



ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ  
САНКТ—ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Социологическая диагностика в организационном консалтинге**  
**Sociological diagnostics in organizational consulting**

Выпускная квалификационная работа по направлению 39.04.01 –  
«Социология» по уровню обучения магистратуры

Выполнена студентом  
очной формы обучения  
Артюшенко Александрой Владимировной.  
Научный руководитель  
Доцент, к.с.н.  
Меркурьева Ю. В.

Санкт—Петербург

2017

## **Содержание**

Generating Table of Contents for Word Import ...

## **Аннотация**

Магистерская диссертация посвящена выявлению и обоснованию использования методов социологической диагностики в организационном консалтинге. Диссертация состоит из двух глав. Первая глава содержит теоретические основы, посвященные социологической диагностике и организационному консалтингу. Вторая глава представляет собой авторское исследование, которое было проведено методом анкетирования, интервью и методом анализа документов.

Основной целью данной работы является разработка и научное обоснование комплекса методических положений и практических рекомендаций в области применения социологической диагностики в организационном консалтинге на примере предприятия ГК «Совавто — С. Петербург».

В ходе реализации теоретического и эмпирического этапов работы решаются основные исследовательские задачи. Рассматривается понятие и сущность социологической диагностики в организационном консалтинге, а также выявляются методологические подходы к исследованию социологической диагностики. Далее обозначаются сферы применения социологической диагностики, а также изучаются методы социологической диагностики в организационном консалтинге. В дальнейшем проводится анализ организационной культуры как метод социологической диагностики в компании.

В заключение работы даются рекомендации по совершенствованию системы управления на основе результатов социологической диагностики.

Данная социологическая работа может быть востребована специалистами в области социологии организаций и социологии труда. Результаты данной работы

могут быть использованы в качестве научной базы для проведения новых социологических исследований в области социологии организаций.

Ключевые слова. Диагностика, консалтинг, социология, организационная культура, организации.

## Введение

**Актуальность темы диссертационной работы.** В современном мире, из—за быстро меняющихся условий, организации часто не успевают своевременно реагировать на происходящие изменения.

В таких случаях организация нуждается в помощи, получить которую можно у квалифицированного консультанта.

Консалтинг способен решить различные вопросы и проблемы организации. С помощью консалтинга можно улучшить качество руководства, повысить эффективность деятельности компании в целом, увеличить индивидуальную производительность труда каждого работника, а также вопросы, связанные с организационной культурой.

Актуальность и востребованность консалтинга сегодня особенно велика. Многим компаниям необходима грамотная оценка состояния компании, проведенная внешними специалистами. А для этого консультанту нужны эффективные методы и технологии. Социологическая диагностика является одним из наиболее востребованных методов, который в настоящее время приобретает все большую популярность среди консультантов, так как данный тип диагностики готов дать необходимые и адекватные результаты.

Социологическая диагностика имеет больше значение для организации, прежде всего потому, что помогает подготовить управленческие решения, которые будут определять дальнейшее функционирование компании.

**Степень научной разработанности темы.** Темой социологической диагностики занимались такие ученые как И.Ф. Девятко, Г.С. Батыгин В.И. Герчиков, В.С. Гороховский, П.С. Емшин, Ю.Е. Дуберман, Минина В.В., Щербина В.В., Попова Е.П.

Темой организационного консалтинга занимались такие ученые как А.И. Пригожин, Ю.А. Прохоров, Л.Н.Захарова, Б.Б.Ярмахов.

Рынок консалтинговых услуг рассмотрен в классических трудах Барабановой Ю. С., Ефремова В.С., Ильина А.И., Кашина В.К., Плотникова Н.И., Сударенко Я.П.

Организационную культуру как составляющую любой организации и осуществляющую целенаправленную деятельность, рассматривали Т. Дил, А.А. Кеннеди, Т. Питере, Э. Шейн, В. С. Щербина, Р. Уотерман.

Анализ научной литературы по теме позволяет заключить, что имеющиеся наработки по изучению социологической диагностики в организационном консалтинге являются недостаточными для обоснования целесообразности применения социологической диагностики в организационном консалтинге. Требуется более глубокого научного осмысления сущности и способ осуществления социологической диагностики. Также существует всего лишь небольшое количество исследований, проведенных на предприятиях, с помощью социологической диагностики. В связи с этим является необходимым изучение и проведение социологической диагностики на предприятии.

#### **Объект и предмет исследования.**

Объектом исследования в данной работе является процедура организационного консалтинга. Предметом — применение метода социологической диагностики в организационном консалтинге.

Таким образом, **целью диссертационной работы** является разработка и научное обоснование комплекса методических положений и практических рекомендаций в области применения социологической диагностики в организационном консалтинге на примере предприятия ГК «Совавто — С. Петербург».

Цель работы находит отражение в **задачах** исследования:

1. рассмотреть понятие и сущность социологической диагностики;
2. выявить методологические подходы к исследованию социологической диагностики;
3. обозначить сферы применения социологической диагностики;

4. рассмотреть понятие организационного консалтинга и применяемые методы;
5. проанализировать организационную культуру как метод социологической диагностики в конкретной компании;
6. разработать рекомендации по совершенствованию системы управления на основе результатов социологической диагностики.

**Теоретико—методологические основы** составили научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере социологии управления и организаций, организационного консалтинга.

В работах по теории и методам управленческого консультирования рассматриваются такие аспекты, как история становления и тенденции развития российского консалтинга (А.Пригожин, З.Румянцева, Т.Савенкова,), психологические аспекты взаимодействия руководителя и консультанта (В.Алешникова, Е.Варламова, С.Степанов), технологические методы и приемы консалтинга (В.Верхоглазенко, А.Звезденков, М.Хлюнева), связь между концепциями консалтинга и организационного развития (М.Иванов, Д.Шустерман), теоретико—методологические аспекты консалтинга (О.Елмашев, А.Калмыков, А.Кудинов, А.Лузин), и др.

В основе диагностики лежат положения теоретических моделей Дж. Томпсона, П. Лоуренса и Дж. Лорша, Д.Хиксона, К. С. Камерона, Р. Э. Куинна, содержащие представления о типах организационных структур и факторах, предопределяющих эти типы.

Для решения задач прикладного исследования, использовались такие методы, как анкетирование и интервьюирование, а также метод анализа документов.

**Структура диссертации** состоит из введения, двух глав, шести параграфов, в которых решаются поставленные исследовательские задачи, заключения, списка источников и литературы, а также приложений, необходимо дополняющих основной текст.

**Теоретическая и практическая значимость** диссертационного исследования определяется актуальностью поставленных задач и значимостью

для научного обоснования подходов к применению социологической диагностики в организационном консалтинге. Результаты, полученные в работе, дополняют и расширяют теорию и практику консалтинговых услуг. Выводы, которые были сформулированы в диссертационном исследовании, могут использоваться на практике в любых предприятиях. Основываясь на данной работе, руководители компаний и консалтинговые специалисты могут изучить опыт предприятия ГК «Совавто — С. Петербург» в проведении социологической диагностики в организационном консалтинге и использовать этот опыт для диагностики состояния организаций.

## **Глава 1. Теоретико—методологические основы изучения социологической диагностики в организационном консалтинге**

### **1.1. Социологическая диагностика: понятие и сущность**

Современная общественная жизнь, процесс осуществления реформ в российском обществе приводят к увеличению значимости и важности социологического знания в решении многих социальных проблем. В настоящее время проявляется все больший интерес к социологическим исследованиям. Их цель – помощь в решении проблем вследствие разработки новых подходов к изучению проблем, интерпретации, а также более глубокому, широкому и разностороннему объяснению. Социологическая диагностика позволяет получить достаточно ясное и понятное представление о происходящем, что дает возможность руководителям организаций принимать правильные и взвешенные управленческие решения. Социологическая диагностика дает возможность узнать состояние предполагаемого объекта управления.

Для начала необходимо рассмотреть само понятие «диагностика». Этот термин имеет греческое происхождение и изначально применялся в медицинской науке и обозначал «распознавание болезней». В наши дни термин «диагностика» распространился на другие области знания, в том числе и социологию.

Диагностика — это процесс оценки деятельности предприятия или подразделения, направленный на раскрытие проблем и обозначение областей их возможного решения.<sup>1</sup> В диагностику входят: сбор необходимой информации о деятельности организации, анализ этих данных и выводы для возможных изменений и улучшений состояния организации. Эффективная диагностика подразумевает выбор интервенции, которая включает в себя систему мероприятий, необходимых для развития организации. Основное правило диагностики состоит в том, чтобы стараться найти не недостатки, а ресурсы.

По мнению исследователей, диагностику можно определить как:

1. специфический процесс деятельности, который связан с определением состояния объекта для осуществления последующего изменения его состояния;

---

1

Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий. –М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. – 57 с.

2. специфическое средство (совокупность методов и приёмов), создаваемое в пределах той или иной научной дисциплины для реализации указанного процесса.<sup>2</sup>

Цель диагностики состоит в описании состояния организации и прогнозировании возможного развития ситуации.

