

7. Горелова И. В., Копылов А. В. Кадровые технологии в системе стратегического управления предприятием: практический аспект // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 3 (24). С. 86—98.
8. Кузеванова А. Л. Кадровый менеджмент как фактор конкурентоспособности предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2009. № 3 (10). С. 145—150.
9. Чеботкова С. Ю. Теоретический подход к определению предмета и объектов аудита системы управления персоналом // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 1 (14). С. 112—116.

## REFERENCES

1. Organizational development of the company [Electronic resource]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/fororgdev.shtml> (date of viewing: 20.01.2015).
2. Starodubzeva O. A. Textbook on the subject «Strategic management»: textbook. Novosibirsk: NSTU, 2006. 144 p.
3. Galka V. Method of Organizational Development // Out of materials of the conference «Management today» / Publishing house of Grebennikov [Electronic resource]. URL: <http://www.grebennikov.ru> (date of viewing: 20.01.2015).
4. Huse E. F. Organization development and change / 2nd edition. Minnesota: West Publishing Co., 1989. 560 p.
5. Barinov V. A., Kharchenko V. L. Strategic management: textbook. M.: INFRA-M, 2005. 288 p.
6. Starodubzeva O. A. Difficulties of formation of project teams for the implementation of the innovative project // In the world of scientific discoveries: scientific journal. Krasnoyarsk: Research center, 2014. № 7 (55). P. 386—398.
7. Gorelova I. V., Kopylov A. V. Human technology in the system of the company strategic management: practical approach // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2013. № 3 (24). P. 86—98.
8. Kuzevanova A. L. Personnel management as a factor of competitiveness of the enterprise // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2009. № 3 (10). P. 145—150.
9. Chebotkova S. Yu. Theoretical approach to definition of the subject and objects of the personnel management system audit // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. № 1 (14). P. 112—116.

УДК 338.24:65.013

ББК 65.291.21:60.55-3

**Sogacheva Olga Valerevna,**

candidate of economics, associate professor  
of the department of regional economics and management  
of the South-Western State University,  
Kursk,  
e-mail: [sogachova@mail.ru](mailto:sogachova@mail.ru)

**Согачева Ольга Валерьевна,**

канд. экон. наук, доцент кафедры  
региональной экономики и менеджмента  
Юго-Западного государственного университета,  
г. Курск,  
e-mail: [sogachova@mail.ru](mailto:sogachova@mail.ru)

**Simonenko Elena Sergeevna,**

candidate of economics, associate professor  
of the department of regional economics and management  
of the South-Western State University,  
Kursk,  
e-mail: [simonenkol@mail.ru](mailto:simonenkol@mail.ru)

**Симоненко Елена Сергеевна,**

канд. экон. наук, доцент кафедры  
региональной экономики и менеджмента  
Юго-Западного государственного университета,  
г. Курск,  
e-mail: [simonenkol@mail.ru](mailto:simonenkol@mail.ru)

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА<sup>1</sup>

### THE USE OF DIAGNOSTIC METHODS OF THE COMPANY ORGANIZATIONAL CULTURE FOR SOLVING SCIENTIFIC AND PRACTICAL ISSUES OF MANAGEMENT<sup>2</sup>

*В статье рассмотрено понятие организационной культуры как неотъемлемой части жизнедеятельности любой организации, которая существенно влияет на эффективность деятельности предприятия. Изучен методологический инструментарий управления организационной культурой предприятия. Проведен теоретический и практический анализ организационной культуры в деятельности конкретного предприятия. Рассмотрены сферы проявления организационной культуры на примере предприятия. Применены методы диагностики организационной культуры предпри-*

*ятия, в частности метод построения профиля организационной культуры, предложенный К. Камероном и Р. Куинни; метод определения лояльности персонала Р. Т. Мowday, Р. М. Steers, Л. В. Porter и метод диагностики и изучения организационной культуры Г. Хофстеде. Разработаны рекомендации по совершенствованию управления организационной культурой предприятия.*

*The concept of organizational culture as an integral part of the life of any company is examined in the article, which significantly*

<sup>1</sup>Выполнено в рамках госзадания № 26.2671.2014 «Теоретико-методологические основы разработки и реализации кластерной политики на региональном уровне и научно-методическое обоснование инструментария прогрессивных структурных преобразований региональных социально-экономических систем».

<sup>2</sup>Performed within the state task № 26.2671.2014 «Theoretical and methodological bases of development and implementation of cluster policy at regional level and the scientific-methodical justification of the tools of progressive structural modifications of regional socio-economic systems».

