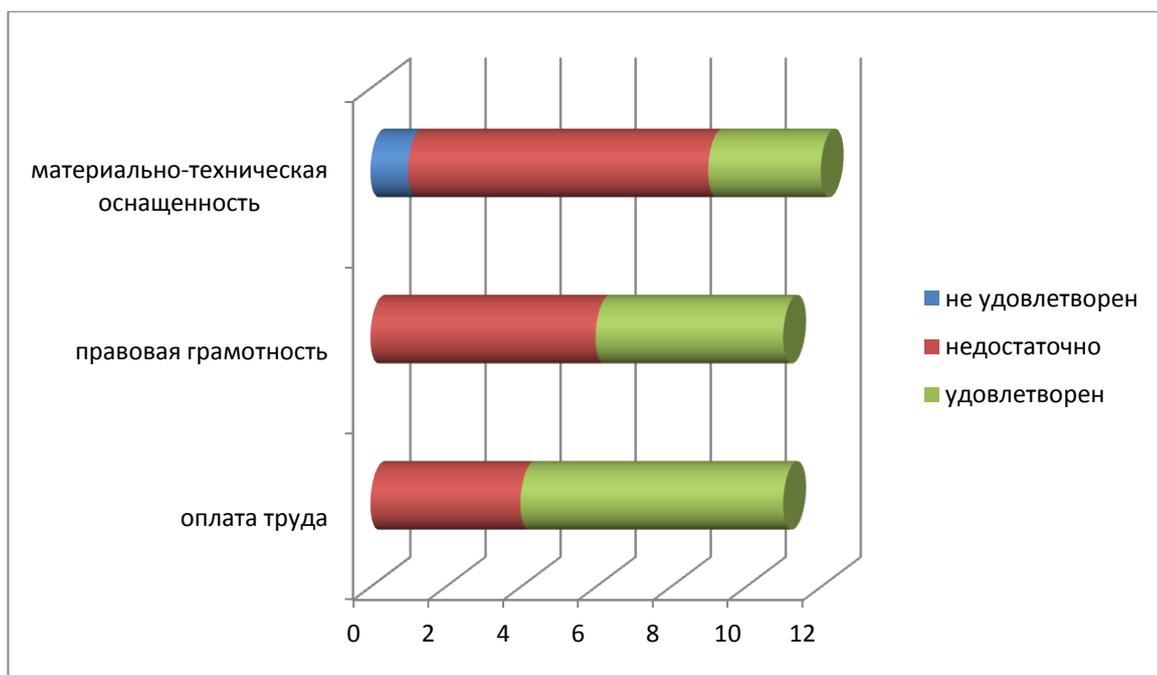


Рисунок 12- Удовлетворенность социально-экономическими параметрами

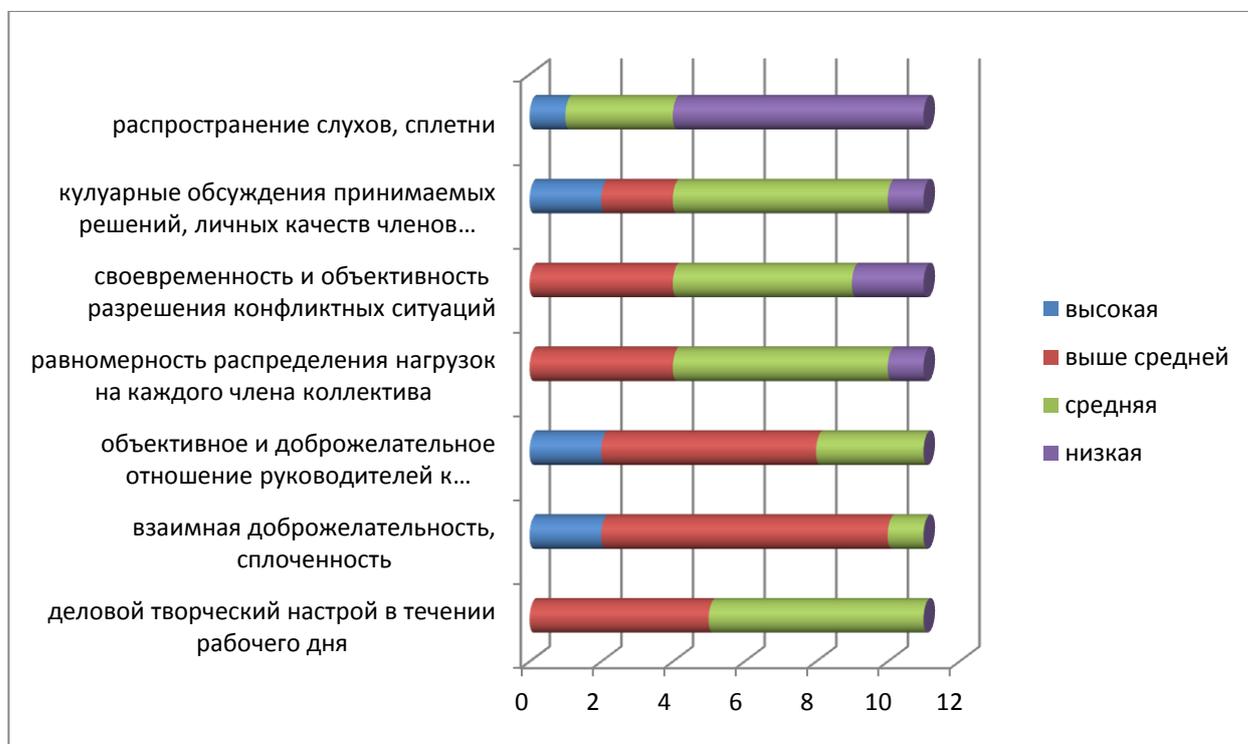


Рисунок 13- Преобладание элементов поведения служебного коллектива