Социологическая диагностика определяется как «технология, используемая для выявления и анализа состояния социально—экономического объекта с применением новых теоретических разработок и исследовательских методик».<sup>3</sup> Социологическая диагностика — это один из определяющих способов анализа состояния социально—экономических систем. Социологическая диагностика (как и другие виды диагностики) ставит перед собой цель в определении состояния ее объекта как адекватного или как отклоняющегося от нормы по какому—либо набору признаков. Данные, получаемые посредством социологической диагностики, являются основой для анализа состояния, и характера возможного улучшения социально—экономической системы.

Для того чтобы определить, является ли обследуемый объект «здоровым» или «нездоровым», нормативную модель необходимо сравнить с имеющейся моделью системы, их отличия определяются по набору предписанных критериев. Таким образом, определяется, является ли состояние соответствующим норме или аномальным. По имеющимся результатам сравнения и определения различий можно сделать вывод о текущем состоянии системы. В дальнейшем данные диагностики используются для прогноза возможного состояния системы и для решения управленческих задач.

По мнению исследователя Григан А.М, главной целью проведения в организациях социологической диагностики является оценка актуальных

---

2

Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий.—М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. — 62-66 с.

<sup>3</sup> Понукалин А. А. Понукалина О. В. — Журнал Вестник Саратовского государственного социально—экономического университета. Выпуск № 2 / 2012. — 173 с.



показателей организации и соотнесение реального состояния с желаемым для обеспечения воспроизводства и развития.<sup>4</sup>

Социологическая диагностика очень важна для организации, так как она позволяет разработать управленческие решения, которые могут определить дальнейшее функционирование организации.

В настоящее время в социологической диагностике существуют некоторые проблемы:

- 1) зависимость диагностики от субъективного мнения исследователя.
- 2) невозможность проверки результатов диагностики.
- 3) неформализованные результаты не позволяют сравнить разные объекты между собой.<sup>5</sup>

Большинство исследователей говорят о важности не только правильного определения объекта диагностики, но также о правильном выборе тех его характеристик, которые интересуют заказчика.

Во время диагностики выявляются проблемы организации и управления, а также возможные причины их появления. Процесс диагностики должен иметь временные и масштабные рамки. Она может быть предварительной и текущей (по времени), а также общей и специальной (по широте охвата).<sup>6</sup>

Предварительная диагностика подразумевает выяснение проблем, выявление слабых мест организации, а также создание системы планируемых изменений. Предварительную диагностику целесообразно применять по отношению ко всей организации в целом. На этапе предварительной диагностики определяются основные векторы решений, даются ответы на следующие вопросы:

---

<sup>4</sup> Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика. – Ростов—на—Дону, 2009. — 12 с.

<sup>5</sup> Альтварг М.С. Методология диагностики и принятия управленческих решений в системе организационной культуры предприятия. – Воронеж, 2008. — 41 с.

<sup>6</sup> Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 1988. – 36 с.

возможно ли решить выявленные проблемы, в какой очередности их следует решать; каков инструмент решения данных проблем и т.д.<sup>7</sup>

Общая диагностика дает информацию о структуре проблем и о сильных сторонах организации. Частная диагностика, в свою очередь, направляется на какой—либо определенный клубок этих проблем или на одну из них, и исследуются причины её возникновения, текущая ситуация и потенциальные решения.

Текущая диагностика — необходимая и обязательная составляющая хода управления развитием предприятия. Данный вид диагностики служит для рассмотрения состояния организации в обозрении (5—15 лет), в текущее время и в возможном будущем, а также служит для выявления преимуществ и недостатков процессов управления, для прогнозирования их развития.

Следует заметить, что формально диагностика служит первым шагом в построении системы управленческого воздействия, но на практике, диагностика имеет место и во время проведения разработанного комплекса мероприятий. Наибольшее количество информации об объекте получается на начальном этапе работы исследователя. В дальнейшем, исследователь измеряет показатели, которые определяют логику его исследования.

Таким образом, социологическая диагностика позволяет определить показатели, которые могут снижать результативность деятельности организации, а также позволяет определить, где конкретно есть проблемы, их причину. На завершающих этапах диагностики организации происходит построение модели организационного развития.

Чаще всего на предприятиях встречаются проблемы, связанные с ресурсами, контролем, стратегией, целями, структурой, ценностями, функциональными ролями, статусами. Можно сказать, что проблемы обычно делятся на три типа:

1. сущностные проблемы организации, стоящие между личными и общественными интересами. Это ситуация, когда цели отдельной конкретной

---

<sup>7</sup> Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 1988. – 38 с.

личности не совпадают с целями компании или ее отделов и подразделений. Появляется взаимное недовольство, и, в результате, несогласованность и различные конфликты.

2. социокультурные проблемы организации — это проблемы, возникающие под влиянием среды, в которой существует организация. Под средой здесь подразумеваются привычки, традиции, устоявшиеся взгляды, опыт и т. д. Решение этих проблем требует больших временных затрат, также как и создание или изменение организационной культуры — системы ценностей, имеющих в данной организации.

3. ситуационные проблемы организации — это проблемы, появляющиеся в результате нарушения какой—либо функции или связи, эти проблемы зависят от ситуации в организации и внешней среды, поэтому каждый раз эти проблемы разные.<sup>8</sup>

Задача диагностики — отбор самых беспокоящих проблем данную организацию, а также разграничение их по наиболее острым.

Если в организации нет серьезных проблем, то тогда диагностика может быть направлена на развитие, оптимизацию, повышение эффективности работы всей организации или ее конкретного отдела. Если необходимо достичь эффективности работы персонала, то исследователь должен быть ориентирован на интеграцию личных потребностей и интересов персонала с целями и задачами организации, что и ведет к увеличению эффективности работы. В данном аспекте можно дать следующее определение диагностики — это процесс сотрудничества между персоналом организации и исследователем, собирающим первичную социологическую информацию, который делает ее анализ для предоставления дальнейших рекомендаций. Следовательно, диагноз может быть ориентирован либо на обнаружение причин конкретных проблем, либо на общий анализ функционирования всей организации или ее отдела.

---

8

Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий.—М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. — 80 с.

Необходимо различать организационную диагностику и социологическую диагностику.

Организационная диагностика — это «систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных её подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления».<sup>9</sup> Некоторые отечественные исследователи считают организационную диагностику разновидностью социальной диагностики. Тогда как социологическая диагностика — это «процесс описания текущего состояния социальной системы (как объекта), целью которого является обнаружение проблем функционирования социальной системы и факторов их возникновения».<sup>10</sup> Таким образом, во время осуществления социологической диагностики важно не только обнаружить имеющиеся проблемы, но и найти наиболее вероятные источники и причины их возникновения, а также предугадать возможные последствия, которые с большой вероятностью наступят при дальнейшем влиянии решающих факторов (либо при исключении их влияния). Специалисты часто определяют организационную диагностику как часть или вид социальной технологии; как этап комплексного обследования организации.

Существует несколько подходов к социологической диагностике: системный, нормативный, ситуационный, проблемный. Каждый из подходов является важным, так как позволяет определить содержательную сторону при построении управленческих воздействий. Рассмотрим их более подробно (см. таблицу 1).

**Таблица 1.** Подходы к социальной диагностике<sup>11</sup>

Описание подхода	Преимущества	Недостатки
------------------	--------------	------------

<sup>9</sup> Липатов С. А. Организационная диагностика: теоретические и методологические основания // Личность. Культура. Общество. №3, 2005.— 16 с.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup>

Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий.—М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. — 95 с.

<p><b>Нормативный</b></p> <p>Для комплекса организаций, отделов разрабатывается система показателей, показывающих желательное (с точки зрения управления) состояние организации, отдела и др. или их персонала.</p> <p>Показатели – цели или обязательные для исполнения приказами. По определенным критериям и показателям определяется отклонения объекта от образцового. Опора на традиционную концепцию управления.</p>	<p><b>Чётко определена</b></p> <p>целевая ориентация, возможность контроля за результатом, возможность формализации показателей, методическая простота и достаточная технологичность, адекватность сложившейся системе управления.</p>	<p><b>Несоответствие</b></p> <p>поставленных сверху показателей специфике конкретной ситуации. Норматив выступает как субъективно желательный образец.</p>
---	--	--

<p><b>Ситуационный</b></p> <p>Процесс управления понимается как непрерывная цепь уникальных, управленческих ситуаций, которые должен решать руководитель.</p> <p>Конкретные обстоятельства и каждый тип организации предъявляют к управляемому объекту свои требования.</p> <p>Соответствие между состоянием диагностируемого объекта и спецификой ситуации явно или скрыто принимается в качестве нормы</p>	<p><b>Ориентация на</b></p> <p>результат, стремление к формализации диагностики, возможность совмещения диагностики с тренингом, активность объекта диагностики, открытость процедуры.</p>	<p><b>невозможность</b></p> <p>определить значимость решаемой задачи с учётом специфики деятельности.</p>
--	--	---

<p>Проблемный</p> <p>Управленческая ситуация — уникальное сочетание проблем, которые появляются на разных уровнях системы (организации) в результате инновационной деятельности. Желательно состояние объекта – это то состояние, при котором диагностируемые проблемы уже рассмотрены, а сама диагностика направлена на выявление иерархии проблем.</p>	<p>Важны особенности каждого диагностируемого объекта, внимание на специфику управленческой ситуации, упор на индивидуальность решаемых задач.</p>	<p>управления выступает как связка уникальных ситуаций, управление практически не рассматривается как процесс. Ситуация рассматривается не в контексте единого процесса, а отдельно. В результате уникальное и специфическое закрывает общее и типичное.</p>
--	--	--

Следовательно, выбор технологии в диагностике является очень важным шагом.