*affects the company efficiency. Methodological tools for managing organizational culture of the company are studied. Theoretical and practical analysis of organizational culture in the activity of a particular company is conducted. The areas of manifestation of organizational culture are discussed on the example of the enterprise. Methods of diagnostic of the company organizational culture are used, in particular the method for constructing the profile of the company organizational culture proposed by K. Cameron and Robert Quinn; method for determination of staff loyalty by R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter, and the method of diagnostic and study of organizational culture by G. Hofstede. Recommendations for improving management of the company organizational culture are developed.*

*Ключевые слова: культура предприятия, организационная культура, корпоративная культура, сферы проявления культуры, методы изучения культуры, диагностика организационной культуры, профиль организационной культуры, лояльность персонала, культурные ценности, модель изучения ценностей.*

*Keywords: company culture, organizational culture, corporate culture, scope of culture manifestation, methods of culture studying, diagnostic of organizational culture, profile of organizational culture, loyalty of staff, cultural values, model study of values.*

Процесс поддержания и роста уровня конкурентоспособности предприятия является процессом, требующим управления. В этой связи необходимо изучать современные способы, средства, модели, методы и в целом методологию управленческой деятельности [1; 2; 3].

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора на предприятиях, в организациях, на производстве и в бизнесе [4; 5; 6].

Знания, опыт, навыки, корпоративный дух и ценности работников становятся главным источником их эффективной деятельности. В этой связи следует утверждать, что неотъемлемой частью жизнедеятельности любой организации является организационная культура, которая существенно влияет на эффективность деятельности предприятия. Носителями этой организационной культуры выступают люди (человеческие ресурсы организации). Организационная культура проявляется в поведении людей, их взаимоотношениях и иных сферах функционирования организации [7; 8; 9].

Культура организации является неотъемлемым элементом системы управления предприятием наряду с организационной моделью бизнеса и моделью функционального управления. Организационная культура формируется под влиянием лидера и определяет форму и содержание мотивации сотрудников. В целом организационная культура оказывает решающее влияние на выбор и формирование методов и инструментов функционального управления предприятием [10; 11].

Взаимодействия людей внутри организации, их правила и нормы работы характеризуются организационной культурой, обуславливающей поведение персонала в той или иной ситуации. Это неразрывно связано со стилем управления и разделением работниками целей и ценностей организации. Организационная культура определяет характер человеческого сообщества, от которого зависит эффективность деятельности организации [12; 13]. Таким образом, организа-

ционная культура является одной из основных составляющих конкурентоспособности организаций, предприятий, компаний и корпораций. Эффективной сегодня является такая трудовая организация, где менеджмент опирается на точное знание и умелое использование интересов работников [14; 15].

Появление исследований по организационной культуре на Западе связано с работами, опубликованными в 50—60-х годах прошлого века. В понятии «организационная мораль» наблюдаются некоторые элементы понятия «корпоративная культура». Однако более широкое использование данного термина получил в 70-х — начале 80-х годов прошлого века [16; 17].

Изучением теоретических и практических аспектов проявления организационной культуры на предприятии занимались многие зарубежные и отечественные ученые, из них: Э. Шейн, Т. Дилл, Л. Болмэн, Р. Киллман, У. Скотт, К. Камерон, Р. Куинн, Г. Хофстеде, Р. Харисон, Х. Стокс, Л. Грейнер, Р. Метцгер, Дж. Ньюстром, К. Дэвис, Р. Блейк, Д. Моутон, Х. Виссема, М. Хаммер, Д. Чампи, А. К. Гастев, В. В. Новожилов, Д. М. Гвишиани, А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов, Н. И. Лапин, А. И. Пригожин, Г. В. Атаманчук, Т. Ю. Базаров, Т. П. Галкина, Б. Л. Еремин, В. Д. Козлов, Н. О. Коломиец, Е. А. Кузнецова, Е. И. Кушелевич, А. П. Паршев, Т. Н. Персикова, В. А. Спивак, С. Р. Филонович и др.

**Целью** исследования является изучение сферы проявления организационной культуры на примере конкретного предприятия.

В проведенном исследовании изучены сферы проявления организационной культуры на предприятии ООО «Планета».

Для диагностики организационной культуры предприятия в исследовании были поэтапно применены следующие **методы** [18; 19; 20]:

1) метод ОСАИ (метод построения профиля организационной культуры, предложенный Кимом Камероном и Робертом Куинном) [18];

2) метод определения лояльности персонала R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter [19];

3) метод диагностики организационной культуры Г. Хофстеде [20].

Таким образом, в данной статье проведено исследование организационной культуры в соответствии с заданными этапами.

Исследование организационной культуры проводилось на предприятии ООО «Планета».

### **I. Применение метода ОСАИ для построения профиля организационной культуры предприятия**

Для диагностики организационной культуры предприятия ООО «Планета» используем метод построения профиля организационной культуры (ОСАИ), предложенный Кимом Камероном и Робертом Куинном, они исследовали индикаторы эффективности организационной культуры по двум измерениям [18].