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

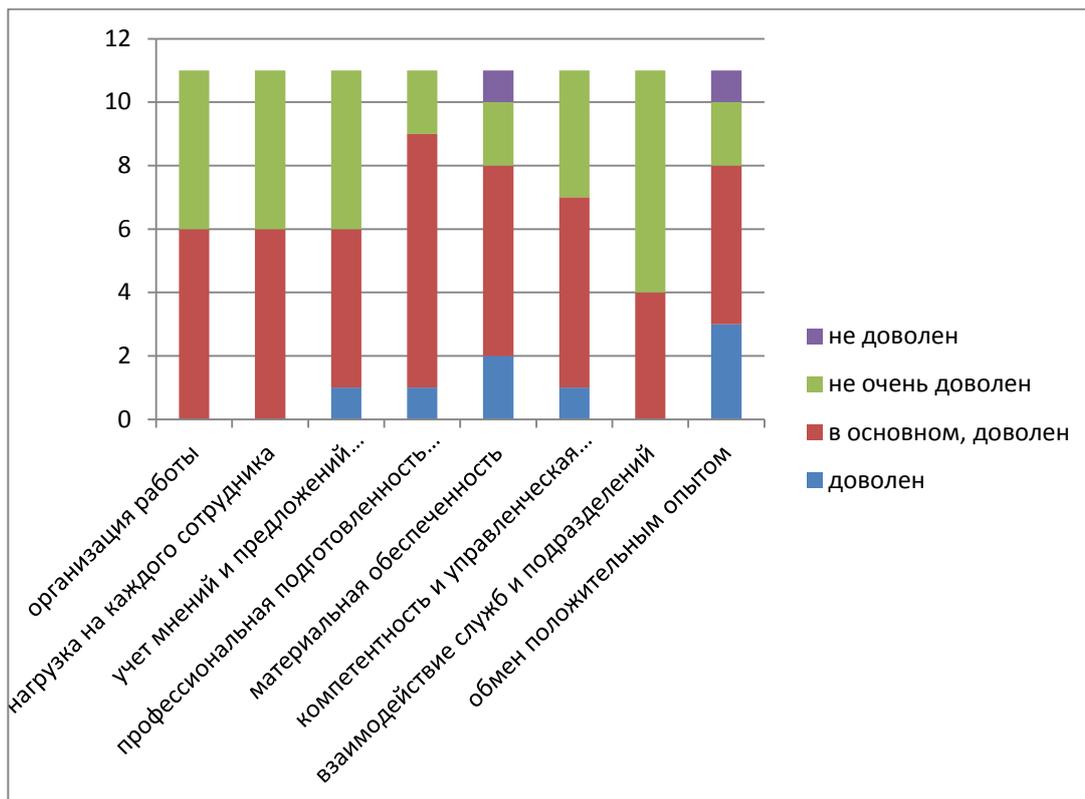


Рисунок 14-Удовлетворенность сотрудников деятельностью коллектива

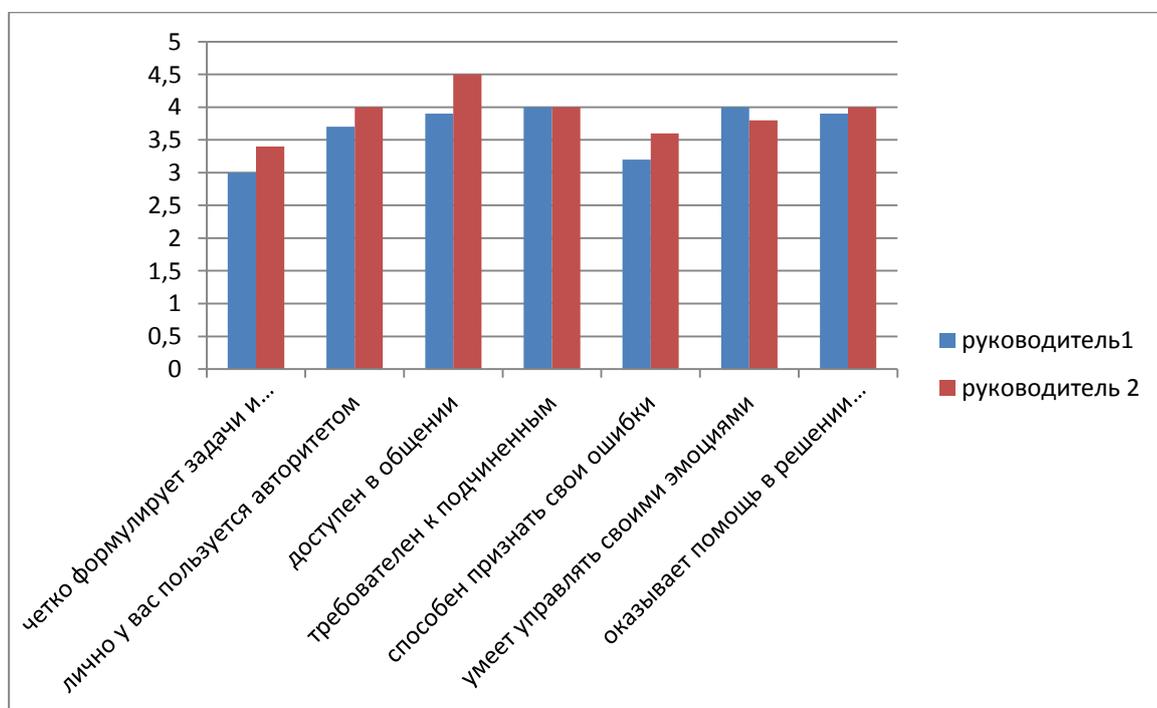


Рисунок 15- Оценка управленческих качеств руководителей по пятибалльной шкале

ПРИЛОЖЕНИЕ И

ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЯ В РАМКАХ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

Актуальность.