В данной ситуации появляется вопрос о возможности измерения проблемы. Для измерения проблемы или ситуации необходимо правильно выбрать критерий и начальное положение. Правильно измеренная проблема позволяет создать нужную и логичную технологию изменений.

Обобщив выше сказанное, можно сказать, что обычно диагностическая работа состоит из 4 этапов:

1. определение структуры и составляющих проблемы и принятие решения о сборе данных;
2. выявление фактов и сбор данных;
3. анализ фактов;
4. обратная связь, отчёты и выводы, сделанные на основании диагноза.

Последний пункт предполагает разработку технологии управления объектом на основе полученных данных. Диагностика осуществляется на трёх уровнях: во всей организации, в ее отделах и на индивидуальных рабочих позициях.

В анализе проблем очень важна комплексность, то есть исследователь изучает организацию со всех сторон: внешнюю среду (вышестоящие, схожие организации), управление, цели и задачи, ресурсы, финансы, рынок, продукцию, персонал.

Построение диагностической модели состоит из четырёх факторов:

1. реальные интересы руководителя организации;
2. коллектив, персонал и его собственный интерес (интересы позиционных групп);
3. производимый товар, определяющий также тип сотрудника, эффективного в производстве данного вида продукции, а также технологию производства и место товара на рынке;
4. внешняя (окружающая) среда организации: социальная, демографическая, культурная, политическая ситуации.<sup>12</sup>

Далее перечислим основные принципы, необходимые при анализе любой организации (по мнению исследователей Некрасова С. И., Некрасовой Н. А., Бусыгина О. В.):

1. роль руководителя — направлять, руководить, обучать, измерять, а также осуществлять любые виды деятельности, представляющие непосредственный контакт с подчинёнными.
2. руководитель должен иметь в подчинении достаточное количество сотрудников, чтобы управление ими привлекало всё его внимание, но также достаточно немного, чтобы была возможность уделить внимание каждому.

---

12



3. количество звеньев управления в любой организации должно быть минимальным.

4. исполнители должны работать над ограниченным количеством чётко продуманных задач, и получение решений, которые приведут прямо к достижению целей данной организации, подразделения или отдела.

5. если подразделение или отдел организации имеет задачу, которую имеет и решает другое подразделение или отдел, то это явно неправильное распределение функций.

6. Чёткое и полное понимание задач может не состояться из—за неэффективной передачи информации.<sup>13</sup>

Таким образом, в данном параграфе было рассмотрено понятие социологической диагностики и ее сущность, технология проведения диагностики, а также были обозначены основные подходы и проблемы, возникающие при проведении социологической диагностики.

## **1.2. Методологические подходы к исследованию социологической диагностики**

В исследовании социологической диагностики могут использоваться различные методологические подходы. Мы рассмотрим те из них, которые связаны с пониманием проблем организации как патологий или дисфункций.

Основное отличие данных подходов в социологической диагностике от других состоит в том, что здесь в качестве единственного основания для принятия решений об организационных изменениях рассматриваются выявленные в организации типы «организационных патологий». Социологическая диагностика определяется в рамках этого подхода как процесс комплексного обследования организаций, направленный на выявление «организационных патологий», с целью их дальнейшего устранения.

---

13

Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий.—М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. — 85 с.

Одной из широкоизвестных концепцией является концепция организационной патологии, предложенная А.И. Пригожиным и поддерживаемая многими специалистами по управленческому консультированию в 80—х годах. В данной концепции под организационной патологией понимается дисфункция организации, то есть постоянное нарушение ее нормального и привычного функционирования, когда в организации по каким—то важным, непонятым и трудноустраняемым причинам обнаруживаются сбои и неполадки».<sup>14</sup>

В современной научной литературе выделяется три подхода для обоснования методологии организационной диагностики: ситуационный, проблемный и нормативный.

Достоинством нормативного подхода является наличие выраженной целевой ориентации, что улучшает возможность сформировать контроль над результатом и формализовать показатели. Информация о проблемах, которые могут возникать, дает возможность оценить ее текущее состояние. В то же время это способствует появлению определенных недостатков, так как каждая организация в силу своей специфики может столкнуться с частными или нетипичными проблемами. В дополнение к недостаткам можно добавить отсутствие показателей для измерения степени опасности наличия той или иной проблемы для организации. В.В. Щербина говорит о том, что важных теоретических и эмпирических исследований и разработок, направленных на выявление сущности таких организационных патологий, которые действительно можно рассматривать как причину проблем и перебоев в работе, на данный момент никто не осуществлял.<sup>15</sup>

Ситуационный подход развивает, например, исследователь В.В. Щербина. Он подчеркивает важность сочетаемости управленческих решений и средств в отдельной ситуации. Удачное объединение взглядов в этом подходе приближает к хорошим перспективам в развитии теории и практики диагностических исследований в организациях. С одной стороны, здесь есть возможность, показать

---

<sup>14</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 49 с.

<sup>15</sup> Щербина В.В., Попова Е.П. Организационное развитие: Теория и практика. М.: Школа издательского и медиабизнеса, 2011. — 297 с.

и выделить необходимость взаимодействия между руководителем, подчиненными. С другой стороны, ставятся препятствия против облегченного восприятия наличия какого—то одного, оптимального набора инструментов, тактики поведения и модели принятия решений во всех без исключения управленческих ситуациях. Основная проблема — правильно поставить конкретную задачу, которую надо решить. В теоретических работах и практических исследованиях в основном применяются так называемые перекрестные подходы, включающие в себя признаки различных методологий, это дает возможность свести к минимуму проблемы при подготовке и осуществлении процесса диагностики, увеличить его эффективность и прийти к желаемым результатам.<sup>16</sup>

Проблемный подход развивается многими российскими и зарубежными учеными. Основная идея заключается в том, что диагностика представляет собой попытку не столько выявить патологии, сколько исследовать причинно—следственные связи между высказанными жалобами и их организационными основаниями. В этом подходе предпочитаемое состояние объекта достигается тогда, когда все диагностируемые проблемы решены. В результате исследователь концентрируется на специфических особенностях объекта диагностики и решает проблемы, которые присущи только данному случаю. Здесь учитывается и подчеркивается индивидуальность поставленных задач. В то же время исчезает восприятие управления как процесса, ситуация рассматривается не в общем состоянии, а локально, дискретно, и, таким образом, уникальное и специфическое закрывает собой общее и типичное.

В основе нормативного подхода лежат патодиагностическая теория, представленная в работах А.И. Пригожина, а также теория жизненных циклов организации И. Адизеса, С. В. Комарова и С. И. Кордона.<sup>17</sup> Суть теорий данной группы заключается в том, что существует объективное понимание того, что для организации является нормой, а что патологией. Например, И. Адизес детально

---

<sup>16</sup> Диагностика профессиональных ролей руководителей в современных организациях. Нац. исслед. ун—т "Высшая школа экономики". — Нижний Новгород : Изд—во НИСОЦ, 2015. — 99—101 с.

<sup>17</sup> Кордон С.И. Организационная патология. Пермь, 1997. — 49 с.

прописывает нормальные и аномальные проблемы развития компании на каждом этапе жизненного цикла. Автор утверждает, что эффективный переход от старых моделей поведения к новым сопровождается набором характерных проблем. Безрезультатные попытки устранить препятствия приводят только к развитию аномальных проблем.<sup>18</sup>

Термин «организационная патология» в патадиагностическом подходе рассматривается более широко, чем дисфункция, а дисфункция – лишь как тип патологии. Еще одна особенность этого подхода состоит в том, что к организационным патологиям авторы относят очень широкий спектр неприятных явлений (отклонений, проблем и т.д.), фиксируемых в организации.

Так, А.И. Пригожин в своей книге «Методы развития организации» выделяет до 18 типов неприятных явлений, которые квалифицируются как «организационные патологии». По его мнению, они проявляются в трех сферах жизнедеятельности организации: строении, организационных отношениях, логике принятия управленческих решений.

Некоторые сторонники этого подхода еще больше увеличивают перечень организационных патологий за счет увеличения сфер жизнедеятельности организации, где возникают эти отклонения. Например, на этой основе выделяются:

1. системные патологии;
2. патологии персонала;
3. патологии служащих;
4. патологии высшего руководства организации;
5. патологии организационной структуры;
6. патологии организационных отношений;
7. патологии управленческих решений;
8. патологии организационной культуры.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации, Издательство: Питер, 2013. – 94 с.

<sup>19</sup> Комаров С.В., Кордон С.И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социс. 2000. № 1. — 44 с

По вопросу понимания фиксируемых неприятных процессов или отклонений не существует согласия. Даже А.И. Пригожин в разных публикациях использует то понятие «дисфункция», то понятие «патология».

Введение представления о дисфункциях тесно связано с объективистской традицией, а конкретнее – с развитием функционализма в социологии. Сам термин введен Р. Мертоном в контексте теории социального действия. Он трактовал социальную функцию как суммарный итог действия, включающий как рациональный (изначально известный и спланированный), так и незапланированный компонент. Общий итог реально можно оценить лишь после совершения действия.