В рамках первого измерения одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие — если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры [Там же].

Знание типа культуры, к которому относится предприятие ООО «Планета», позволит рационализировать его деятельность, повысить эффективность, совершенствовать механизм управления, поскольку после определения типа организационной культуры можно будет правильно выбрать мотивацию деятельности и более четко обозначить отношения между предприятием и людьми, работающими на нем.

Предложенный метод основывается на анкетировании работников предприятия. Для этого необходимо заполнить анкету оценки организационной культуры предприятия — текущее и предпочтительное состояние. Данная анкета служит основанием методики OCAI по К. Камерону и Р. Куинну [Там же].

Количество работников ООО «Планета», прошедших анкетирование, составило 53 человека.

Анкета состоит из вопросов, требующих индивидуальных ответов по шести пунктам. Заполнение анкеты состоит из двух этапов:

1. На первом этапе необходимо оценить нынешний характер предприятия (графа «теперь»).

2. На втором этапе респондент показывает, как должно выглядеть организационная культура, чтобы предприятие работало еще лучше, поднялось над средним уровнем (графа «хотелось бы»).

Каждый из шести вопросов анкеты предполагает четыре возможных ответа. Баллы распределяются по 100-балльной шкале между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует предприятию, по мнению респондента. Наибольшее количество баллов дается той альтернативе, которая более других напоминает предприятие.

Ответы работников ООО «Планета» сведены в две итоговые таблицы, в одной из которых приведены данные по существующей организационной культуре, а в другой — по желаемой организационной культуре.

Авторы методики подразделяют типы организационной культуры следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Типы организационной культуры по Киму Камерону и Роберту Куинну [18]

Соответственно ответы на вопросы в предложенной анкете тоже разбиты на четыре блока. Вариант А означает клановую культуру, вариант Б характерен для адхократической культуры, рыночную культуру представляет вариант В и иерархическую — вариант Г.

В табл. 1 представлены ответы сотрудников о существующей на предприятии организационной культуре, а на рис. 2 — процентное соотношение по полученным результатам, которое позволит более подробно оценить сложившуюся на предприятии ситуацию.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что в ООО «Планета», по мнению работников, сформировалась рыночная культура (так ответили 34,91 % опрошенных).

В табл. 2 представлены ответы сотрудников о желаемой ими организационной культуре на предприятии, а на рис. 3 представлено процентное соотношение по полученным результатам.

Таблица 1

**Существующая организационная культура на предприятии (оценка в баллах)**

№	Оценка	№	Оценка	№	Оценка	№	Оценка
А — клановая культура		Б — адхократическая культура		В — рыночная культура		Г — иерархическая культура	
1	120	1	80	1	210	1	120
2	110	2	130	2	160	2	130
3	90	3	80	3	190	3	170
4	210	4	50	4	190	4	80
5	230	5	60	5	130	5	110
6	110	6	120	6	230	6	70
Итого	870	Итого	520	Итого	1110	Итого	680

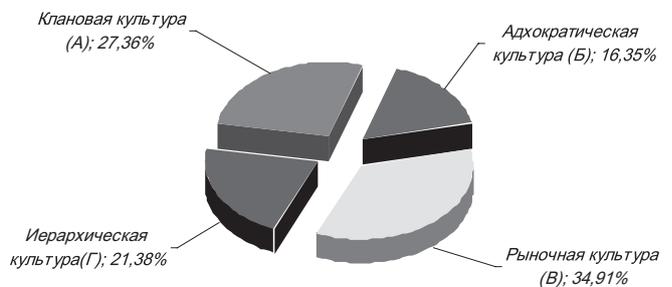


Рис. 2. Результаты тестирования по существующей организационной культуре

Таблица 2

**Желаемая организационная культура (оценка в баллах)**

№	Оценка	№	Оценка	№	Оценка	№	Оценка
А — клановая культура		Б — адхократическая культура		В — рыночная культура		Г — иерархическая культура	
1	80	1	60	1	280	1	110
2	80	2	150	2	230	2	70
3	70	3	230	3	120	3	110
4	260	4	100	4	120	4	50
5	200	5	50	5	200	5	80
6	250	6	140	6	90	6	50
Итого	940	Итого	730	Итого	1040	Итого	470

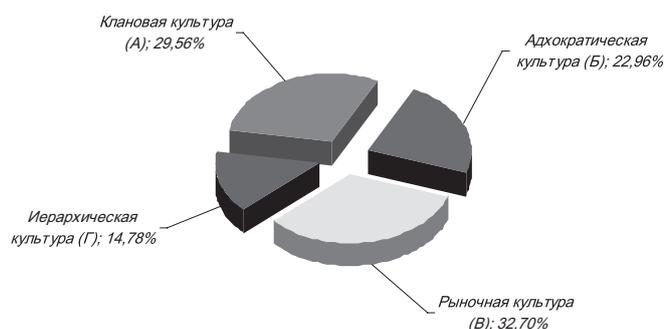


Рис. 3. Результаты тестирования по желаемой организационной культуре

Таким образом, видно, что большинство работников предприятия (32,70%) в качестве желаемой организационной культуры выделили рыночную, что соответствует реальному положению организационной культуры на рассматриваемом предприятии.

