

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
по итогам исследования основных параметров организационной культуры

ООО "XXX"

28.09.2022

Исследование проводилось на основе средних значений экспертных оценок текущего состояния организационной культуры.

Данные эксперта(ов)	характеристика группы -		<i>СМЕШАННАЯ</i>	
	количество участников -	16	достоверность -	78%
	степень единодушия -	3	дисперсия -	1,49

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. На практике организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании. Именно организационная культура способна побуждать организацию к развитию или, напротив, тормозить его.

Уровни организационной культуры:

Первый уровень (базовый) – Фундаментальные основы организации (миссия, стратегические цели, корпоративные (декларируемые) ценности, управленческие и межкультурные принципы совместной деятельности).

Второй уровень – Ценности, разделяемые большинством работников организации (отношение к себе и другим, этические ценности; отношение к работе, вовлеченность и приверженность работников компании; профессиональные ценности и ценности развития).

Третий уровень – Установки, принципы и паттерны поведения (принятые в организации модели делового взаимодействия; распространенные шаблоны выполнения работы; отношение к регламентам, правилам, контролю; одобряемые и неодобряемые нормы профессионального поведения; различные аспекты удовлетворенности работников трудом; поощряемые в организации стили управления и проявления лидерства; распространенные методы принятия решений).

Четвертый уровень – Организационные и социально-психологические условия развития культуры (лидерство первого лица и/или управленческой команды; особенности трансляции фундаментальных основ, ключевые характеристики системы управления и организационной структуры).

Указанные уровни организационной культуры и элементы, их наполняющие, являются ориентиром (структурой) при формировании инструментов диагностики ее состояния и динамики развития. Проводя диагностику организационной культуры организации, прежде всего мы решаем задачу определения направлений ее развития и условий, при которых это развитие будет возможным. Для этого в первую очередь выделим параметры (шкалы) оценки условий развития культуры - ключевые характеристики (первый раздел заключения).

I. КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Оценка проводилась по двум критериям: оценивалось текущее состояние (оценка "КАК ЕСТЬ") и прогнозировалась оценка при положительных изменениях в ближайшей перспективе (2-3 года) - оценка "КАК НАДО" ("КАК СТАНЕТ" при условии целенаправленной работы по развитию организации - по сути, это мнение экспертов о том, какой должна быть "идеальная", но достижимая, организационная культура).

Шкала оценки по ниже приведенным параметрам - 10 баллов.

1.1. Показатели единства организации ("Я-Мы" шкала)

как есть	как надо
7,3	8,8

Отдельные характеристики комплексного показателя "Единство организации":



1.2. Показатели степени открытости организации (шкала "Закртость - Открытость")

как есть	как надо
6,4	8,3

Отдельные характеристики комплексного показателя "Открытость":



1.3. Показатели степени гибкости организации (шкала "Консерватизм - Изменчивость")

как есть	как надо
6,8	8,3

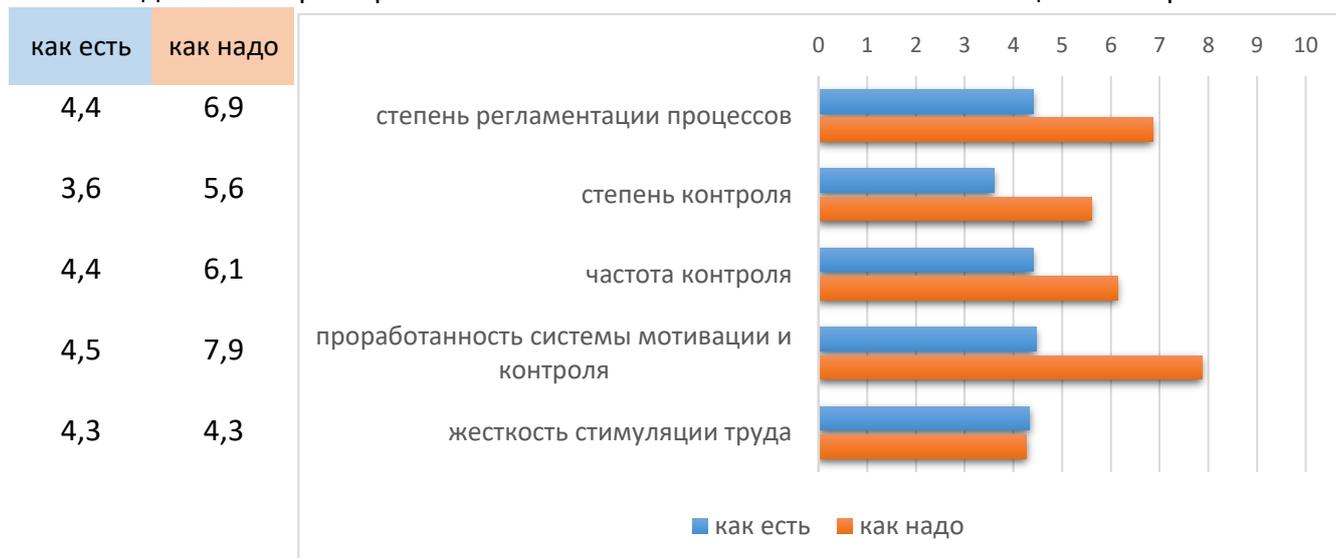
Отдельные характеристики комплексного показателя "Гибкость":



1.4. Показатели степени жесткости регламентации и контроля

как есть	как надо
4,2	6,1

Отдельные характеристики комплексного показателя "Регламентация и контроль":

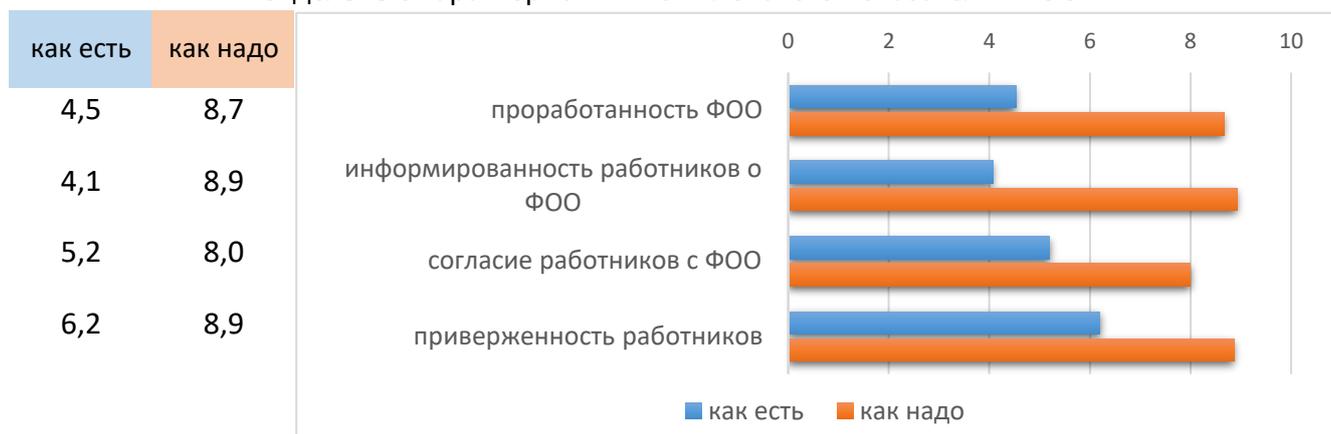


1.5. Показатели, характеризующие фундаментальные основы организации (ФОО)

как есть	как надо
5,0	8,6

К фундаментальным основам организации относятся: миссия, стратегия, корпоративные ценности и принципы организации работы.