В качестве дисфункций рассматривались разнотипные последствия действий, которые могли быть оценены как негативные с точки зрения выживания социальной системы (или ее отдельных подсистем) даже при возможном позитивном суммарном итоге действия. Что касается использования понятия дисфункции в социологии организаций, то применительно к организационному развитию соответствующие феномены могли трактоваться как неприятные и неустранимые последствия спланированных действий при, в общем, благоприятных итогах процесса организационного развития.

Американский социолог Роберт Мертон разработал одну из концепций социальной структуры. Основными компонентами этой структуры являются статусы, роли, ролевые и статусные установки, нормы ценности, институты, коллективы, группы, организации и интересы.<sup>20</sup>

Р. Мертон считал, что любая социальная структура ассиметрична и сложна: в ней постоянно присутствуют конфликты, дисфункции, отклонения, напряжение, противоречия. Социальная структура является комплексом, состоящим из трех уровней: нормативный, вероятностный, идеальный.<sup>21</sup> В центре трех уровней находится индивид и его действия. Так как организация является социальной структурой, то в ней также можно обнаружить конфликты и дисфункции, которые

---

<sup>20</sup> Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия. // Социологические исследования. — 1992. — №2—4. — 33с.

<sup>21</sup> Там же.

можно и нужно проанализировать с помощью социологической диагностики и, таким образом, выявить дисфункции и отклонения, имеющиеся в организации.

Понятие «функция» рассматривается Мертоном вместе с понятием «дисфункция». «Дисфункция» — это те наблюдаемые явления, которые мешают адаптации и регулированию системы. Важно отметить разграничение Р. Мертоном на явные и латентные функции. «Явные функции — это те, которые известны, и их можно обнаружить в определенных видах деятельности». «Латентные функции — те последствия деятельности, которые заранее не известны».<sup>22</sup> Разделение на функции и дисфункции, явные и латентные функции, позволяет объяснить социальное поведение. Если этого сделать не удалось, то понятие скрытой функции показывает, что это поведение может выполнять функцию для группы, совершенно отличную от явной социальной цели.<sup>23</sup>

Любая сложная система, в том числе и организация, при своем функционировании нацелена на адаптацию и развитие, а именно поддержку внутреннего и внешнего (в отношениях с внешней средой) динамического равновесия.

Но в течении деятельности могут появляться непредсказуемые последствия, которые сильно затрудняют или даже препятствуют деятельности организации, ослабляют способность организации к адаптации и развитию. Это и есть дисфункции.

В организациях дисфункции в основном относятся к субъективным факторам: опрометчивость действий, неверные решения, некомпетентность руководства или персонала. В свою очередь, внешняя среда и ее высокая неопределенность также могут привести к появлению непредвиденных результатов организационной деятельности.<sup>24</sup>

В то же время можно обнаружить некоторые черты организационного функционирования, которые и есть причины возникновения дисфункций. Чаще

---

<sup>22</sup> Там же.

<sup>23</sup> Мертон Р.К. Явные и латентные функции. В кн.: Американская социологическая мысль. — М.: Изд—во Международного университета бизнеса и управления, 1996, с.428.

<sup>24</sup> Орчаков О.А. Теория организации. Учеб. пособие. — Изд. 2—е. — М.: МИЭМП, 2007. — 75 с.

всего, это характеристики, имеющие связь с основными понятиями организации: разделения труда, иерархии и формализации. Эти понятия определяют принципы существования организации, взаимодействия ее подразделений, а также развития и взаимодействия с внешней средой. Во время осуществления этих принципов иногда возникают некоторые негативные факторы, приводящие организацию к значимым отклонениям от нормы. Комплекс этих факторов обычно называют организационными патологиями. В каждом организме есть какие—либо вирусы и проблемы, но они становятся дисфункциональными только тогда, когда для этого появляются конкретные неблагоприятные условия. Можно сказать, что в организме всегда есть потенциальная патология, которая становится дисфункцией при определенных обстоятельствах.

То же самое происходит в организации. По той причине, что разделение труда, формализация, иерархия — это принципы, связанные, в первую очередь, с жизнедеятельностью людей (со всей их поведенческой неопределенностью), организация также «страдает» из—за некоторых патологий, которые при некоторых условиях становятся дисфункциями.<sup>25</sup>

Еще один известный социолог Э. Дюркгейм занимался понятиями норма и патология. Он разделяет нормальное и патологическое, принимая во внимание структурно—функциональное состояние общества, и предлагает изучать эти явления как вещи.<sup>26</sup> Отдельно взятый социальный факт может быть нормальным в одной социальной структуре и ненормальным — в другой, функциональным в одной системе и дисфункциональным — в другой. Например, такие патологические явления, как преступления, различные происшествия в организации, в определенных социальных структурах или средах могут рассматриваться как нормальные.

Определенный показатель «нормальности» социального факта зависит от его распространения в конкретном обществе. Показателем отнесения одних социальных фактов к нормальным, а других — к патологическим является

---

<sup>25</sup> Там же.

<sup>26</sup> Дюркгейм Э. Норма и патология. Социология преступности (Современные буржуазные теории). М.: Издательство «Прогресс», 1966. — 39—44 с.

конкретная статистическая «средняя величина», что совпадает с определенными критериями образца социального целого. Любое отклонение от этого образца является признаком болезни социального целого, основанием для отнесения соответствующего социального факта к патологии.<sup>27</sup> Также и в организации с помощью определенных критериев, можно определить имеет ли структура патологии.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены основные методологические подходы к исследованию социологической диагностики. Были проанализированы методологические основания и теории классиков социологии, а также современных исследователей в области социологии, менеджмента и управленческого консультирования. Было показано, что рассмотрение социологической диагностики имеет место в рамках разных методологических подходов.

### **1.3. Сферы применения социологической диагностики**

Приступим к рассмотрению возможных сфер применения социологической диагностики.

Разработка средств социологической диагностики ведет начало с конца 60 —х — начала 70—х годов и связана с одновременным появлением первых социологических служб в организациях. Первоначально разработка находилась в непосредственной близости с технологизацией и стандартизацией оценки состояния социального объекта или процесса. Имеются ввиду определенные экспресс—методики, различные краткие анкеты для сотрудников, карточках адаптации молодого сотрудника, стандартизированные средства оценки личных и деловых качеств персонала.

Важной ступенью в расширении средств социологической диагностики стало создание формализованных и полужформализованных интервью о проблемах

---

<sup>27</sup> Там же.



организации. В настоящее время социологические службы имеют целый набор специализированных методик, позволяющих решать проблему быстрой оценки.

Более сложная проблема состоит в описании требуемых качеств социального объекта. Здесь важно знать нормальное состояние объекта, иначе информация об имеющемся положении дел будет бессмысленна с точки зрения управления. Ведь разработать программу и технологию корректировки диагностируемого объекта можно, только если знать нормальное состояние, без патологий.

Одна из наиболее распространенных сфер применения социологической диагностики — управленческая практика, менеджмент.

По мнению исследователя Григан А.М., в основном социологическая диагностика в организациях используется для следующих видов анализа:

- 1) производственных и экономических показателей деятельности организации.
- 2) актуального финансового состояния организации.
- 3) показателей социального развития организации в целом и по отдельным подструктурам.<sup>28</sup>

Для эффективного управления организациями необходимо проведение диагностики состояния управляемой подсистемы и прогнозирования путей её развития с дальнейшим выбором оптимального варианта.

Средства социологической диагностики нацелены на оценку состояния социального объекта для анализа и принятия решения о необходимости его изменения. Социологическая диагностика отличается от традиционного социологического исследования тем, что исследование всегда подразумевает получение нового знания об объекте, а диагностика — только описание состояния объекта и возможный прогноз его развития. Это знание дает понятие о необходимости воздействия на объект и его направленности. Описание объекта ведётся в общем, а основная цель диагностики — увеличение эффективности

---

<sup>28</sup> Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика. — Ростов—на—Дону, 2009. — 78 с.

данного объекта. Вот почему сфера применения социологической диагностики — сфера управления.

Одной из важных сфер применения социологической диагностики является сфера диагностики сплоченности трудового коллектива, имеющейся организационной культуры.

Раньше приходилось исходить из интуитивного представления о том, что такое «хороший» работник, «хороший», коллектив или «хорошая» организация. И только социологическая диагностика дала возможность изучения данного вопроса и выработке некоторых критериев.

В сплоченности коллектива фиксируется его готовность к осуществлению заданной совместной цели. По мнению отечественного исследователя А. В. Петровского, обычно под сплоченностью понимают степень интеграции группы (ее единство) на уровне:

1. ориентаций;
2. установок;
3. поведения.

Этот подход подходит как для изучения сплоченности спонтанных, стихийно складывающихся, так и неорганизованных групп.<sup>29</sup>

В свою очередь социологический подход к диагностике сплоченности коллектива и имеющейся организационной культуры должен строиться по— другому. Важна направленность интеграции коллектива. Именно в этом заключается специфика социологического видения проблемы. Производственный коллектив — определенный тип организованной социальной группы. Отличительная особенность — это изначальная организация этой группы и извне заданная цель деятельности. Общая организационная культура здесь должна стать дополнительным фактором организации сотрудников, условием, помогающим достичь цели и задачи, а не мешать их достижению.