Для интеграции коллектива, для формирования приверженности к организации большое значение имеет возможность слияния формального и неформального общения. Психологический климат в коллективе определяется степенью этого единства. Если в коллективе развита система неформальных отношений, корпоративные праздники, коллективные традиции, то чувства и мысли людей более естественны, свободны, исчезает скованность в общении, растет доверие и уважение друг к другу, повышаются совместимость и срабатываемость.

Сроки проведения мероприятия: 9 сентября 2016г. - международный день красоты. Компания Печатный двор своей качественной и экологически чистой печатью поистине украшает мир, поэтому имеет непосредственное отношение к этому празднику.

Ответственные: Главатских Илья, Вдовченко Александр, Зубко Елена.
Количество участников 15 человек

Объект: коллектив типографии

Предмет: психологический климат

Цель: Объединение коллектива сотрудников

Задачи:

1. Подчеркнуть положительные качества сотрудников и руководства, наметить «героев».
2. Акцентировать внимание на общих ценностях сотрудников и запечатлеть их при помощи обозначения корпоративных цветов.
3. Организовать положительный эмоциональный подъем от корпоративного общения.

План.

На салфетке у каждого лежат цифры по порядку.

1. Во время чаепития каждый сотрудник рассказывает свою историю (как попал в организацию, какой-либо пример трудной ситуации в организации и как справились). Все истории должны быть подготовленными заранее, позитивными, подчеркивающими командный дух и основные организационные ценности. Кто-то один набирает тексты коротко на компьютере. В заключении составляется коллаж, - стенгазета с рассказами и фото.

В процессе собеседования выяснилось, что одна из старых сотрудниц попала в организацию, когда была беременна и ее никуда не брали на работу, а здесь взяли. Сегодня это лучший менеджер.

У другого сотрудника случилось несчастье, - сгорел дом. Ни один человек в компании не остался равнодушным. Помогали всем, чем могли.

Один из сотрудников инвалид, с одной рукой. Испытывал большие трудности с трудоустройством. В компании ему поверили. Впоследствии он принес организации золотую медаль на Межрегиональном конкурсе «Лучшие товары и услуги Сибири ГЕММА — 2009». И другие подобные истории.

2. Написать на доске список прозвучавших в историях ценностей и тех, которые не прозвучали, и выбрать те, что являются значимыми для всех. Присвоить определенным ценностям корпоративные цвета. Например: черный - ответственность, качество; оранжевый – отзывчивость, дружелюбие; белый – честность, открытость; зеленый – тактичность, уважение.

3. Представить Корпоративного героя (ростовая кукла дарит памятные подарки – календарь в корпоративной цветовой гамме, с изображением корпоративного героя и ценностей) несущего корпоративные ценности в цветовой гамме (подчеркнуть их еще раз). По предварительному согласованию принято решение героем сделать гуся, составить для него шуточную историю - миф, отражающий основные ценности компании. Общее фото с героем в газету. (Эскиз корпоративного героя в ПРИЛОЖЕНИИ Г)

Прогнозируемый результат: Изменение эмоционально-психологического климата. Повышение уровня организационной идентичности. Общая положительная эмоциональная атмосфера.

Бюджет.

1. Продукты к чаю - 3 тысячи рублей
2. Печать рассказов и фотографий - 270 рублей
3. Изготовление ростовой куклы - 10 тысяч рублей
или плаката с изображением Корпоративного героя - 2 тысячи рублей
4. Памятные подарки (календари) - 3750 рублей