Отдельные характеристики комплексного показателя "ФОО":



Используя сопоставление показателей выраженности ключевых характеристик организационной культуры, можно определить ее профиль (по типологии Куинна-Камерона).

II. ПРОФИЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Анализ классификаций, предложенных различными авторами, позволяет сделать вывод, что при всем многообразии названий организационный подход в явном виде выделяет четыре типа культуры:

Бюрократическая (иерархическая) Культура основывается на распределении и точной регламентации функций, полномочий и обязанностей. Властные компетенции и зоны ответственности не пересекаются. Взаимодействие регламентируется множеством правил и инструкций.

Базовыми ценностями бюрократических организаций являются рентабельность, надежность и предсказуемость. Ключевыми методами достижения успеха считаются четкие линии распределения полномочий, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Рыночная (конкурентная) Культура ориентирована на поощрение инициативы. Контролирующего менеджера бюрократии заменяет менеджер, придерживающийся принципа доверия и распределения ответственности. Базовые ценности культуры: успех, инициатива, новаторство, результативность.

Рыночная культура ориентирована на результаты. Корпорацию с такой культурой связывает в единое целое взаимная выгода сотрудничества и стремление побеждать.

Клановая (семейная) Культура базируется на сотрудничестве, отождествлении себя с организацией. Организации кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью и ощущением организации как «мы». Базовые ценности клановой культуры: сплоченность, соучастие, доверие, обязательность.

Организация с такой культурой характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Такие компании отличает высокая обязательность, акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, тут придают значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

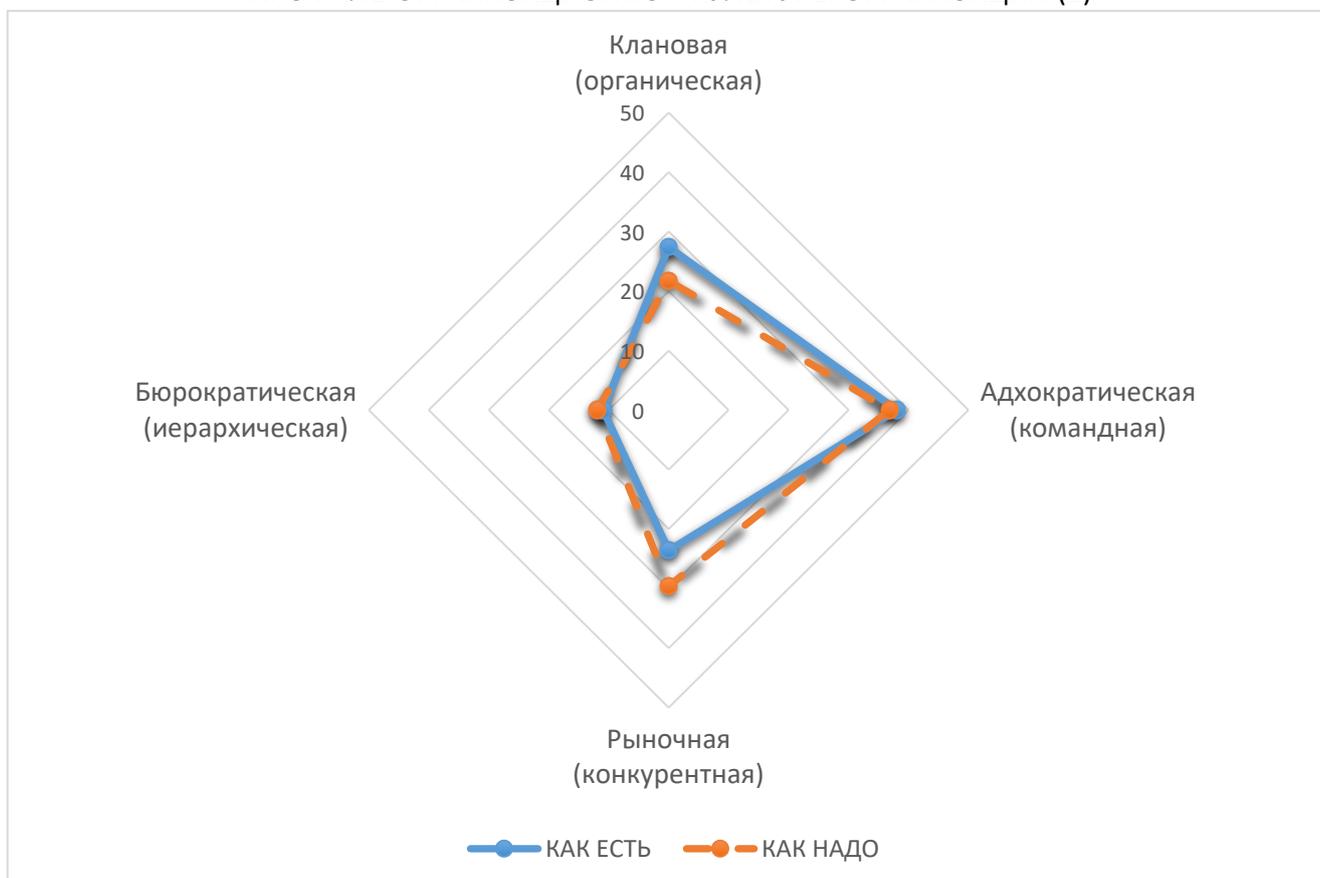
Адхократическая (командная) В рамках данного типа культуры большинство работников выполняет свои обязанности в составе временной команды. Цель культуры – обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

Взаимоотношения здесь непрочные и существуют только при выполнении проекта. Критерием человеческой ценности считается качество индивидуального труда и степень преданности делу.

Согласно методологии Куинна – Камерона, в каждой организации в той или иной мере могут присутствовать все названные типы культуры. Поэтому речь должна идти не о выявлении типа организационной культуры, а о построении ее профиля.

Это можно сделать, используя результаты первого раздела исследования - показатели основных характеристик, а также оценки принятых в организации стилей лидерства и управления.

ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ (1)