Обычно группа образуется стихийно на добровольной основе и с определенной целью. Способы объединения зависят полностью от

---

<sup>29</sup> Марков, М. Технология и эффективность социального управления/ М. Марков. — М.: Политиздат., 1981. — 45 с.

самоорганизации людей. В производственном коллективе цели деятельности определяются макросистемой в целом, они почти никогда полностью не совпадают с целями обычных работников. Сотрудники с высокой степенью адаптации признают изменения необходимыми и полезными. Сотрудники с низкой степенью адаптации обычно негативно воспринимают преобразования и изменения, думают, что они осложняют их жизнь. Сотрудники со средней степенью адаптации имеют промежуточное положение. От сотрудников с высокой адаптацией они отличаются большей критичностью в оценке влияния изменений на их жизнь. При сравнении с сотрудниками с низкой адаптацией, промежуточный персонал более оптимистичен и замечают положительные изменения. Персонал является социальной средой, где люди взаимодействуют по своим правилам, а не по предписаниям начальства. Сотрудники общаются во время обеденного перерыва, во время собраний и во время работы. Социальные взаимоотношения обычно переходят в дружественные, неформальные группы. На работе встречаются люди, которые в реальной жизни могли и не встретиться. А на работе им приходится довольно плотно взаимодействовать. Лучший и наиболее эффективный вариант, это когда состав неформальной группы и состав рабочей группы совпадают. Благодаря этому создается благоприятный климат в коллективе, который положительно влияет на результаты выполнения заданий. В противном случае, может развиваться даже противостояние и конфликт между руководителем и рабочей группой. Противостояние бывает как психологическим, так и реальным бойкотированием рабочих указаний и целей.

Социологическая диагностика в организационном консалтинге, ориентирована прежде всего на выявление и сравнительную оценку угрожающих и положительных факторов организации, является предпосылкой для обоснования рекомендаций по результатам изучения и оценки изученных явлений.

Социологическая диагностика на сегодняшний день наиболее всего развита в консалтинговой сфере, где созданы и активно используются различные методики (разные виды опросников и бланков, обучающие способы получения необходимых знаний и др.); методы (совокупность определенных

специализированных методик); технологии (совокупность определенных специализированных методов).<sup>30</sup>

Каждая консалтинговая компания имеет свой алгоритм работ и свои временные этапы, но первичный этап социологической диагностики является чрезвычайно важным для успешности консалтинговой деятельности.

Новый подход к применению социологической диагностики в консалтинге обоснован в ресурсной концепции изучения организационного поведения. Он говорит о том, что в любой организации обнаруживаются большое количество типичных способов поведения сотрудников в разнообразии их «деловых связей». Здесь становится важным человеческий ресурс организации, благодаря которому раскрываются мотивационные ресурсы поведения сотрудников, либо организация блокирует их, порождая мотивационные патологии.<sup>31</sup>

Таким образом, в данном параграфе была обозначена основная сфера применения социологической диагностики – сфера управления, а также более конкретная область: сплоченность трудового коллектива, имеющаяся организационная культура. Была показана необходимость и возможность применения метода социологической диагностики в организационном консалтинге при диагностировании организационной культуры.

---

<sup>30</sup> Красовский Ю. Д. Организационная консалт—диагностика. Журнал "Знание. Понимание. Умение", 2012 / №2 – 34 с.

<sup>31</sup> Красовский Ю. Д. Организационная консалт—диагностика. Журнал "Знание. Понимание. Умение", 2012 / №2 – 34 с.

## **Глава 2. Применение социологической диагностики в организационном консалтинге на примере ГК «Совавто — С. Петербург»**

### **2.1. Организационный консалтинг: понятие и применяемые методы**

По мнению исследователя В.И. Алешниковой, консультирование – «деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития».<sup>32</sup>

Рассмотрим некоторые из определений консалтинга.

Консалтинг — это «процесс предоставления специалистом своих особых знаний, навыков и опыта в системе его клиента».<sup>33</sup>

В своде основных знаний о консалтинге, разработанном международным советом консалтинговых институтов, управленческое консультирование определяется как «предоставление независимой консультации и помощи в связи с процессом управления клиентам, исполняющим управленческие функции».

---

32

Алешникова В.И. Управленческое консультирование в инфраструктуре рыночной экономики. С б.: Проблемы развития предпринимательства в России. Томск: ТГУ, 1994. – 58 с.

33 Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта, М., ФБК—Пресс, 2001. – 99 с.

К. Арджирис пишет, что организационный консультант не должен навязывать решения со стороны, а должен помогать организации уменьшать источники проблем, тогда управленческий и исполнительский персонал смогут прийти к согласованным решениям. К. Арджирис выделяет три задачи консультанта:

- 1) помогать «выдавать» правильную и полезную информацию;
- 2) создавать условия, при которых клиенты сами делают грамотный и свободный выбор;
- 3) помогать клиентам разрабатывать внутреннее, со всеми согласованное решение.<sup>34</sup>

Рассмотрим преимущества проведения организационного консалтинга.

1. Высокая скорость внедрения изменений. Консалтинг помогает быстро внедрить изменения, благодаря тому, что передача знаний происходит непосредственно, через внедрение технологий эффективного управления в практику деятельности компании, а не опосредованно — через обучение персонала.

2. Использование внешнего ресурса. Экономия ресурсов. Консалтинг помогает сэкономить финансовые, человеческие, временные ресурсы, так как консалтинг является профессиональной временной помощью.

3. Независимость, объективность. Консультанты имеют большой опыт в своей сфере и могут дать независимую оценку, так как не связаны внутренними отношениями с сотрудниками организации и являются беспристрастными.

4. Обучение с помощью консультирования. Во время работы консультант и клиент вместе работают над поставленной задачей. Ведь смысл и цель консалтинга — не решить за клиента его проблемы, а помочь решить проблемы самостоятельно. Для этого консультант передает клиенту знания и методы обнаружения проблем, а также консультант помогает создать условия и провести изменения, чтобы в будущем клиент сам мог решать похожие проблемы и учиться на собственном опыте.

---

<sup>34</sup> Арджирис К. Организационное научение. Пер. с англ.— М.: ИНФРА—М, 2004. – 253 с.

Организационный консалтинг — это «деятельность по консультированию предприятий и организаций с целью повышения эффективности с помощью таких ресурсов, как кадровый состав, организационная структура, кадровая политика, системы мотивации, стиль управления, информационный обмен, психологический климат, корпоративная культура, корпоративный имидж и др.»<sup>35</sup>

Анализ деятельности компании необходим в разных ситуациях. Возможны следующие причины:

— переход к новому товару или новой технологии, новой организационной структуре или новому рынку.

— «кризисы роста» организации.

— изменения во внешней среде, требующие внутренние изменения.

— ухудшение морально—психологической атмосферы в коллективе.

Консультанты имеют возможность наблюдать и работать с разными компаниями и в разных условиях. Внешние консультанты обращают внимание на такие моменты функционирования, которые сами сотрудники и руководители могут даже не замечать. Когда люди долгое время работают в одних и тех же условиях, в определенной системе отношений в них появляется уверенность оптимальности и правильности имеющегося стиля работы. У консультантов нет такого застоявшегося понимания, поэтому они видят разные варианты решения проблем.

После первоначальной диагностики организации консультант может дать рекомендации по возможному разделению обязанностей и полномочий между работниками, распределению сотрудников по отделам с постановкой задач для каждого подразделения. При рассмотрении проблем, связанных с человеческими ресурсами, консультанты способны помочь решить задачи установки отношений в коллективе и использовании происходящих изменений для повышения эффективности деятельности организации.

Диагностика — достаточно важный этап консалтинга в организации. В процессе диагностики происходит следующее:

---

<sup>35</sup> Организационный консалтинг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://wybor.info/practice/consulting/>. Дата обращения 15.03.2017

– консультант знакомится с организацией, получает информацию, которая потом дает возможность выработать комплекс решений и комплекса мер воздействия на организацию;

– руководитель может увидеть со стороны свою организацию, взгляд на существование организационных проблем расширяется и знания становятся систематичными;

– идет процесс привыкания консультанта и клиента;

– консультант делает первые предположения о применяемых методах и способах работы;

– начинается поиск тех факторов и людей, которые оказывают наибольшее влияние на внутренние процессы и могут помочь в проведении изменений;

– одновременно происходит процесс создания «команды проекта». Это те сотрудники, которые могут помочь и консультанту в процессе диагностики (снабдить информацией, обсудить проблемы, выработать единый подход), и собственной организации – помочь донести до сотрудников новое понимание, идеи, технологии, взаимоотношения внутри компании;

— смягчать возможные негативные реакции на проводимые в организации изменения.<sup>36</sup>

Организационный консалтинг способен увеличить эффективность организационного управления. Консультанты могут разработать организационную структуру, повысить организационную эффективность.

Таким образом, консультантов приглашают для того, чтобы:

1. получить объективную оценку проблем. Консультант проводит наиболее объективный анализ, так как он не связан с компанией и ее руководством;

2. воспользоваться знаниями и опытом консультанта. Консультант имеет большой опыт и может помочь предотвратить ошибки;

---

<sup>36</sup> Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Организационная диагностика: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М.: 2004. — 39 с.