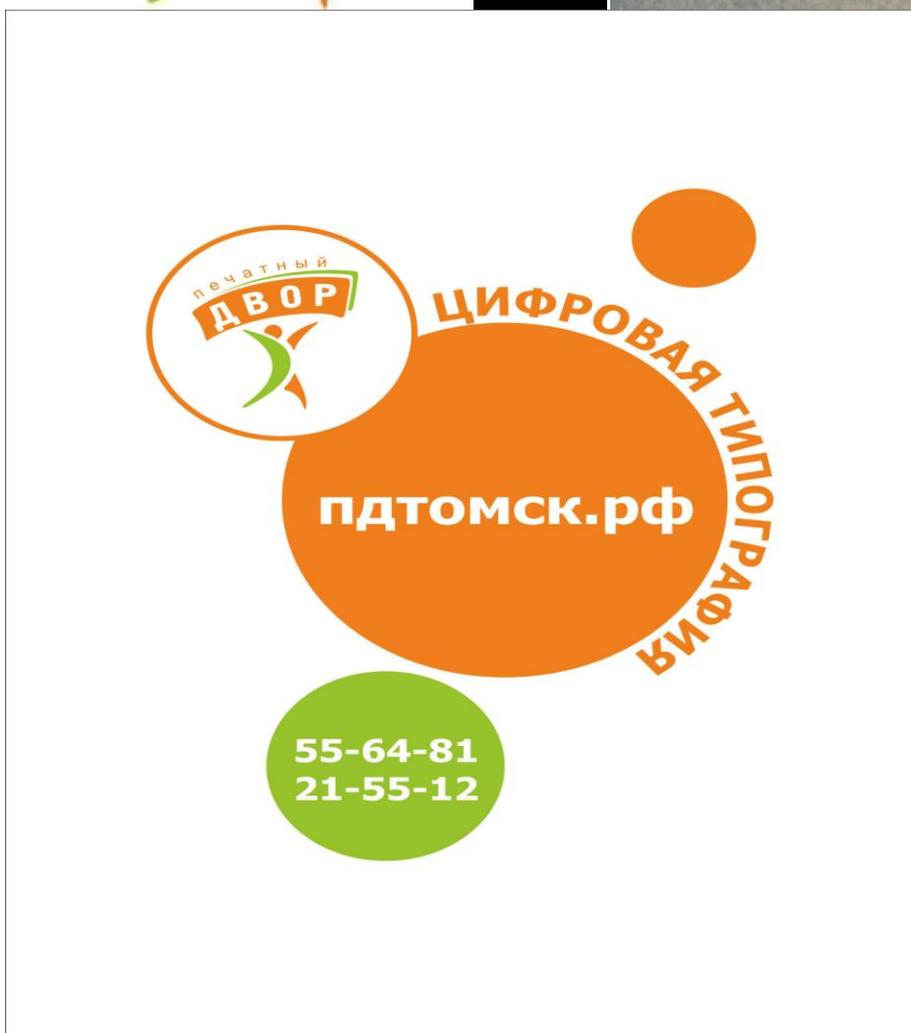
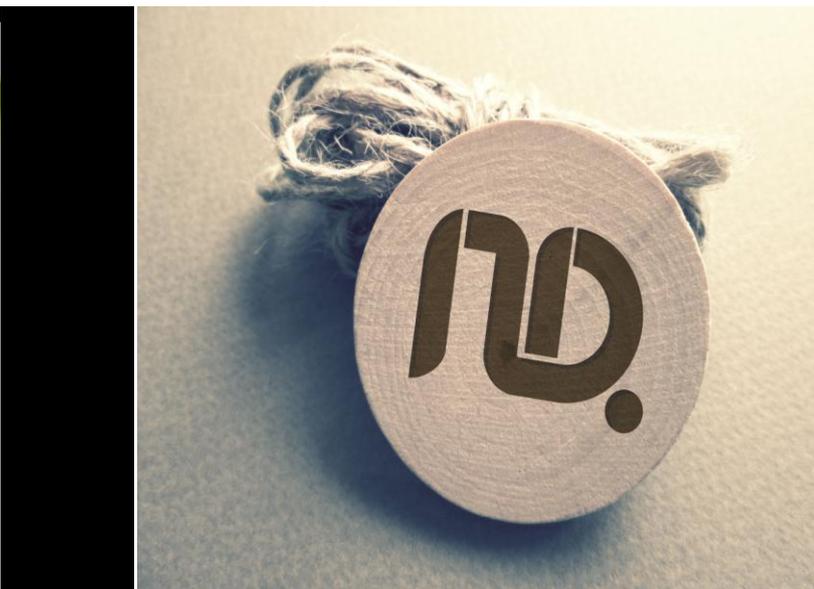
Внедрение разработанных рекомендаций позволит изменить отношения в коллективе, повысить удовлетворенность сотрудников работой, содействует формированию благоприятного эмоционального климата внутри коллектива.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица 3- Сводная социометрическая таблица