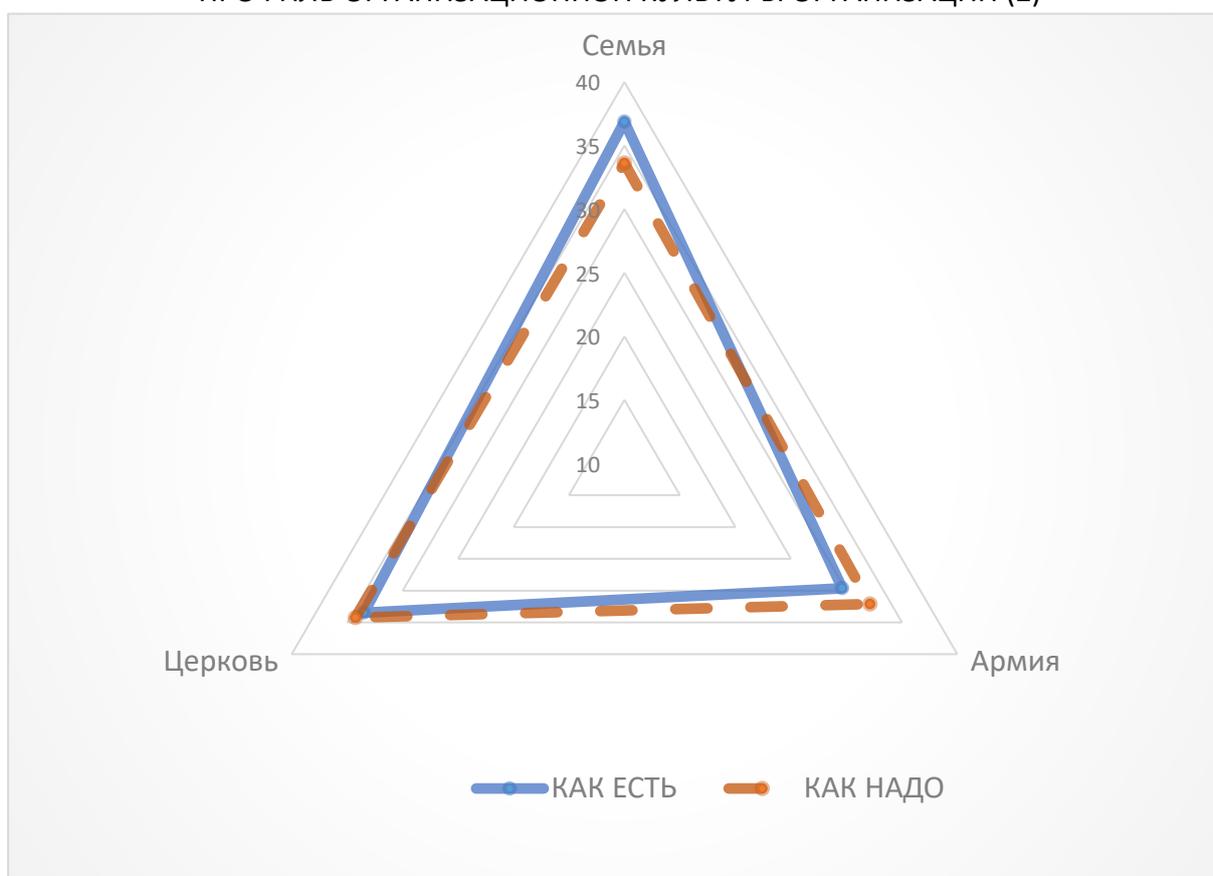
	как есть	как надо
Клановая (органическая)	27	22
Адхократическая (командная)	38	37
Рыночная (конкурентная)	24	30
Бюрократическая (иерархическая)	11	12

Для удобства визуализации показатели выраженности типа организационной культуры на диаграмме и в таблице приведены к целому, т.е. в сумме составляют 100%. Таким образом, можно продемонстрировать, в каких пропорциях выражены проявления разных типов культур в профиле организационной культуры организации.

ОРДЕРНЫЙ ПОДХОД К ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (Л.Н.Аксеновская)

В ордерном подходе организационная культура понимается как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих взаимодействий, регулируемых смысловыми системами участников взаимодействия. Этот порядок задается двумя параметрами: а) доминирующим типом управленческого взаимодействия («родительским», «командирским», «пастырским»), которые порождают такие типы организационной культуры как «семья», «армия», «церковь»; б) структурой социально-психологического механизма порождения оргкультуры (культура – социальное взаимодействие – отношения – избирательные психологические связи – потребности и восприятие [оценка, убеждение] – смысл). Целостная структура развитой оргкультуры содержит в себе три пропорционально развитых субордера: «семейный» (33%), «армейский» (33%), «религиозный» (33%).

ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ (2)



	как есть	как надо
Семейная культура	37	34
Армейская культура	30	32
Религиозная культура	33	34

III. ОЦЕНКА ОБЩЕГО УРОВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Лидеры оказывают существенный вклад в формирование общей направленности организационной культуры организации, поэтому от уровня компетентности руководителей, развитости их лидерских качеств и квалификации будет зависеть и то, как станет формироваться культура организации, какой будет история ее развития.

Оценка проводилась по 10-ти балльной шкале.

Показатель оценивания	высшее руководство	руководители среднего звена	линейные руководители
Степень выраженности управленческих навыков	8,0	6,7	5,9
Степень выраженности лидерских качеств	8,1	7,1	6,2
Степень технической (профессиональной) компетентности	8,8	8,3	7,6
<i>среднее значение</i>	8,3	7,4	6,6

Общий уровень компетентности руководителей организации -	7,42
общий уровень выраженности управленческих навыков	6,22
общий уровень выраженности лидерских качеств	6,78
общий уровень технической (профессиональной) компетентности	8,21
КАЧЕСТВО РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИЕЙ (комплексная оценка, учитывающая показатели данного раздела и другие параметры)	7,07

IV. ДИАГНОСТИКА ЦЕННОСТЕЙ И УСТАНОВОК РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Ценности и установки, декларируемые организацией и разделяемые большинством работников, составляют основу организационной культуры. Проанализировав степень их выраженности, можно понять направленность организационной культуры и выявить ее основные проблемы и тенденции развития.

Диагностика проводилась по трем критериям:

1. Степень выраженности ценностей (показатель того, настолько ценность разделяется большинством).
2. Степень приверженности следования установкам (показатель того, насколько установки проявляются в реальных ситуациях и определяют поведение людей). По данному критерию оценка отражается в результатах не по каждой установке, а по группам.
3. Ранжирование ценностей и установок по значимости их влияния на достижение целей организации (показатель того, какие из них в первую очередь должны культивироваться в организации, а проявления каких, напротив, не поощряться). Это показатель "КАК НАДО".

Для удобства сравнения показателей - результатов диагностики по указанным критериям, в итоговых таблицах и диаграммах этого раздела использована одинаковая 5-ти балльная шкала.

Результаты диагностики по группам ценностей и установок поведения:

1. ЗАБОТА О ЛЮДЯХ

	ценности	установки	как надо
Безопасность труда и надежность оборудования	3,43		3,5
Справедливая оценка труда и его оплата	3,67		4,3
Социальная защищенность работников	4,07		4,0
Стабильность	3,87	3,40	3,7
Забота об окружающей среде	2,63		3,1
Забота о нуждающихся и слабых (детях, ветеранах, людях с ограниченными возможностями)	2,87		3,1
	3,42	3,40	3,61

2. ЭТИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ

	ценности	установки	как надо
Доброжелательность в общении, доброта	4,13		4,1
Доверие, уважение к людям, вежливость	3,80		4,1
Честность, открытость	3,87		4,0
Скромность, простота	3,30	3,40	3,2
Достоинство, порядочность (соблюдение этических норм)	3,60		3,7
Смелость, решительность, мужественность	3,40		3,5
	3,68	3,40	3,76

3. ДИСЦИПЛИНА ТРУДА

	ценности	установки	как надо
Дисциплина труда	3,00		3,6
Ответственность за порученное дело	3,87		4,4
Следование правилам, стандартам, инструкциям	2,90		3,3
Результативность, выполнение планов	3,77	3,50	4,3
Трудолюбие, старательность	3,73		4,1
Чистота и порядок	3,23		3,6
	3,42	3,50	3,89

4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

	ценности	установки	как надо
Профессионализм, знание своего дела	4,27		4,8
Неравнодушие, вовлеченность работников в дела организации	3,43		3,9
Высокое качество продукции	3,93	3,52	4,5
Командный дух, сотрудничество	4,07		4,2
Активность (проактивность), энергичность	3,67		4,2
Бережливость, экономия, рациональность	2,83		3,6
	3,70	3,52	4,19

5. РАЗВИТИЕ

	ценности	установки	как надо
Стремление работников к саморазвитию	3,67		4,1
Стремление к развитию организации	3,50		3,9
Инициативность и поддержка инноваций	3,73		4,1
Увлеченность профессией	4,17	3,88	4,2
Амбициозность, стремление к высоким достижениям	3,93		4,3
Творчество, креативность, изобретательство (рационализация)	3,63		4,3
	3,77	3,88	4,13

6. ПРИВЕЖЕННОСТЬ

	ценности	установки	как надо
Приверженность миссии и целям компании	3,13		3,7
Приверженность общим (корпоративным) ценностям и принципам работы	3,37		3,9
Неравнодушие, вовлеченность работников в дела организации	3,43	3,53	3,9
Стремление к развитию организации	3,50		3,9
Командный дух, сотрудничество	4,07		4,2
Следование правилам, стандартам, инструкциям	2,90		3,3
	2,32	3,53	3,81

Результаты раздела в диаграммах:

Диаграмма 1. Сравнение ценностей / установок и поведенческих проявлений.