Для более наглядного изучения результатов начертим профиль организационной культуры предприятия.

Для этого по итоговым строкам таблиц определим среднее значение и нанесем средние оценки для каждой из альтернатив в форму диаграммы, затем соединим отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник. Полученный организационный профиль представлен на рис. 4.

Анализируя полученные результаты, в качестве доминирующей культуры можем выделить рыночную культуру. Благоприятным фактом является то, что существующая и желаемая организационные культуры совпадают. Кроме того, заметно, что данная культура не является сильной, поскольку полученные значения незначительно далеки друг от друга, следовательно, на предприятии существует так называемая культурная несогласованность, то есть равное состояние различных аспектов культуры. Наличие культурной несогласованности на предприятии может привести к необходимости изменений. Однако, как замечали сами авторы данной методики, при анализе культурной несогласованности важно не забывать, какая единица анализа рассматривается. Если оценку проводят работники всего предприятия, то организационные профили могут быть различными, поскольку каждая структурная единица может видеть ситуацию на предприятии по-своему.



Рис. 4. Организационный профиль (профиль организационной культуры) предприятия ООО «Планета»

## II. Определение лояльности персонала при диагностике организационной культуры предприятия

Для того чтобы более подробно оценить ситуацию на предприятии, проведем исследование по определению уровня лояльности работников предприятия ООО «Планета».

Лояльность (loyalty) в переводе означает «преданность, верность». Для определения степени преданности предприятию американские специалисты R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter предлагали провести опрос сотрудников. В этой связи была разработана анкета для определения лояльности персонала при диагностике организационной культуры предприятия [19].

Анкета состоит из 15 вопросов, на каждый вопрос необходимо выбрать один из семи вариантов:

- 1) абсолютно не согласен;
- 2) умеренно не согласен;
- 3) слегка не согласен;
- 4) затрудняюсь ответить;
- 5) согласен до некоторой степени;
- 6) согласен в целом;
- 7) полностью согласен.

Для того чтобы получить итоговое значение параметра лояльности, необходимо суммировать полученные значения, используя шкалу, представленную выше.

Результаты опроса работников ООО «Планета» были посчитаны и переведены в баллы по описанной выше методике, они представлены в табл. 3.

Таблица 3

### Результаты опроса по лояльности персонала (в баллах)

№ вопроса	1) абсолютно не согласен	2) умеренно не согласен	3) слегка не согласен	4) затрудняюсь ответить	5) согласен до некоторой степени	6) согласен в целом	7) полностью согласен	Итого
1	10	4	9	20	15	30	175	263
2	—	—	—	4	15	114	210	343
3	140	72	25	40	18	—	—	295
4	8	6	45	24	35	54	35	207
5	—	—	12	—	65	90	147	314
6	—	4	—	20	—	156	140	320
7	91	60	40	60	12	9	—	272
8	—	—	—	20	50	96	154	320
9	140	90	—	52	—	—	5	287
10	2	—	—	16	10	60	245	333
11	140	90	50	—	9	6	2	297
12	154	72	—	56	—	—	5	287
13	5	20	—	12	100	—	105	242
14	5	—	—	40	15	—	245	305
15	210	30	25	—	24	—	5	294
Итого	905	448	206	364	368	615	1473	4379

Таким образом, итоговая сумма баллов равна 4379. Для расчета средней лояльности работников по всему предприятию разделим полученную сумму на 53 (количество работников, принимавших участие в опросе).

$$\text{Лояльность персонала} = 4379/53 = 82,6$$

К сожалению, авторами данной методики не было указано, какие баллы являются средними, высокими или низкими. Однако К.В. Харский попытался восполнить этот недостаток и предложил свою шкалу с интерпретацией результатов (табл. 4) [21].

Таким образом, персонал исследуемого предприятия попадает под определение «удивительно лояльные и преданные сотрудники».

Анализ полученных результатов возможно проводить по каждому работнику либо по каждому вопросу отдельно, однако в нашем случае для повышения честности ответов опрос проводился анонимно, поэтому мы и рассматриваем значение в целом по предприятию.