3. привлечь дополнительные ресурсы для решения частных задач. Компании не всегда располагают квалифицированными кадрами для решения всех проблем;

4. получить оперативную и квалифицированную помощь в сложных и переходных моментах, когда необходимо переосмыслить стратегию развития, стиль управления, разработать или изменить корпоративную культуру, осуществить реструктуризацию компании.<sup>37</sup>

Чаще всего имеет место комплекс причин для обращения к консультанту. Можно определить общие критерии, по которым часто вызывают консультанта:

1. наличие проблемы;
2. недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы;
3. недостаток специальных знаний для решения проблемы;
4. высокая цена вопроса.

Для успешного проведения диагностики необходимо верное понимание проблемы. Задача консультанта может состоять как в исправлении ситуации, коррекции, так и в улучшение существующей ситуации, совершенствование или создание качественно другой ситуации, творческое развитие.

В случае коррекции необходимо проанализировать данные о предыдущем развитии ситуации, обращая особое внимание на внешние и внутренние факторы.

Для совершенствования ситуации также проводится изучение предшествующих событий, но в этом случае основное внимание уделяется существующей ситуации.

Для развития организации обычно у консультантов имеется меньше всего информации. Иногда только желание изменений и некоторые идеи руководителей. Чаще всего с такими задачами обращается преуспевающая организация. В этом ключе будет важно найти совершенно новые сферы бизнеса, отыскать качественно новые способы мотивации сотрудников, развить нетрадиционные для компании

---

<sup>37</sup> Маринко Г.И. *Управленческий консалтинг: Учеб. пособие.* — М: ИНФРА—М, 2005.— 220 с.

виды услуг и т.д. Здесь необходимо найти возможные модели будущего развития, используя свое воображение и творческое мышление.

Чаще всего встречается, что реальные проблемы в организации имеют все три типа проблем. Например, часто встречается ситуация, когда перед решением проблемы корректировки, надо найти что—то качественно новое, ранее не существовавшее в организации, в противном случае, остановить процесс ухудшения ситуации может быть невозможно.

Вопросы, которые рассматривает консультант:

1. организация в целом (история, настоящее положение и традиции).
2. окружение (внешняя среда) организации.
3. цели и задачи организации.
4. финансы.
5. маркетинг.
6. производство.
7. опытно—исследовательская работа.
8. кадры.
9. эффективность деятельности.
10. менеджмент.

Таким образом, в данном параграфе было рассмотрено место социологической диагностики в организационном консалтинге. Были обозначены причины обращения к консультантам, вопросы, которые рассматриваются консультантом, а также преимущества проведения организационного консалтинга. Также была обоснована необходимость квалифицированной помощи профессионального консультанта не только в случае бедственного положения компании, но и в ситуации развития и перехода на новый уровень.

## **2.2. Анализ организационной культуры как метод социологической диагностики (на примере ГК «Совавто — С. Петербург»)**

Анализ организационной культуры позволяет выявить культурную динамику внутри организаций. Анализ организационной культуры требуется,

чтобы узнать, как новые технологии могут повлиять на организации и определить тип влияния. Новые технологии обычно являются показателем профессиональной культуры. Для этого и требуется проведение социологической диагностики в компании.

Эдгар Шейна является основателем научного направления «Организационная психология», автором книг по организационной культуре, организационному развитию и консалтингу. В работе «Процесс консалтинга» Э. Шейн уделяет огромное внимание проблеме налаживания взаимовыгодных отношений между консультантом и клиентом — отношений доверия и помощи.

Главная причина повышения интереса к культуре, по мнению Э.Х. Шейна, состоит в том, что эта модель стала применяться при анализе организационных уровней, а также дала возможность понять процессы внутри организаций, объединяющие представителей различных культурных и профессиональных групп. Многие из проблем, определяющиеся прежде недостатками коммуникации, или недостаточным уровнем кооперации, теперь считаются выражением отсутствия должной коммуникации.<sup>38</sup>

Э. Шейн подчеркивает, что необходимо помочь найти решения тем, кто непосредственно работает в компании, а не только поставить диагноз. Проводимые изменения должны быть такими, чтобы сотрудники компании стали приобщенными к процессу, так как это снижает сопротивление, опасения и в итоге приводит к внедрению идей в более короткие сроки и с большей поддержкой на всех уровнях организации.

Как правило, организационной культурой и руководство, и отдел персонала занимаются в неполном объеме, а только когда на это остается время. Это часто приводит к структурному кризису. Одним из способов выхода из кризиса может быть переход от управления функциями к управлению процессами. В данном случае руководству компании становится важным наличие и развитие организационной культуры. Посредником целенаправленного формирования организационной культуры становится обычно служба управления персоналом

---

<sup>38</sup> Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 85 с.

при участии и поддержке отдел PR (формирование организационной культуры рассматривают как задачу внутреннего PR).<sup>39</sup>

Одно из главных направлений деятельности отдела управления персоналом является идеологическая задача. В менеджменте это и есть задача по управлению организационной культурой.

Существует множество определений организационной культуры. Приведем некоторые из них.

Организационная культура — это «устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов и историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах» (теория Дила и Кеннеди).<sup>40</sup>

Организационная культура — это «система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т.д.» (теория Питтерса и Уотермена).<sup>41</sup>

Из вышесказанного видно, что понятия «ценности», «система» и другие еще не значат, что это нужный объект, над которым нужно проводить какие—либо действия. Важно построить определенную модель, применимую к теории менеджмента и которую возможно использовать практически. Такую модель предложил Эдгард Шейн (см. схему 1. Модель организационной культуры Шейна).<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Осипова Е.А. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411](https://iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411)(20.03.2017)

<sup>40</sup> Deal T., Kennedy Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading, Mass: Addison—Wesley. A. ,1982 – 56 с.

<sup>41</sup> Т. Питерс, Р. Уотерман. В поисках совершенства. , 1982. – 124 с.

<sup>42</sup> Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. – 123 с.



**Схема 1. Модель организационной культуры Шейна**

Рассмотрим модель организационной культуры Шейна подробнее.

Первый, поверхностный уровень организационной культуры проявляется со стороны через артефакты. Под артефактами Шейн понимает конкретные продукт культуры (устные, письменные, предметы). Например, артефактом фирмы может быть устав, значок, территория, газета, фирменная одежда для персонала и т.д. Автор считает, что чем больше у организации есть истории, зафиксированной в артефактах, тем мощнее будет организационная культура компании.

Второй уровень, средний отделен волнистой чертой, похожий на айсберг (см. схему 1). Нормы и ценности, которые располагаются над волнистой чертой, видны стороннему наблюдателю. Это так называемые декларируемые нормы и ценности. Но часто встречается, что в организации присутствует «двойная мораль», другими словами, это те правила, о которых никто и нигде не говорит, но все знают, что можно делать, а что делать нельзя. Они являются латентными, скрытыми для глаз нормами, которые мы не видим.

Третий, глубинный уровень модели Шейна говорит о том, что все эти артефакты и нормы и правила являются всего лишь надстройкой, которая зависит от поведения и действий сотрудников. В американских учебниках поведение —

это наше реальное базовое допущение, которое мы сами себе разрешаем и принимаем.<sup>43</sup> Под термином «мы» понимают, во—первых, создателя фирмы, а во—вторых, ее персонал (в терминах Шейна).<sup>44</sup> По мнению психологов, поведением человека на 90% руководит его бессознательное, которое находит выражение в базовых верованиях. Они же, в свою очередь отражаются в архетипах. Архетипы — это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.<sup>45</sup>

Таким образом, объектом управления в организации могут быть:

1. артефакты.
2. декларируемые ценности, нормы.
3. поведение персонала.

В любой организации в то или иное время проходят какие—либо изменения.

По мнению руководителей ООО «Альфа Персонал» наиболее частые изменения это:

1. перемены в целях и задачах деятельности – товары и услуги, новые рынки, клиенты и поставщики;
2. перемены в используемых технологиях — оборудование, средства труда, материалы, технологические процессы;
3. перемены в организационных структурах и управленческих процессах — внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
4. перемены в организационной культуре — ценности, традиции, неформальные отношения, стиль руководства;
5. перемены в людях — руководство и персонал, их компетентность, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе;

<sup>43</sup> Осипова Е.А. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411\(20.03.2017\)](https://iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411(20.03.2017))

<sup>44</sup> Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. – 97 с.

<sup>45</sup> Осипова Е.А. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411\(20.03.2017\)](https://iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411(20.03.2017))

6. перемены в эффективности работы организации — финансовые, экономические, социальные показатели;

7. изменения в престиже и репутации организации во внешней среде и в обществе.<sup>46</sup>

Но не стоит забывать и о человеческом факторе. Именно он в организационных изменениях фундаментальный. То, как люди себя ведут в организации, в конечном счете, показывает, что можно изменить и какой будет от этого результат. Персонал должен иметь возможность и хотеть осуществить изменения. Сначала они могут показаться только техническими или структурными, но позже могут отразиться на сотрудниках определенным образом.

Итак, когда организация меняется, то меняются и ее сотрудники. Необходимо, чтобы люди получали новые знания и большее количество информации, могли решать новые задачи, развивать свои навыки и умения, а также менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации. Без перемен в ценностях и отношениях невозможны реальные изменения.