№	Сколько человек его выбрали	Сколько человек его отвергли	Сколько человек он выбрал	Сколько человек он отверг	Соц. статус	Эмоц. экспансивность	Наименование социального статуса, подгруппы
N	Ri+	Ri-	Rj+	Rj-	C	E	
1						0,3	«принятый»
2					0,07	0,07	«принятый»
3					0,15	0,15	«лидер»
4					0,15	-0,07	«белая ворона»
5					0,15	-0,07	«белая ворона»
6					0,07	-0,07	«белая ворона»
7					0,15	0,23	«лидер»
8					0,07	0,07	«принятый»
9					0,07		«принятый»
10					0,23	0,38	«лидер»
11					-0,07		«отверженный»
12						-0,07	«отверженный»
13					-0,07	-0,15	«отверженный»
14						0,23	«изолированный»

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
Логотип типографии



ПРИЛОЖЕНИЕ М

Анкета для исследования корпоративной культуры

Тест «Уровень корпоративной культуры» (ОК)

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7			
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7			
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7			
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7			
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7			
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7			
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7			
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7			
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7			
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7			
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7			
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7			
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7			
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7			
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7			
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7			
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7			
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7			

18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7			
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7			
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7			
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7			
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7			
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7			
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7			
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7			
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7			
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7			
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7			
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7			

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация: Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 - 290 - очень высокий

175 - 260 - высокий

115 - 174 - средний

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций.

Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Выводы: 1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер - это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3 Степень влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Анкета по определению психологического климата в коллективе

УВАЖАЕМЫЙ СОТРУДНИК ! В Вашем коллективе проводится изучение социально – психологического климата с целью дальнейшего его совершенствования и создания благоприятной обстановки. Ваш опыт и знания могут оказать существенную помощь в разработке реальных предложений и рекомендаций.

В предложенной анкете даются варианты ответов на поставленные вопросы. Отметьте, пожалуйста, крестиком вариант ответа, соответствующий Вашему мнению.

Фамилию и подпись ставить не нужно.

1. В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива:

Наименование вопроса	А	Б	В	Г	Д
	Доволен	В основном доволен	Не очень доволен	Не доволен	Не знаю
1. Взаимоотношениями в коллективе	5	6			
2. Результатами своей работы	1	9	1		
3. Отношением членов коллектива к выполнению своих обязанностей	1	6	4		
4. Организацией работы		6	5		
5. Режимом работы	2	5	3	1	
6. Сплоченностью коллектива	4	6	1		
7. Организацией досуга	3	5	3		
8. Предъявляемой к Вам требовательностью	3	8			
9. Перспективами своего роста		2	4	4	1
10. Возможностью открыто выступить с критикой	2	3	4	2	
11. Своим участием в управлении делами коллектива	1	6	2		2
12. Нагрузками на каждого сотрудника		6	5		
13. Настроением, преобладающим в коллективе	4	5	2		
14. Учетом мнений и предложений подчиненных руководителями	1	5	5		
15. Профессиональной подготовленностью товарищей по работе	1	8	2		
16. Отношением членов коллектива к гражданам	1	9	1		
17. Материальной обеспеченностью	2	6	2	1	
18. профессиональной компетентностью и управленческой культурой непосредственного руководителя	1	6	4		
19. Взаимодействием служб и подразделений		4	7		
20. Работой с молодыми сотрудниками	2	9			
21. Справедливостью решения проблем коллектива	1	7	3		
22. Обменом положительным опытом	3	5	2		1
23. Довольны ли в целом своей работой в данном коллективе	4	7			