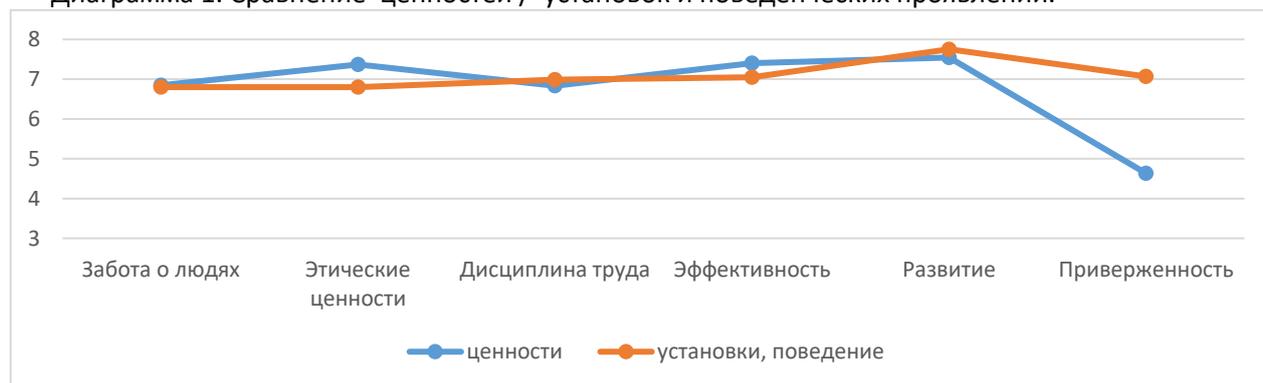
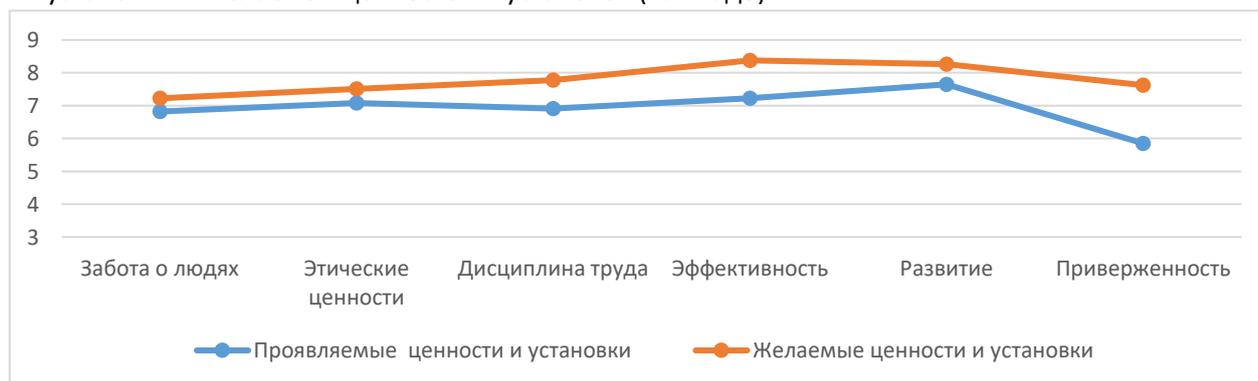


Диаграмма 2. Сравнение реальных ценностей и установок - Проявляемые ценности (как есть) и установки и Желаемых ценностей и установок (как надо).



Проявление установок в реальном поведении сотрудников:

количество респондентов, выбравших ответы:

№	Ситуация	бывает постоянно	бывает часто	бывает иногда	случается, но редко	не бывает такого
1	Обсуждать зарплату других работников, когда это не связано с производственной необходимостью	0	1	5	9	5
2	Открыто высказывать свое мнение по рабочим вопросам	5	13 ✓	2	0	0
3	Обсуждать коллег за спиной	1	1	6	9	3
4	Критиковать начальство "в курилках"	0	1	3	9	7
5	При необходимости делать больше, чем требуется по должности	2	5	12 ✓	0	1
6	Предлагать помощь отстающему работнику	4	8	8	0	0
7	Обращаться за помощью к коллегам, если что-то не получается	7	8	5	0	0
8	Проявлять инициативу, вносить рацпредложения	3	7	10	0	0
9	Скрывать ошибки, брак, несоответствия	0	0	2	12 ✓	6
10	Подробно разбирать ошибки, брак, несоответствия - делать выводы	2	11 ✓	6	1	0
11	Проявлять энтузиазм, активность на рабочем месте	3	9	8	0	0
12	Ворчать (критиковать, не предлагая)	0	1	6	9	4
13	При получении задания сразу приступить к делу	4	13 ✓	3	0	0
14	При работе точно следовать инструкции (правилам)	2	11 ✓	7	0	0
15	Проявлять творчество, фантазию на рабочем месте	3	10	7	0	0
16	Делиться своими успехами по работе с коллегами	3	6	9	2	0
17	Соблюдать дистанцию в общении с начальником	0	4	10	5	1
18	Давать поручение (задание) работнику, не поставив в известность его непосредственного руководителя	0	4	3	7	6
19	Проводить свободное время с коллегами	1	4	9	6	0
20	Активно делиться с коллегами знаниями, опытом	8	4	8	0	0
21	Признавать заслуги лучших работников, прилюдно хвалить, награждать	2	8	9	1	0
22	Прилюдно отчитывать провинившегося работника	0	0	3	9	8
23	Выносить на коллективное обсуждение нарушения работником этических норм	0	0	1	3	16 ✓
24	Моббинг	0	0	0	3	17 ✓
25	Заниматься личными делами в рабочее время	0	0	5	11 ✓	4
26	Харассмент	0	0	0	0	20 ✓
27	Грубость, хамство начальника(ов)	0	0	0	9	11 ✓
28	Быть пунктуальным	3	12 ✓	5	0	0
29	Курить в неположенном месте	1	0	7	2	10
30	Поздравлять коллег с личными праздниками	7	10	2	1	0
31	Употреблять на работе спиртные напитки	0	0	0	6	14 ✓
32	Оказывать помощь ветеранам, нуждающимся	0	0	9	9	2
33	Доводить до начальника информацию о проблемах с безопасностью труда	0	5	8	3	4
34	Изучать что-то новое - следить за новинками теории и практики по своей специальности	4	12 ✓	4	0	0
35	Быть экономным, проявлять бережливость, рациональность	3	7	6	3	1
36	Обсуждать стратегию организации, планы развития, корпоративные ценности и единые принципы	0	10	8	1	1
37	Следовать корпоративным ценностям и единым принципам работы	1	10	7	2	0
38	Информировать работников о долгосрочных планах, стратегических задачах	2	8	6	3	1
39	Проявлять заботу об условиях труда работников	5	12 ✓	2	1	0
40	Строго следить за соблюдением правил охраны труда и промышленной безопасности	4	3	8	4	1

V. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ БЕКА-КОВАНА

Согласно теории спиральной динамики, развитие организации происходит последовательно, один тип организационной культуры сменяет следующий, благодаря чему меняются принципы управления и качественно растет управляемость компании.

В организации, как правило, нет единой цельной культуры (одного типа), но всегда есть доминирующая культура, которая задает принципы управления организацией.