Исходя из результатов предыдущего исследования, которое позволило выяснить, что рассматриваемое предприятие имеет рыночную культуру, и обладая информацией о достаточно высокой лояльности персонала, мы можем представить сотрудников данного предприятия. Сотрудники ООО «Планета» заботятся о росте конкурентоспособности, наилучшем удовлетворении потребителей и повышении прибыли предприятия. Преданность рыночной культуре является корнем результативности работника. Такие люди часто могут быть необщительными и замкнутыми, не всегда подчиняющимися установленным регламентам, но стремящимися к максимальной производительности. Приветствуются такие качества, как агрессивность, напористость, расчётливость, предприимчивость.

Таблица 4

#### Шкала интерпретации результатов для определения лояльности (по К. В. Харскому) [21]

№ п/п	Набрано баллов	Интерпретация
1	0—30	Назвать вас немножко лояльным — значит пойти на подлог. Как вы и сами знаете, это не так. Что такое преданность и лояльность по отношению к компании, вы, возможно, знаете по книгам. Понятия лояльности для вас не существует!
2	31—45	Вы бываете лояльным, особенно когда для этого есть веские причины. Не более того.
3	46—60	В целом вы лояльный сотрудник, и вас можно ставить в пример остальным.
4	65—75	Вы лояльны своей компании, вас утраивает практически все, вы готовы жертвовать собственными интересами ради успеха компании.
5	76—90	Вы удивительно лояльный и преданный сотрудник.
6	91—105	Вы чрезмерно лояльны! Вы на себя наговариваете. Или думаете слишком хорошо. Мы вам не поверили.

Любое предприятие мечтает о лояльности своих работников, но для каждой организационной культуры лояльность понимается по-своему. Лояльность при рыночной культуре обычно высоко мотивирована и финансово, и карьерно.

### III. Использование модели изучения культурных ценностей Г. Хофстеде при диагностике организационной культуры предприятия

Для полноты картины необходимо дополнить исследование организационной культуры наиболее приемлемым в современных условиях способом диагностики и изучения организационной культуры — методом Г. Хофстеде [20; 22; 23].

Автор утверждает, что большинство различий в организационных культурах зависят от возраста, пола, места человека на предприятии. Таким образом, в модели изучения культурных ценностей Г. Хофстеде анализируются следующие параметры:

— дистанция власти;

— стремление к избеганию неопределенности;  
— индивидуализм/коллективизм;  
— мужественность/женственность.

Данный метод оценки организационной культуры основан на базе анкетирования (анкета для определения параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде) [20].

Анкета включает в себя 13 вопросов, касающихся стиля управления руководителя, карьерного продвижения работников, их эмоционального состояния при выполнении заданий, условий труда, взаимодействия в коллективе и перспектив использования научно-технического прогресса.

В анкете предлагаются варианты ответов с последующим выставлением баллов. В анкетировании приняли участие все работники ООО «Планета», количество которых составляет 53 человека. Ответы представлены в табл. 5.

Таблица 5

#### Ответы респондентов на вопросы анкеты (всего 53 человека)

№	Вариант ответа А	Вариант ответа Б	Вариант ответа В	Вариант ответа Г	Вариант ответа Д
1	25	4	12	7	5
2	36	17	—	—	—
3	15	10	28	—	—
4	8	5	30	4	6
5	46	7	—	—	—
6	4	16	13	12	8
7	39	14	—	—	—
8	42	11	—	—	—
9	33	20	—	—	—
10	49	4	—	—	—
11	28	25	—	—	—
12	48	5	—	—	—
13	35	18	—	—	—

Определим первый параметр — «дистанция власти», для этого проанализируем ответы на вопросы № 1, 2, 3.

$$\text{ИДВ} = 135 - 25 * A + B - C, \quad (1)$$

где: А — среднее значение по ответам на 1-й вопрос;

В — процент тех, кто в качестве ответа на 2-й вопрос выбрал вариант А;

С — процент тех, кто в качестве ответа на 3-й вопрос выбрал вариант В.

Для расчета показателя А воспользуемся формулой средней арифметической взвешенной:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i * f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}, \quad (2)$$

где:  $X_i$  — шкала вариантов ответов на вопрос, от 1 до 5;

$f_i$  — число респондентов, выбравших вариант А вопроса № 1, вариант Б, вариант В, вариант Г, вариант Д;

$$\sum_{i=1}^n f_i — \text{общее число опрошенных.}$$

$$A = \frac{25 * 1 + 4 * 2 + 12 * 3 + 7 * 4 + 5 * 5}{53} = 2,30$$

Для расчета показателей В и С необходимо воспользоваться простой формулой:

$$P = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} * 100\%, \quad (3)$$

где  $\sum_{i=1}^n f_i$  — общее число опрошенных,

$f_i$  — число респондентов, выбравших определенный вариант ответа.