Структура любой крупной организации включает многочисленные подразделения, действующие как самостоятельные единицы, но, тем не менее, объединённых общими производственными задачами, поэтому диагностику их функционирования можно рассматривать как диагностику организации в целом. Говоря о диагностике организационной культуры крупной компании, необходимо отметить её системный характер, который выражается в совершенно различных показателях организационной культуры каждого конкретного подразделения.

Межличностные отношения составляют основу жизнедеятельности коллектива. То, как члены группы взаимодействуют друг с другом, является одним из факторов её функционирования, так как качество отношений может воздействовать на задачи развития и изменений.

Для эффективного организационного развития нужно помочь сотрудникам развить нормальные межличностные отношения, в разрешении проблем,

---

<sup>46</sup> Боровикова Н., Парина А. Нововведения в организации: предупрежден — значит защищен // [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.intalev.ru/aggregator/personal/id\\_4046/](http://www.intalev.ru/aggregator/personal/id_4046/) (20.02.2017)

включающих возможность и готовность быть откровенными друг с другом, а также сформировать единую организационную культуру.

Показателями организационной культуры являются ценности персонала (декларируемые и истинные), суждения, мифы, язык, легенды (например, описание успеха, презентационная легенда), герои и антигерои, табу и тайны, ритуалы.<sup>47</sup>

Личные характеристики сотрудников включают возраст, образование, опыт работы, профессиональные навыки, умения и возможности. Все это может влиять на изменения в работе так сильно, как сотрудники воспринимают структуру функционирования сообщества. Индивидуальная диагностика включает в себя оценку мастерства, определение и контроль личных целей и задач, определение границ отношений, обратную связь с результатом.

Необходимый показатель мастерства зависит от требований работы, активности и возможности осуществлять контроль. Основное функционирование производства включает в себя конкретные и ограниченные операции, поэтому мастерство проявляется ограниченно. Профессиональные работники с высоким уровнем мастерства, решают сложные задачи. Для контроля личных задач проверяют выполнение сотрудником своих непосредственных обязанностей, возможность полностью реализовывать свой профессиональный потенциал.

Работа каждого сотрудника связана с реализацией стратегических задач предприятия. В фундаменте отношений в организационной структуре лежат цели, поставленные для должностей и конкретных исполнителей. Работа сотрудника не будет считаться продуктивной, если она не направлена на поддержание желаемой организационной структуры и не содействует решению стратегических задач компании, в таком случае в ней нет целесообразности. Это может быть связано с неумением или нежеланием сотрудников видеть связь между своей работой и работой всего подразделения. На самом деле основная причина состоит в том, что от одного сотрудника здесь мало что зависит, в данном случае сама структура

---

47

Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий. – М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. – 96 с.



является нецелесообразной. В случае, когда цели и задачи каждого конкретного сотрудника ясны и понятны, организационная структура управления компании может препятствовать полному соответствию этих целей задачам. По этой причине многие современные организации сталкиваются с необходимостью время от времени заниматься оценкой структурной целесообразности.

Для проведения социологической диагностики в компании необходимо наличие первичной социологической информации, сбор которой осуществляется непосредственно с помощью диагностики и производится с помощью различных методов. Существуют четыре основных метода сбора первичной информации: анкетирование, интервьюирование, наблюдение и анализ документов. Логика проведения диагностики дает возможность использовать произвольный порядок использования методов. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки.

Целью метода сбора информации является измерение социальных фактов, необходимых для исследования. Измерение не является главной целью, основная цель — повышение эффективности, производительности. Измерение дает возможность направить ограниченные ресурсы в нужное место для получения наивысшей эффективности.

Метод анализа документов (приказы, распоряжения, стандарты предприятия, положения, планы организационно—технических мероприятий, протоколы заседаний и совещаний) дает возможность собрать необходимые сведения.

Анализ документов дает возможность получить понимание организационной деятельности. А также документы компании позволяют проводить статистический анализ отношений за равные интервалы времени.

Наблюдение имеет большое значение в проведении исследования. С помощью наблюдения можно получить данные о пространственном размещении, потоке операций, материалов, людей, методах работы, темпе, трудовой дисциплине, условиях работы. Важный элемент компании — это организационная культура.

Анкетирование является наиболее эффективным методом сбора информации, использование этого метода позволяет собрать информацию с большого числа сотрудников предприятия.

Анкетирование позволяет получить следующую информацию: убеждения сотрудников, особые интересы или мотивы, отношение к коллегам, стиль руководства, восприимчивость к новым идеям.<sup>48</sup>

Интервьюирование – метод сбора информации, который помогает выявить организационные проблемы компании в ходе беседы с сотрудниками компании.

Комплекс этих методов помогает провести диагностику компании, определить проблему и принять решение об организационном изменении.

Далее в работе мы рассмотрим применение метода социологической диагностики в организационном консалтинге на примере предприятия «Совавто — С. Петербург».

ОАО «Совавто — С. Петербург» — один из крупнейших перевозчиков грузов и пассажиров в Северной Европе, с многолетним опытом работы в области перевозок и экспедирования грузов.

Компания была создана в 1963 году. Почти 50 лет компания специализируется на доставке генеральных и сборных грузов автомобильным транспортом в более чем 20 стран.

В текущее время компания занимается 4 видами бизнеса:

- 1) Грузовые перевозки. Направления перевозок: Скандинавия, Западная Европа. Это же самый главный бизнес фирмы.
- 2) Склады для товаров. ГК «Совавто — С. Петербург» имеет таможенный терминал «Южный». Кроме того, компания предлагает полный комплекс услуг по таможенному оформлению товаров.
- 3) Автобусные перевозки. С 1991 года ГК «Совавто — С. Петербург» осуществляет регулярные автобусные перевозки между Россией и

---

48

Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий.—М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. – 160—168 с.

Финляндией, является первой компанией, которой разрешено пересекать границы двух стран без очередей.

4) Авто—сервис для больших грузовых автомобилей. ООО "Центр Автосервис" — первый официальный дилер VOLVO в России представляет свои услуги по всем вопросам обслуживания и ремонта грузовиков и автобусов VOLVO. Сервисная станция производит ремонт, ТО, гарантийное обслуживание, осуществляет буксировку.<sup>49</sup>

Основные услуги, которые предоставляет компания:

- автоперевозки;
- сборные грузы из Европы;
- доставка контейнеров, мультимодальные перевозки;
- доставка негабаритных и проектных грузов;
- склад — аренда, ответственное хранение, обработка грузов;
- таможенное оформление;
- комплексные решения;
- внешнеторговое агентирование (ВЭД аутсорсинг).

ГК «Совавто — С. Петербург» располагает большим набором собственных ресурсов и предлагает услуги, в основном, от своего имени, выступая, как владелец транспорта, склада, таможенный представитель, таможенный перевозчик.

Таким образом, клиенты компании получают качественные логистические решения, с приемлемой ценой и управляемой структурой затрат, в зависимости от выбранных ими критериев и приоритетов.

Компания имеет огромный опыт работы и продолжает расширять направления грузоперевозок, занимается анализом тенденций рынка и новых технологий, адаптируется к изменениям законодательства, а также старается внедрять программы повышения качества обслуживания и профессионального роста персонала. Все эти показатели долгое время обеспечивают ГК «Совавто — С. Петербург» высокую репутацию и уважение со стороны коллег, партнеров и заказчиков.

---

<sup>49</sup> ОАО Сов-Авто [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.sovavto.ru>. (20.02.2017)

Социологическая диагностика в организационном консалтинге в период реорганизации проводилась автором в компании ГК «Совавто — С. Петербург». Основанием для данного исследования послужил тот факт, что в компании за последние полтора года произошла реструктуризация, а также многочисленные организационные изменения с экономической и функциональной точки зрения, в ходе которых сменился состав персонала, а также произошли изменения в названии должностей. В связи с этим социологическая диагностика организационной культуры оказалась важным звеном в управлении персоналом.

Руководство компании заинтересовано в исследовании и анализе организационной культуры сотрудников, так как именно она способна оказать влияние на мотивацию сотрудников — изменить их отношение к компании, повысить лояльность, через осознание инвестиций в развитие человеческих ресурсов; к трудовой деятельности, за счет приобретенных знаний; внесет коррективу в социально—психологический климат, а также позволит провести оценку персонала для принятия решений о дальнейшем развитии.

Социологическая диагностика, а также изучение организационной культуры в организации проводились в следующих подразделениях: Отдел ОПП («Отдел пассажирских перевозок»), отдел УИА («Отдел управления имущественными активами»), Отдел «Служба главного инженера», Отдел ЦАС («Центр Авто—Сервис»), Отделы «Евротранзит» и «Контейнертранзит», а также топ—менеджеры, руководители компании.

**Объектом организационной диагностики** является управленческий и исполнительский персонал организационной системы ГК «Совавто — С. Петербург».

**Предметом организационной диагностики** выступают особенности и элементы организационного поведения руководителей высшего звена, проявляющиеся в вертикальных и горизонтальных взаимодействиях, правилах, традициях и стереотипах в принятии управленческих решений.

**Целью организационной диагностики** является обоснование направлений оптимизации управленческих и организационных взаимодействий в соответствии с целями и задачами организационной системы.