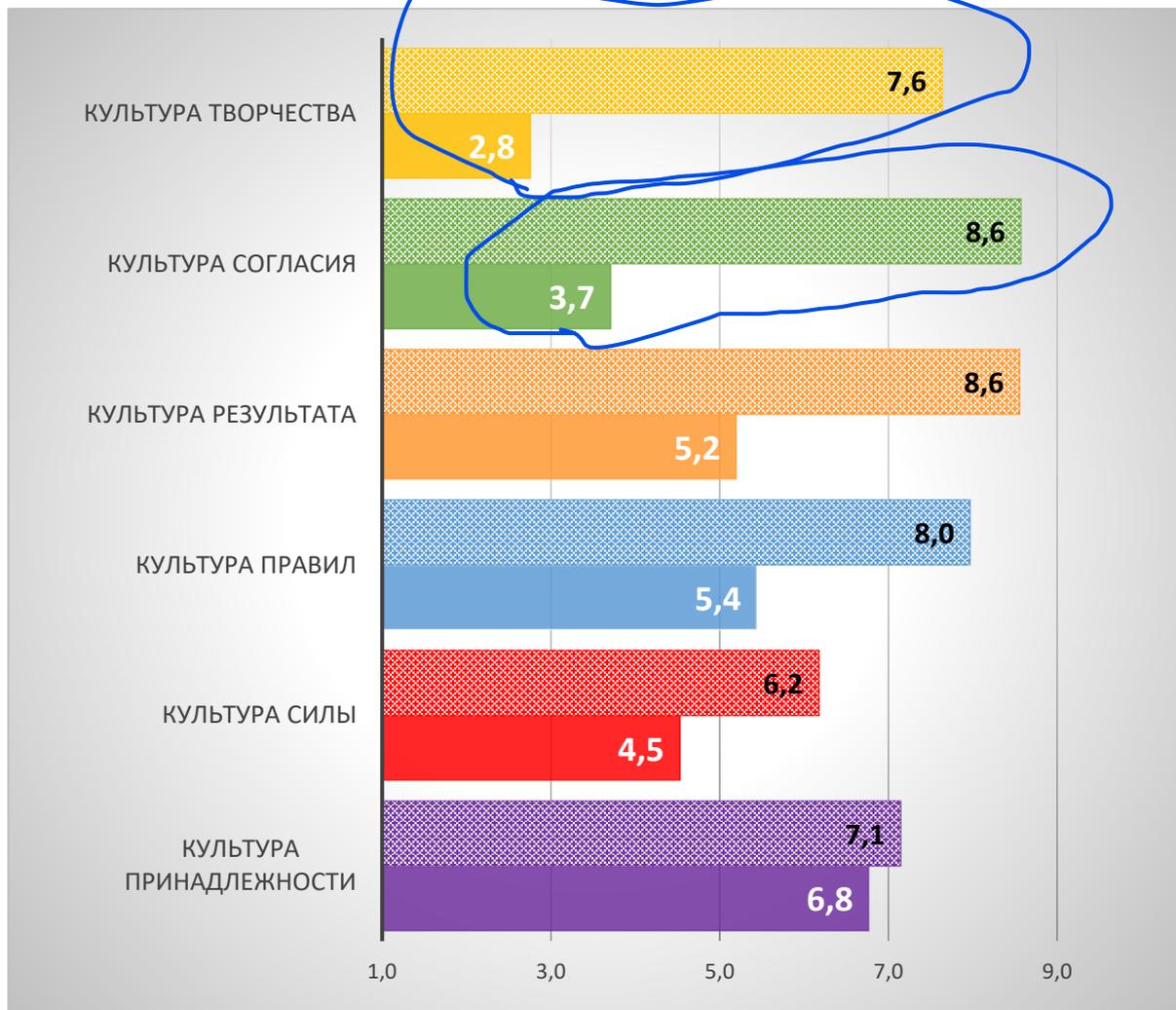
Напомним последовательность циклов развития организационной культуры организации с точки зрения спиральной динамики.

Культура выживания (Бежевый уровень)	Ценности: Выживание, Инстинкты, Здоровье	Основная задача - выжить, сражаясь за ограниченные ресурсы. На этом этапе невозможно создание организации - каждый сам за себя.
Культура принадлежности (Фиолетовый уровень)	Ценности: Понимание, Родство, Традиции, Безопасность	Когда приходит понимание, что выживать вместе лучше - люди сплачиваются и создается организация. Такие организации похожи на клан, семью, где нет строгих правил и персональных обязанностей, зато есть ритуалы и традиции.
Культура Силы (Красный уровень)	Ценности: Власть, Лидерство, Контролируемая свобода	Для завоевания позиций на рынке нужна активность, напор, даже агрессивность. Основой энергии здесь является сила Первого лица. Все, что не запрещено - разрешено. Главное - получи нужный результат. Победителей не судят. Победа может быть достигнута любым способом.
Культура Правил (Синий уровень)	Ценности: Порядок, Закон, Стабильность, Определенность, Сила правды	Активное развитие на предыдущем уровне, наконец, требует систематизации, определения правил игры. На этом уровне создаются внутрифирменные законы, которым обязаны подчиняться все, появляется четкая иерархия, зоны ответственности.
Культура Результата (Оранжевый уровень)	Ценности: Рационализм, Эффективность, Система, Успех, Результат	Благодаря предыдущему уровню организация стала управляемой, и теперь пора задуматься о том, как сделать ее более эффективной. Появляются понятия: целесообразность, KPI, амбициозность целей, развитие, масштабирование компании...
Культура Согласия (Зеленый уровень)	Ценности: Плюрализм, Сострадание, Духовность, Гармония, Любовь	Главным качеством этой культуры является командная работа и коллегиальный стиль управления. Здесь искренне уважают каждого участника команды, доверяя им полностью и считая, что каждый преследует исключительно цели организации без личных эгоистических интересов.
Культура Творчества (Желтый уровень)	Ценности: Признание, Поток, Развитие, Познание, Достоинство	В спиральной динамике - это уровни второго порядка. Лидер и сотрудники такой компании обладают системным мышлением, стараются найти баланс между своими желаниями и потребностями других людей. Знания и опыт является для них ключевыми. Они гармонично ощущают себя с разными людьми, но при этом они совершенно независимы от них эмоционально.
Культура Синергии (Бирюзовый уровень)	Ценности: Глобализм, Интегральность, Эволюция, Равновесие.	

Учитывая, что бежевый и бирюзовый уровни развития организаций встречаются крайне редко, мы исключили их из шкал оценивания в данной диагностике.

Результаты по выраженности остальных шести уровней развития организаций по типологии Спиральной динамики представлены на диаграмме.

Применяется 10-ти балльная шкала оценки.



Сплошным цветом выделены показатели "КАК ЕСТЬ". Второй показатель такого же цвета, но менее насыщенный - показатель "КАК НАДО". Он отражает мнение респондентов (экспертов) о том, какой должна быть организационная культура организации и ее ценности.

Самый высокий показатель отражает нынешний (доминирующий) уровень развития организации. **Для данной организации - это**

культура принадлежности

Показатели уровней, располагающихся ниже доминирующего уровня, указывают на проблемы и трудности, сдерживающие в настоящее время развитие организации (и в какой степени).

Показатели уровней, располагающихся выше доминирующего уровня, отражают "зоны развития / успеха" для организации, и то, в какой степени они выражены.