Для вопроса № 2:  $B = \frac{36}{53} * 100\% = 67,92\%$

Для вопроса № 3:  $C = \frac{28}{53} * 100\% = 52,83\%$

В итоге получаем:

$ИДВ = 135 - 25 * 2,30 + 67,92 - 52,83 = 92,59$

Теоретически значение индекса «дистанция власти» может находиться в диапазоне от -90 до +210. Нижняя граница (-90) означает, что никто не опасается возражать руководителю, все сотрудники хотят работать с руководителем демократического типа. Верхняя граница (+210) означает, что все опасаются возражать руководителю, никто не хочет работать с руководителем консультативного типа.

В нашем случае полученное значение является средним, что позволяет сделать вывод о том, что высшее руководство имеет ограниченный доступ, кроме того, имеется четкое распределение ролей, не все люди наделены равными правами, большинство зависит от других.

Второй параметр, «стремление к избеганию неопределенности», определяется на основе анализа ответов на вопросы № 4, 5, 6.

$$ИСИН = 300 - 30 * A - B - 40 * C, \quad (4)$$

где: А — среднее значение по ответам на 4-й вопрос;

В — процент тех, кто в качестве ответа на 5-й вопрос выбрал вариант В;

С — среднее значение по ответам на 6-й вопрос.

Для расчета показателей А и С воспользуемся формулой средней арифметической взвешенной.

$$C = \frac{4 * 1 + 16 * 2 + 13 * 3 + 12 * 4 + 8 * 5}{53} = 3,08$$

$$A = \frac{8 * 1 + 5 * 2 + 30 * 3 + 4 * 4 + 6 * 5}{53} = 2,91$$

Воспользуемся простой формулой для расчета показателя В:

$$B = \frac{7}{53} * 100\% = 13,21\%$$

В итоге получаем:

$$ИСИН = 300 - 30 * 2,91 - 13,21 - 40 * 3,08 = 76,29$$

Интервал разброса значений индекса «стремление к избеганию неопределенности» может быть от -150 до +230, однако на практике наиболее часто встречаются интервалы от -8 до +112. В данном случае самое низкое значение будет получено тогда, когда сотрудники пренебрегают правилами, установленными на предприятии, и ни у кого нет желания оставаться на своем месте, верхнее значение же будет означать, что строго соблюдаются все правила, сотрудники желают остаться работать на данном месте как можно дольше.

Полученный показатель выше среднего, исходя из этого можно сделать вывод, что работники испытывают тревогу за свое будущее, налицо большая сопротивляемость изменениям, так как они стремятся как можно дольше остаться на своем месте. На предприятии существует низкая мотивация на достижение целей, боязнь неуспеха, слабая готовность к риску. Неукоснительно соблюдаются правила иерархично-

сти структур, не приветствуются соревнования и конкуренция между сотрудниками.

Третьим параметром является «индивидуализм/коллективизм», который оценивает степень интеграции индивидов в группе, он определяется с помощью ответов на вопросы № 7, 8, 9, 10.

При расчете данного параметра можно ограничиться процентным соотношением на предложенные вопросы.

$$P_7 = \frac{39}{53} * 100\% = 74\%$$

$$P_8 = \frac{42}{53} * 100\% = 79\%$$

$$P_9 = \frac{33}{53} * 100\% = 62\%$$

$$P_{10} = \frac{49}{53} * 100\% = 92\%$$

Вопрос № 7, 10: преобладает вариант ответа А — индивидуалистский тип культуры; преобладает В — коллективистский тип культуры.

Вопрос № 8, 9: преобладание вариантов ответа А — коллективистский тип культуры; преобладание ответов В — индивидуалистский тип культуры.

Результаты, полученные по третьему параметру «индивидуализм/коллективизм», представлены в табл. 6 и на рис. 5.

Таблица 6

Уровень «индивидуализма/коллективизма»

Уровень	№ вопроса (для определения третьего параметра)				Среднее значение
	7	8	9	10	
Индивидуализм (%)	74	21	38	92	56,25
Коллективизм (%)	26	79	62	8	43,75

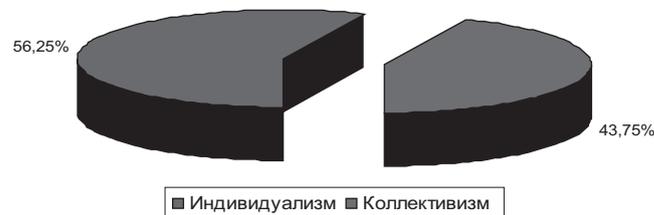


Рис. 5. Уровень «индивидуализма/коллективизма» в ООО «Планета»

Как видно из диаграммы, уровень индивидуализма на предприятии выше (56,25%), чем коллективизма (43,75%), отсюда следует, что сотрудники не желают вмешательства руководства предприятия в их личную жизнь. Сотрудники считают, что могут надеяться только на себя, продвижение по карьерной лестнице осуществляется на основе компетенции и рыночной «стоимости» индивида. Социальные связи внутри предприятия в достаточной степени дистанционны.