2. Пожалуйста оцените некоторые параметры Вашей служебной деятельности:

Наименование вопроса	А	Б	В	Г	Д
	Высокая	Выше средней	Средняя	Низкая	Не знаю

24. Результаты своей деятельности	1	7	3		
25. Дисциплина в коллективе		7	4		
26. Организованность в работе	1	5	5		
27. Конфликтность между членами коллектива	1	3		7	
28. Текучесть кадров	1	1		9	

3. Определите степень проявления некоторых элементов поведения членов Вашего служебного коллектива. Что, по Вашему мнению, чаще всего преобладает:

Наименование вопроса	А	Б	В	Г	Д
	Высокая	Выше средней	Средняя	Низкая	Не знаю
29. Деловой творческий настрой в течение всего рабочего дня		5	6		
30. Чувство взаимной доброжелательности, высокой сплоченности	2	8	1		
31. Объективное и доброжелательное отношение руководителей к подчиненным	2	6	3		
32. Равномерность распределения объема работы, нагрузок на каждого члена коллектива		4	6	1	
33. Своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций		4	5	2	
34. Желание сотрудников как можно дольше работать в данном коллективе	2		2		
35. Своевременная и объективная критика и самокритика		3	8		
36. Кулуарные обсуждения принимаемых решений, личных качеств членов коллектива	2	2	6	1	
37. Стремление оказать помощь, охотное согласие на подмену товарища по работе	1	9	1		
38. Групповые сборы, длительные перекуры в рабочее время			3	8	
39. Распространение слухов друг о друге	1		3	7	

40. Если бы Вам предложили перейти в другое подразделение на равнозначную должность, то как бы Вы поступили:

Дал бы согласие	Не дал бы согласие	Затрудняюсь ответить
2	4	5

41. Укажите пожалуйста, какие, по Вашему мнению, необходимы меры по улучшению социально – психологического климата в Вашем коллективе

1. Научиться конструктивной критике -1
 2. Совместные мероприятия, отдых – 3
 3. Выполнение принятых решений – 1
 4. Оптимизация рабочего графика- 1,
 5. Комфорт рабочего места -1
 6. Автоматизация процессов обмена информацией - 1
 7. Включение в жизнь компании производственного отдела -1
- Три человека затруднились ответить.

Благодарим Вас за оказанную помощь!

Ваше мнение и предложения будут использованы при проведении мероприятий, направленных на улучшение социально – психологического климата в Вашем коллективе.

ПРИЛОЖЕНИЕ О

Анкета по определению психологического климата в коллективе

Уважаемый сотрудник! Оцените, пожалуйста, психологический климат в Вашем коллективе. Анкета анонимна.

1. Оцените уровень психофизиологической загруженности на работе.

Параметр	Низкий	Умеренный	Высокий
Уровень физической нагрузки	4	5	1
Психологическое утомление		7	4
Служебная загруженность		8	3

2. В ниже приведенной таблице укажите Ваше отношение к орг. вопросам в работе.

Параметр	Не удовлетворен	Недостаточно	Удовлетворен
График работы	1	4	6
Распределение отпусков	1		10
Порядок и организованность в работе коллектива		6	5
Оперативность и качество решения возникающих вопросов		4	7

3. Оцените степень своей удовлетворенности соц.-экономическими параметрами.

Параметр	Не удовлетворен	Недостаточно	Удовлетворен
Достойная оплата труда		4	6
Правовая грамотность			10
Медицинское обслуживание	6	5	
Материально-техническая оснащенность	1	4	6

4. Далее предлагаем оценить степень слаженности внутриколлективных отношений. Для этого нужно выбрать правое или левое утверждение, и чем более Вы с ним согласны, тем большую цифру отметить.