По мнению экспертов в организации **должна преобладать культура этого уровня -**

культура согласия

VI. ИТОГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДИАГНОСТИКИ

Достоверность диагностики (на основе противоречия средних показателей) - 100%

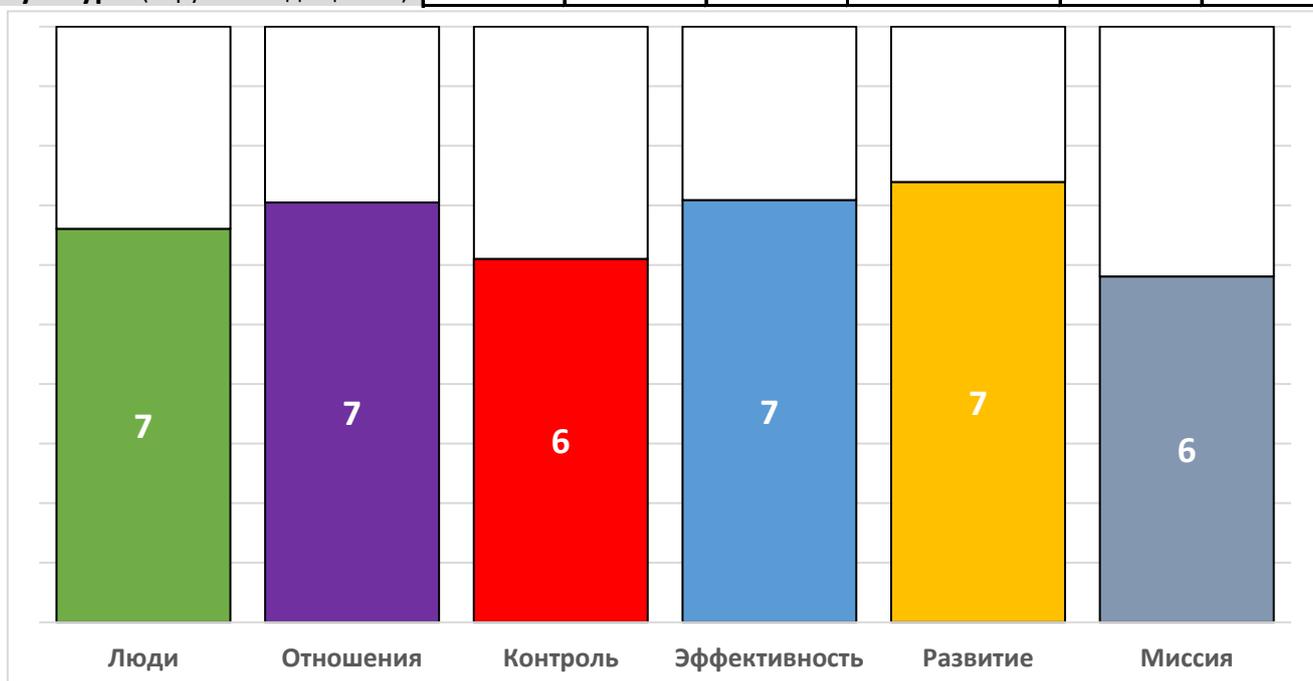
6.1. КОД ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Код состоит из шести цифр, каждая означает степень выраженности одного из ключевых параметров организационной культуры и складывается из двух групп составляющих:

- > показатели, отражающие уровень ценностей, установок, разделяемых большинством работников организации, и их проявлений (поведения);
- > показатели, отражающие уровень выраженности характеристик организационной культуры (параметры), условий ее развития, в том числе качество управления.

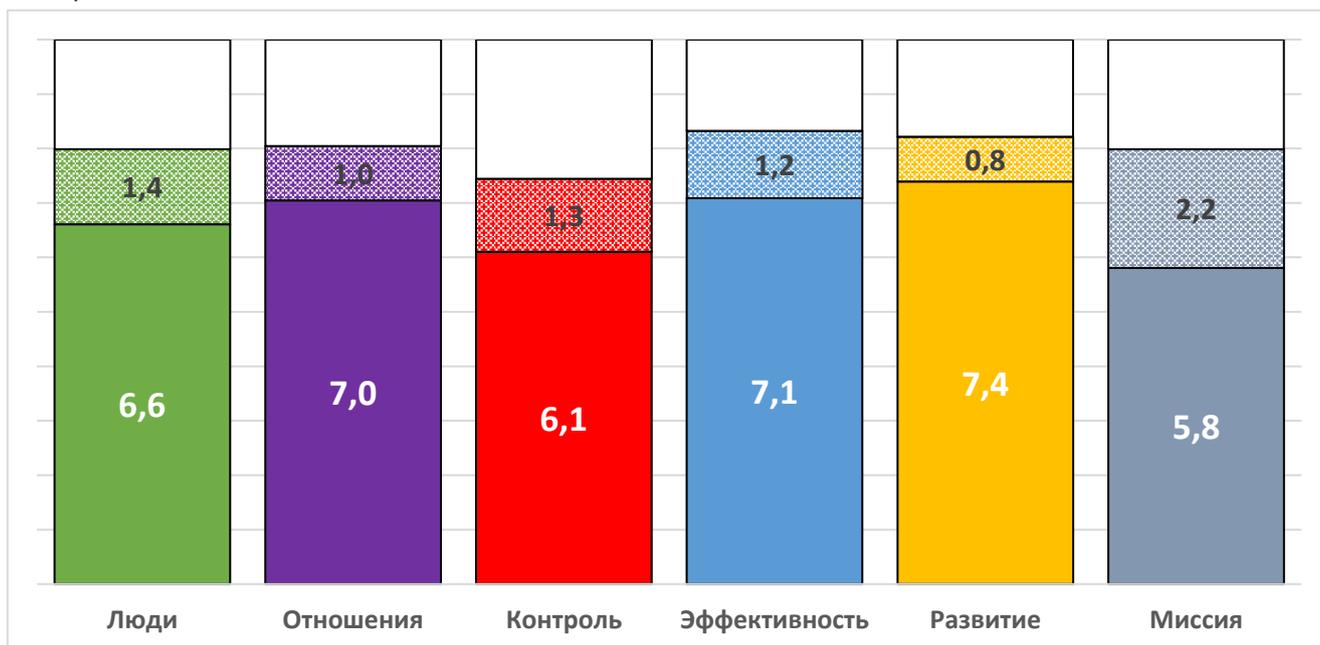
Условное название цифры кода (10-ти балльная шкала)

Показатели	Люди	Отношения	Контроль	Эффективность	Развитие	Миссия
1 Ценности, разделяемые большинством	6,8	7,4	6,8	7,4	7,5	4,6
2 Установки и поведение работников	6,8	6,8	7,0	7,0	7,8	7,1
3 Параметры организационной культуры	6,2	7,1	4,6	6,6	7,0	5,4
4 Качество управления	6,6	6,9	6,0	7,3	7,3	6,1
ИТОГО (среднее значение)	6,6	7,0	6,1	7,1	7,4	5,8
КОД организационной культуры (округление до целого):	7	7	6	7	7	6



Используя данные диагностики, отражающие мнения респондентов (экспертов) о том, какой должна быть организационная культура данной организации, можно определить векторы возможного ближайшего изменения кода организационной культуры - направления развития организации к состоянию "как надо" (лучшая модель, которую можно достичь в ближайшей перспективе).

На рисунке, представленном ниже, добавились новые значения диаграммы кода организационной культуры. Диаграмма теперь отражает то, как должен выглядеть код идеальной организации по мнению экспертов.



Самые высокие значения дополненных показателей отражают те характеристики организационной культуры, которые, по мнению экспертов, требуют изменений в первую очередь.

6.2. СИЛА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Показатель силы организационной культуры отражает то, насколько выражены основные ее характеристики (высоки значения цифр кода), соответственно, насколько она способствует позитивному развитию организации, поддерживает ее конкурентоспособность.

Данный показатель отражается в процентах, т.е. 100%-ое значение будет у организации, у которой все цифры кода организационной культуры составляют 10 баллов.