Четвертый параметр «мужественность/женственность» отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Данный параметр определяется по ответам на вопросы № 11, 12, 13. Здесь также можно ограничиться процентным соотношением ответов на предложенные вопросы.

Вопрос № 11, 13: преобладает вариант ответа А — женский тип культуры; преобладают В — мужской тип культуры.

Вопрос № 12: преобладает вариант ответа А — мужской

тип культуры; преобладание ответов Б — женский тип культуры.

$$P_{11} = \frac{28}{53} * 100\% = 53\%$$

$$P_{12} = \frac{48}{53} * 100\% = 91\%$$

$$P_{13} = \frac{35}{53} * 100\% = 66\%$$

Результаты, полученные по четвертому параметру «мужественность/женственность», представлены в табл. 7 и на рис. 6.

Таблица 7

**Уровень «мужественности/женственности»**

Уровень	№ вопроса (для определения четвертого параметра)			Среднее значение
	11	12	13	
Мужественность (%)	47	91	34	57,33
Женственность (%)	53	9	66	42,67

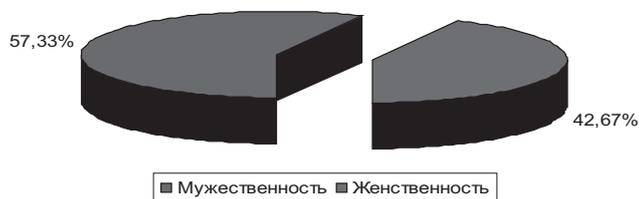


Рис. 6. Уровень «мужественности/женственности» в ООО «Планета»

Как видно из полученных результатов, на исследуемом предприятии уровень мужественности выше (57,33%), чем уровень женственности (42,67%), откуда следует, что сотрудники принимают решения на основе рационального мышления (логики), важным для них являются деньги и хорошие материальные условия.

В целом диагностика организационной культуры ООО «Планета» показала, что на предприятии имеется некоторая отчужденность руководства от подчиненных. Здесь обязанности и поощрения за выполняемые роли четко определены. Не сильно поощряется конкуренция, соперничество между сотрудниками.

С целью совершенствования системы ценностей у сотрудников предприятия необходимо постоянно изучать сложившуюся организационную культуру, определять степень соответствия сложившейся культуры выбранной стратегии развития. Также необходимо разработать и внедрить организационные мероприятия, направленные на формирование, развитие и закрепление желательных ценностей. Реализация мероприятий по повышению у сотрудников высоких профессиональных и нравственных качеств позволит повысить уровень конкурентоспособности сотрудников предприятия, их компетентность, а также эффективность деятельности предприятия в целом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Согачева О. В. Теория и практика коммуникационного менеджмента // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. № 3. С. 219—221.
2. Согачева О. В., Симоненко Е. С. Использование маркетинговых коммуникаций и PR-менеджмента в современных социально-экономических условиях как инструмента оценки конкурентоспособности организации: практический аспект // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 2 (27). С. 164—170.
3. Андросова И. В. Формирование модели управления знаниями в современных социально-экономических условиях // В мире научных открытий. 2014. № 7 (55). С. 339—348.
4. Вертакова Ю. В., Положенцева Ю. С., Рязанцева В. В. Формирование и использование трудового потенциала региона: монография. Курск: ЮЗГУ, 2011. 199 с.
5. Железняков С. С. Современная теория организации: теория и практика: учеб. пособие. Курск, 2009. 260 с.
6. Концептуальные основы управления: учеб. пособие для самостоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации / Курск. гос. техн. ун-т под ред. Ю. В. Вертаковой, Е. В. Харченко. Курск, 2008. 700 с.
7. Вертакова Ю. В., Согачева О. В. Управление общественными отношениями: учеб. пособие / Курск. гос. техн. ун-т. Курск, 2009. 204 с.
8. Вертакова Ю. В., Согачева О. В. Связи с общественностью: учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. Старый Оскол: ТНТ, 2012. 316 с.
9. Согачева О. В., Вертакова Ю. В. Теория менеджмента: учеб.-метод. пособие для самостоятельной и аудиторной работы по изучению дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)». Курск: ЮЗГУ, 2014. 211 с.
10. Долгая А. А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 1 (30). С. 19—22.
11. Московцев А. Ф., Великанов В. В., Пахарь И. В. Концепция и обоснование программы исследования корпоративной культуры // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1 (18). С. 129—133.
12. Галактионов С. Е. Методы измерения силы организационной культуры предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 1 (30). С. 66—70.
13. Макаров С. Л. Управление организационной культурой крупных промышленных предприятий на этапе внедрения инноваций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 1 (22). С. 161—165.
14. Павлова Е. И. Роль организационной культуры в преодолении социально-трудовых конфликтов: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2004. 25 с.
15. Согачева О. В., Марчук Ю. Е. Исследование организационной культуры на предприятии: диагностика и построение профиля // Актуальные вопросы развития современного общества: сб. мат. 4-й Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.:

Ю. В. Вертакова; Юго-Зап. гос. ун-т. Курск, 2014. С. 194—199.