Сплоченность служебного коллектива	3 (5)	2 (5)	1 (1)	0	-1	-2	-3	Разрозненность членов служебного коллектива
Дружелюбие	3 (7)	2 (3)	1 (1)	0	-1	-2	-3	Враждебность
Взаимопомощь	3	2	1	0	-1	-2	-3	В коллективе каждый сам

	(5)	(4)	(1)	(1)				за себя
--	-----	-----	-----	-----	--	--	--	---------

5. Оцените морально-психологические факторы служебной деятельности

Присутствует моральная поддержка руководителя	3 (3)	2 (2)	1 (6)	0	-1	-2	-3	Отсутствует моральная поддержка
Организован совместный досуг	3 (3)	2 (3)	1 (4)	0 (1)	-1	-2	-3	Совместный досуг не организован
Возможность открыто выступать с критикой	3 (2)	2 (3)	1 (3)	0 (2)	-1	-2 (1)	-3	Открытая критика пресекается
Регулярность занятий по проф.совершенствованию, повышению квалификации	3 (3)	2 (4)	1	0 (4)	-1	-2	-3	Бессистемность занятий

6. Определите степень проявления в коллективе деструктивных тенденций.

Дисциплинированность сотрудников	3 (2)	2 (5)	1 (3)	0 (1)	-1	-2	-3	Наличие дисциплинарных проступков
Своевременное реагирование на случаи нарушения дисциплины	3	2 (3)	1 (5)	0	-1	-2 (2)	-3 (1)	Терпимое отношение к фактам недисциплинированности
Должное соблюдение закона	3(1)	2(4)	1(3)	0(2)	-1	-2	-3	Факты нарушения законности
Нет фактов употребления алкоголя на работе	3(8)	2(2)	1(1)	0	-1	-2	-3	Наличие фактов употребления алкоголя на работе

7 Нарушались ли в последний год на этой работе Ваши права или личное достоинство в следующих формах

Формы проявления	никогда	редко	часто
Грубость, оскорбления со стороны начальников	11		
Грубость, оскорбления со стороны сослуживцев	10	1	
Необоснованные наказания	9	2	
Принуждения к выполнению не своих обязанностей	7	4	
Выполнение не служебных поручений начальников	6	5	
Другое (напишите)			

8. В какую сторону изменилось положение сотрудников коллектива в последнее время в целом?

Улучшилось	Затрудняюсь ответить	ухудшилось
5	6	

9. Какие перспективы своей работы в данной организации Вы видите в настоящее время?

А - работать здесь, пока есть возможность, даже после выхода на пенсию; 3

Б – работал бы до выхода на пенсию; 2

В – буду работать и одновременно искать место получше; 4

Г – скорее всего меня скоро сократят или уволят; два человека не отвечали

Д – есть большое желание уволиться отсюда.

7. *Определите степень развитости управленческих качеств руководителей по 5-тибалльной системе.*

Параметр	ФИО начальника			
	Павел	Илья		
Четко формулирует задачи и требования подчиненным	3	3,4		
Лично у вас пользуется авторитетом	3,7	4		
Жестко контролирует дисциплину в коллективе	Большинство не отвечали, не поняли как отвечать			
В общении с подчиненными груб и нетактичен				
Создает конфликтные ситуации и нервозность в коллективе				
Доступен в общении	3,9	4,5		
Требователен к подчиненным	4	4		
Способен признать свои ошибки	3,2	3,6		
Умеет правильно управлять своими эмоциями	4	3,8		
Оказывает помощь в решении личных проблем сотрудников	3,9	4		

Средне-арифметическое значение из всех ответивших

8. Ваш стаж работы в организации составляет:

1) До 1 года 2) 1-3 года 3) 3-5 лет 4) 5-10 лет 5) 10-20 лет 6) Более 20 лет
 1 чел 1 чел 1 чел 6 чел 1 чел один не ответил