Сила организационной культуры организации

66,7%

По модели "как надо" показатель силы должен быть -

80,0%

6.3. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Сравнение показателей "как есть" и "как надо", полученных в результате диагностики, даст нам ответ на вопрос: насколько респонденты удовлетворены состоянием организационной культуры своей организации.

Удовлетворенность считается в процентах, где 100% означает, что состояние "как есть" и "как надо" идентичные, т.е. организационная культура такая, какая нужно.

Показатель удовлетворенности организационной культурой

81,2%

Справочно:

Участники исследования

№	Участник	дата	достоверность
1		02.09.2022	71%
2		02.09.2022	75%
3		02.09.2022	67%
4		05.09.2022	63%
5		05.09.2022	84%
6		08.09.2022	80%
7		08.09.2022	39%
8		09.09.2022	73%
9		13.09.2022	78%
10		19.09.2022	47%
11		19.09.2022	73%
12		19.09.2022	72%
13		23.09.2022	94%
14		26.09.2022	90%
15		28.09.2022	94%
16		28.09.2022	58%
17		28.09.2022	42%
18		28.09.2022	78%
19		28.09.2022	84%
20		28.09.2022	77%

Результаты с достоверностью ниже 60% не учитываются при расчете итоговых показателей

Характеристики групп участников с достоверными результатами:

Группы по уровню в иерархии (количество)

Топ-менеджеры	4
Руководители среднего звена	1
Линейные руководители	10
Не руководители	1

Группы по стажу работы в организации (количество)

менее года	6
от 1 до 3 лет	7
от 3 до 5 лет	3
от 5 до 10 лет	0
от 10 до 15 лет	0
больше 15 лет	0

Степень единодушия

1 степень	Респонденты по рассматриваемым вопросам единодушны, их мнения в основном совпадают
2 степень	Мнения респондентов по рассматриваемым вопросам близки к совпадению, есть небольшие разногласия
3 степень	Мнения респондентов по рассматриваемым вопросам разнятся, есть существенные противоречия
4 степень	Мнения респондентов по рассматриваемым вопросам противоположны, нет единодушия

Расчет показателя степени единодушия производится на основе анализа дисперсии (меры отклонения единичных показателей от средних значений)

Показатели дисперсии по разделам исследования:

Оценка параметров организационной культуры	2,26
Оценка показателей лидерства и управления в организации	1,20
Оценка ценностей (как есть)	2,59
Оценка ценностей (как надо)	0,56
Оценка ситуаций и установок поведения (как есть)	0,84

Чем больше значение дисперсии, тем сильнее разнятся ответы респондентов.

Вопросы, вызвавшие наибольшие противоречия:

<i>Раздел 1. Параметры организационной культуры</i>	всего подобных вопросов	12 из 56
<p>6.1. Закрытость организации (внутренний фокус) - Открытость организации (внешний фокус). Оценка "КАК ЕСТЬ". 7.1. Келейность (закрытость) процессов, отсутствие обратной связи - Прозрачность процессов, обязательность обратной связи. Оценка "КАК ЕСТЬ". 10.1. Основные локальные нормативные документы трудны для понимания большинством - Понятность основных локально-нормативных актов для всех работников. Оценка "КАК ЕСТЬ". 11.1. Отсутствует система внутренних коммуникаций - Удобная и понятная система внутренних коммуникаций. Оценка "КАК ЕСТЬ". 12.1. Процветают слухи, сплетни, длительные конфликты - Пресекаются слухи, сплетни, отсутствуют длительные конфликты. Оценка "КАК ЕСТЬ". 15.1. Любые изменения воспринимаются "в штыки" - Изменения поддерживаются всеми (как необходимость находиться в состоянии постоянного развития). Оценка "КАК ЕСТЬ". 23.1. Отсутствуют системы мотивации и контроля - Высокая степень проработанности систем мотивации и контроля персонала. Оценка "КАК ЕСТЬ". 24.1. Карательная система стимуляции работников (управление "кнутом") - Поощрительная система стимуляции работников (управление "пряником"). Оценка "КАК ЕСТЬ". 25.1. В организации не сформулированы миссия, стратегия, корпоративные ценности и принципы работы - Высокая степень проработанности фундаментальных основ организации: миссии, стратегии, корпоративных ценностей и принципов работы. Оценка "КАК ЕСТЬ". 26.1. Работники не информированы о миссии, стратегии и иных ключевых положениях организации - Высокая степень информированности работников о ключевых положениях организации (все ознакомлены с ними и могут назвать). Оценка "КАК ЕСТЬ". 28.1. Низкая степень приверженности работников организации / отсутствие приверженности - Работники гордятся своей организацией / высокая степень приверженности. Оценка "КАК ЕСТЬ".</p>	<p>24.2. Карательная система стимуляции работников (управление "кнутом") - Поощрительная система стимуляции работников (управление "пряником"). Оценка "КАК СТАНЕТ".</p>	

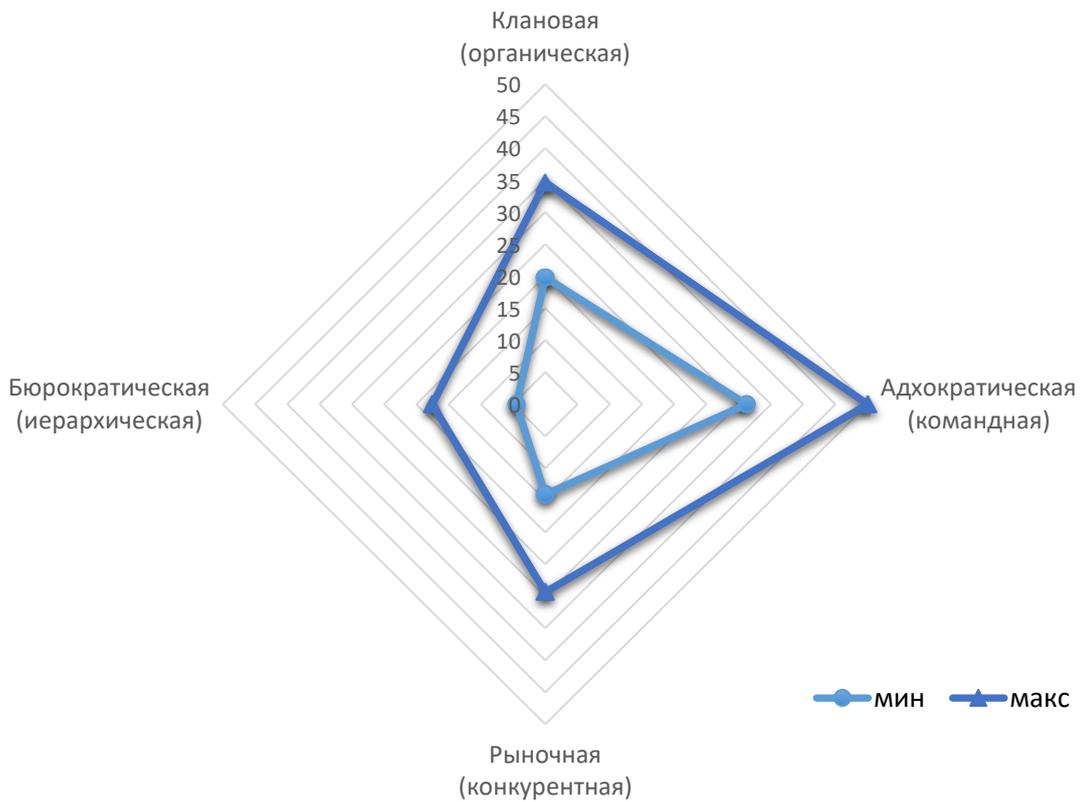
<i>Раздел 2. Показатели лидерства и управления</i>	всего подобных вопросов	3 из 32
КАК ЕСТЬ	КАК НАДО	
<p>4. Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях. 1.3. Оцените степень выраженности УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ руководителей нижнего звена организации (линейных менеджеров).</p>	<p>4. Лидерство, обеспечивающее дисциплину и контроль протекания процессов.</p>	