16. Бусыгин О. В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Н. Новгород, 2011. 24 с.

17. Сogaчева О. В., Агаркова Е. В. Диагностика организационной культуры предприятия: методы ее формирования и поддержания // Актуальные вопросы развития современного общества: мат. Междунар. науч.-практ. конф. В 2 т. / редкол.: Горохов А. А., Юго-Зап. гос. ун-т. Т. 2. Курск, 2011. С. 162—167.

18. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

19. Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press, 1982. 158 p.

20. Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // Journal of International Business Studies. 1983. 124 p.

21. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала: монография. СПб.: Питер, 2003. 495 с.

22. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive. 1993. Vol. 7. № 1. P. 81—94.

23. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. 187 p.

## REFERENCES

1. Sogacheva O. V. Theory and practice of communication management // Humanities, socio-economic and the social sciences. 2013. № 3. P. 219—221.

2. Sogacheva O. V., Simonenko E. S. The use of marketing communications and PR-management in the contemporary socio-economic conditions as a tool for assessing the competitiveness of the organization: the practical aspect // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. № 2 (27). P. 164—170.

3. Androsova I. V. Formation model of knowledge management in the contemporary socio-economic conditions // In the world of scientific discoveries. 2014. № 7 (55). P. 339—348.

4. Vertakova Yu. V., Polozhentseva Yu. S., Ryazantseva V. V. Formation and use of labor potential of region: monograph. Kursk: SWSU, 2011. 199 p.

5. Zhelezniakov S. S. The modern theory of organization: Theory and Practice: a tutorial. Kursk, 2009. 260 p.

6. Conceptual bases of management: a manual for self-study in preparation for the final state certification / Kursk State. Tehn. Univ. Ed. by Yu. V. Vertakova, E. V. Kharchenko. Kursk, 2008. 700 p.

7. Vertakova Yu. V., Sogacheva O. V. Management of public relations: textbook / Kursk State. Techn. Univ. Kursk, 2009. 204 p.

8. Vertakova Yu. V., Sogacheva O. V. Public Relations: textbook / 2nd ed., revised and amended Stary Oskol: TNT, 2012. 316 p.

9. Sogacheva O. V., Vertakova Yu. V. Management theory: a teaching aid for independent work on the study of Management theory (history of management thought, organization theory, organizational behavior). Kursk: SWSU, 2014. 211 p.

10. Dolgaya A. A. Organizational culture as a factor in the construction of enterprise management system // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. № 1 (30). P. 19—22.

11. Moskovtsev A. F., Velicanov V. V., Pahar I. V. The concept and rationale of the program of research of corporate culture // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. № 1 (18). P. 129—133.

12. Galaktionov S. E. Methods for measuring strength of organizational culture of the enterprise // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. № 1 (30). P. 66—70.

13. Makarov S. L. Management of organizational culture of large industrial facilities during the innovation // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. № 1 (22). P. 161—165.

14. Pavlova E. I. The role of organizational culture in overcoming social and labor conflicts: thesis abstract on scientific degree of candidate of sociological sciences. M., 2004. 25 p.

15. Sogacheva O. V., Marchuk Yu. E. The study of organizational culture in the enterprise: diagnostics and profiling // Actual problems of modern society: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference / Editorial Board.: Vertakova Yu. V.; South-West. state. univ. Kursk, 2014. P. 194—199.

16. Busygin O. V. Institutional and corporate culture of industrial enterprise: the problem of diagnosis in the management: thesis abstract on scientific degree of candidate of sociological sciences. Nizhny Novgorod, 2011. 24 p.

17. Sogacheva O. V., Agarkova E. V. Diagnostic of the company organizational culture: methods of its formation and maintenance // Actual problems of modern society: Proceedings of the International scientific-practical conference. In 2 vol. / editorial board: Gorokhov A. A., South-West. state. univ. Vol. 2. Kursk, 2011. P. 162—167.

18. Cameron K., Quinn P. Diagnosis and culture change / trans. from English; ed. by I. V. Andreeva. St. Petersburg: Peter, 2001. 320 p.

19. Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press, 1982. 158 p.

20. Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // Journal of International Business Studies. 1983. 124 p.

21. Harskiy K. V. Trustworthiness and loyalty of staff: monograph. St. Petersburg: Peter, 2003. 495 p.

22. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive. 1993. Vol. 7. № 1. P. 81—94.

23. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. 187 p.