<i>Раздел 3. Оценка ценностей</i>	всего подобных вопросов	12 из 64
КАК ЕСТЬ	КАК НАДО	
<p>1. Безопасность труда и надежность оборудования. 3. Дисциплина труда. 9. Стремление к развитию организации. 17. Стабильность. 21. Забота об окружающей среде. 26. Бережливость, экономия, рациональность. 30. Чистота и порядок. 31. Приверженность миссии и/или целям организации. 32. Приверженность общим (корпоративным) ценностям и принципам работы.</p>	<p>18. Скромность, простота. 21. Забота об окружающей среде. 27. Смелость, решительность, мужественность.</p>	

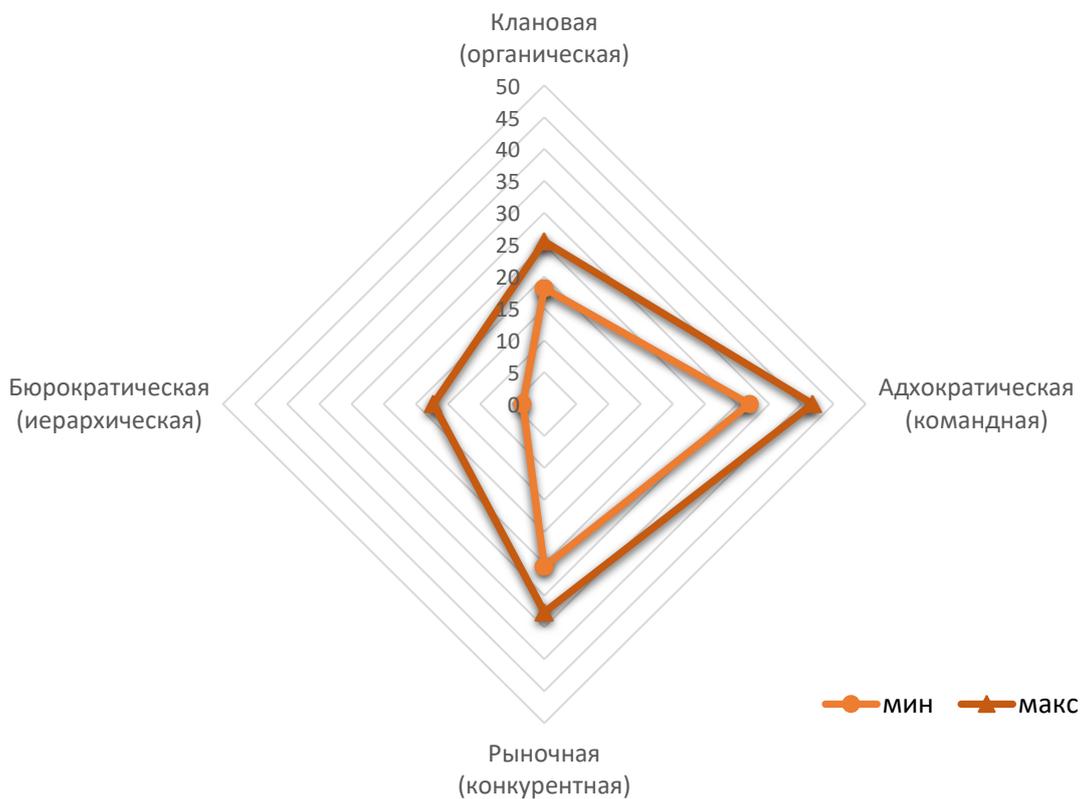
<i>Раздел 4. Оценка ситуаций (установок)</i>	всего подобных вопросов	2 из 40
<p>5. При необходимости делать больше, чем требуется по должности. 40. Строго следить за соблюдением правил охраны труда и промышленной безопасности.</p>		

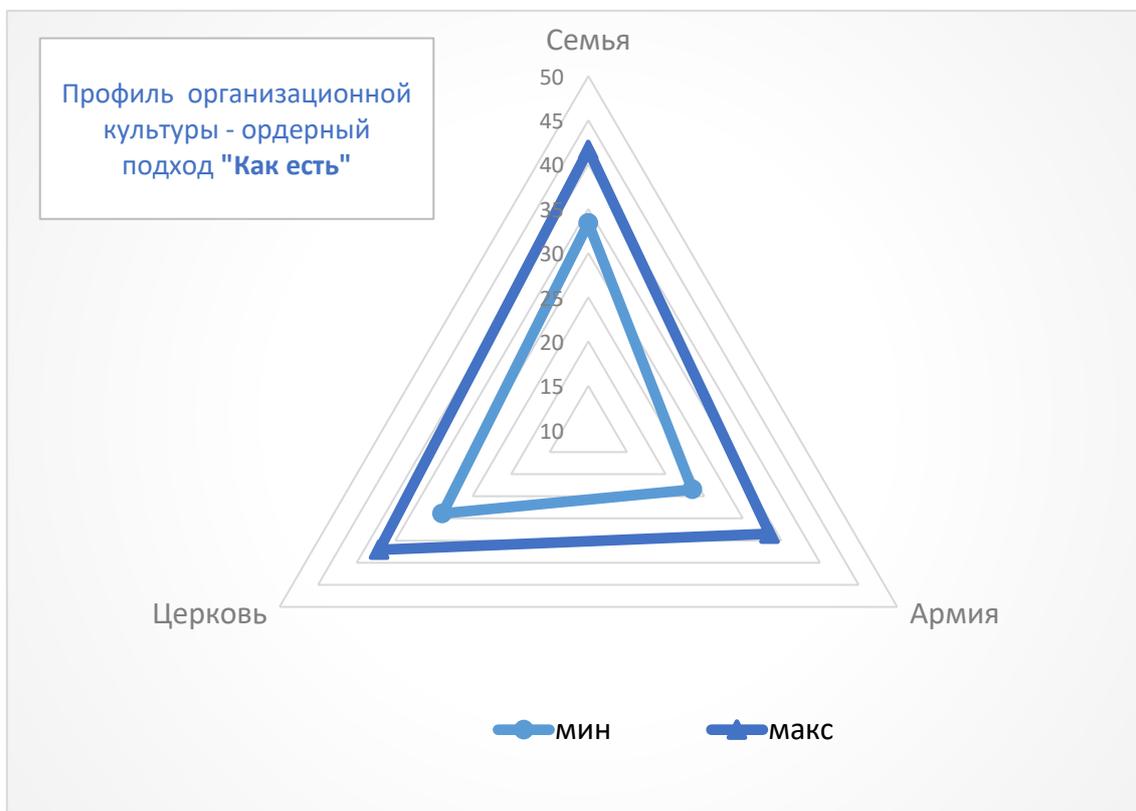
Профили организационной культуры - диапазоны значений

Профиль организационной культуры по Камерону-Куинну "Как есть"



Профиль организационной культуры по Камерону-Куинну "Как надо"





По вопросам интерпретации полученных данных обращайтесь к нам по электронному адресу: snltest.com@gmail.com
Мы будем рады также Вашим отзывам и предложениям по улучшению нашей работы

На нашем сайте www.snltest.com можно познакомиться с другими продуктами СНЛ: комплексная оценка личности "Диагностика СНЛ (социальная направленность личности) - оценка характеристик и компетенций"; "Диагностика благополучия сфер жизни"; Диагностика "СНЛ-Лидерство" - оценка выраженности стилей лидерства и их эффективность.