**Гипотеза организационной диагностики:** переориентация стратегического развития ГК «Совавто — С. Петербург» требует нового типа поведенческого ресурса со стороны управленческого и исполнительского персонала, при недостатке которого, новые целеполагание и целереализация будут тормозиться.

Первый метод, который был использован для проведения исследования — опрос подразделений (анкетирование). Анкетирование было проведено среди сотрудников Отдела ОПП («Отдел пассажирских перевозок»), отдела УИА («Отдел управления имущественными активами»), Отдела «Служба главного инженера», Отдела ЦАС («Центр Авто—Сервис»), Отделов «Евротранзит» и «Контейнертранзит», в количестве 51 человека. Целью анкетирования было выяснить, какой тип культуры преобладает в организации сейчас (по каждому отделу и в целом по организации), а также какой тип культуры сотрудникам хотелось бы видеть в организации в желаемом будущем.

Существует несколько методологических подходов к классификации организационных культур, позволяющих выделить устойчивые типы, иначе говоря, модели организационных культур. Наиболее известным подходом к классификации организационных культур является типология, предложенная американскими учеными Кимом Камероном и Робертом Куинном. Эта методика была опубликована в их книге «Диагностика и изменение организационной культуры».<sup>50</sup>

В основе классификации К. Камерона и Р. Куинна лежит модель «конкурирующих ценностей». В данной модели, на основе так называемой рамочной конструкции конкурирующих ценностей, выделяются четыре доминирующих типа организационной культуры. Рассмотрим их подробно.

1. Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью. Лидеры или руководители воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация сохраняется благодаря преданности, верности

---

<sup>50</sup> Камерон К. , Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 45—56 с.

традициям, высокой обязательности. Организация делает акцент на совершенствовании личности работников, придает высокое значение сплоченности коллектива и моральному климату. Успех формулируется в терминах доброты и заботы о людях. Организация поощряет бригадную форму работы, участие людей в общем деле и стремление к достижению консенсуса во всем.

2. Адхократическая культура. Динамичное и предпринимательское место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры и руководители воспринимаются новаторами и людьми, которые готовы рисковать. Связующим элементом организации является приверженность экспериментированию и инновациям в работе. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на развитии и обретении новых ресурсов. Успех определяется производством и продвижением уникальных новых продуктов или услуг, что определяет лидерство в своей отрасли. Организация поощряет деловую инициативу и свободу в принятии решений.

3. Бюрократическая культура. Формализованное и структурированное место работы; всем управляют процедуры. Лидеры и руководители воспринимаются как рационально мыслящие организаторами. Важным является поддержание плавного функционирования организации. Организацию строят на формальных правилах. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и получении показателей плавного хода выполнения основных задач. Успех формулируется в терминах надежности, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление работниками основано на обеспечении предсказуемости рабочего процесса.

4. Рыночная культура. Организация ориентирована на результаты. Главной заботой является выполнение задачи, связанной с ростом удовлетворенности клиентов. Лидеры воспринимаются как твердые, требовательные руководители. Организация строится на стремлении каждого добиваться лучших индивидуальных показателей. Репутация и успех у клиентов являются заботой всей организации. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и завоевания большей рыночной доли. Люди целеустремлены и соперничают между

собой. Стратегия организации — жестко проводимая линия на повышение конкурентоспособности и увеличение прибыли.<sup>51</sup>

На основе этой методики и проводилось анкетирование в организации ГК «Совавто — С. Петербург». По результатам анкетирования были выявлены основные профили организации (см. приложения 4 и 5). Был проведен анализ корпоративной культуры и со стороны исполнительного, и со стороны руководящего персонала. Рассмотрим проведенный анализ на примере руководящего персонала, а именно топ—менеджеров компании.

### **1. Совокупный показатель (см. график 1)**

Актуальный тип («сейчас»). Бюрократический тип культуры с небольшим преобладанием элементов клановости, слабо выражены рыночные и адхократические аспекты во взаимодействии людей в организации.

Предпочтительный тип. Управленческая система ожидает усиления рыночной составляющей с внедрением некоторых адхократических аспектов во внутреннем взаимодействии.

Таким образом, актуальное состояние отражает нацеленность системы на воспроизводство формализованных и структурированных взаимодействий, достижение результата на основе формальных правил и плавного и стабильного развития событий. Также предпочитаемый профиль внутреннего взаимодействия не имеет явной выраженности в сторону одного из типов культуры, что говорит о довольно слабом представлении о доминантах управленческого воздействия. Можно предположить неудовлетворенность управленцев использованием исключительно бюрократических механизмов, однако недостаточность общего видения направления движения системы в целом мешает руководителям выбрать необходимую данной стадии развития системы управленческую доминанту.

### **График 1. Совокупный показатель**

## **2. Важнейшие характеристики функционирования (см. график 2)**

---

<sup>51</sup> К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 68—70 с.

Актуальный тип («сейчас»). Система воспринимает, как ключевые характеристики, и через них воспроизводит себя сочетание кланово—бюрократических схем взаимодействия. Таким образом, легитимность правил, направлений движения и регламентов будет в том случае, если они исходят от центральной управленческой фигуры — главного директора.

Предпочтительный тип. В качестве ожиданий управленческая система воспринимает, как необходимые, такое сочетание клановости, адхократии и рынка во внутреннем взаимодействии, что одновременно довольно сложно, но, прежде всего, свидетельствует о стремлении снизить формализованную составляющую в жизни организации в целом.

Можно предположить, что стремление снизить бюрократическую составляющую в воспроизводстве системных признаков вызвано желанием ускорить развитие системы, перейти от «плавности» и стабильности в функционировании к прорывам и изменчивости. Вместе с тем профиль предпочтений представляет собой слабо выраженную и противоречивую конфигурацию, что может говорить об опасениях управленцев и избыточной осторожности в реализации действий и решений. Видно стремление к распределению ответственности и увеличению доверия по управленческой горизонтали, без которых вряд ли система сможет реализовать какие—либо изменения.

## **График 2. Важнейшие характеристики функционирования**

### **3. Стилль лидерства (см. график 3)**

Актуальный тип («сейчас»). Управленческое влияние воспринимается через призму формального, директивного воздействия, что характерно для бюрократического типа культуры. Жесткость бюрократического влияния немного компенсирована отношениями кланового характера (адхократические и рыночные компоненты представлены слабо).

Предпочтительный тип. В качестве предпочитаемого стилия лидерства система всё также видит бюрократию, однако нацелена компенсировать



усилением рыночных инструментов воздействия и некоторых элементов адхократии.

Из предыдущего пункта видно стремление управленческой системы к реализации адхократического взаимодействия. Однако сохранение бюрократического стиля лидерства при принятии решений, оценки действий персонала, а также во взаимодействии, может блокировать изменения адхократического характера.

Противоречивость в ожиданиях управленцев в содержании ключевых характеристик функционирования и методами оказания управленческого воздействия может приводить организационную систему в «ступор». Это означает, что исполнители, получая указание, могут бессознательно откладывать его исполнение.

### **График 3. Стиль лидерства**

#### **4. Управление персоналом (см. график 4)**

Актуальный тип («сейчас»). Текущее состояние системы в отношении работы с персоналом можно охарактеризовать, как выражено бюрократический с незначительными элементами клановости. Это говорит о том, что выбор методов определяется статусом и дистанцией власти, а также принятой схемой взаимодействия, отклонение от которой будет рассматриваться управленческой системой, как крайне нежелательное и пресекаться вне зависимости от наличия для этого формальных инструментов.

Предпочтительный тип. В качестве предпочтительного типа система выбирает довольно противоречивое состояние — почти равновесную конфигурацию всех типов культуры с некоторым преобладанием двух противоположных аспектов — клана и рынка. Это говорит об отсутствии доминанты при выборе инструментов управления персоналом, что на практике может приводить к применению в одних и тех случаях совершенно разных приемов или в разных случаях неоправданно одинаковых методов. Такая управленческая практика воспринимается персоналом, как практика двойных стандартов, может вызывать недоверие со стороны исполнителей.

При использовании методов управления персоналом самым опасным становится противоречивость или аморфность действий руководителя, поэтому в данном случае сохранение формализованного директивного подхода, соответствующего бюрократическому типу культуры, будет более оправданным.

#### **График 4. Управление персоналом**

##### **5. Связующий смысл (см. график 5)**

Актуальный тип («сейчас»). В настоящий момент связующим смыслом, можно сказать «клеем» в организации, является сохранение существующего порядка. Такие аспекты взаимодействия, как достижения в завоевании рынка, новизна или сплоченность вокруг идеи, представлены весьма незначительно. Процессность и упорядоченность являются смыслообразующими компонентами, что достигается через формализацию и структурирование предшествующего периода жизни организации.

Предпочтительный тип. В перспективе система видит себя более клановой, т.е. в настоящий момент она ощущает недостаток личного доверия, гуманистических аспектов в деловых отношениях, некоей опеки со стороны высшего центрального руководства. Кроме того, видна некоторая устремленность и к развитию адхократических отношений, главное в которых развитие горизонтальной ответственности и делегирование полномочий в рамках целеполагания руководителей бизнес—единиц.

Такое сочетание актуального и предпочтительного профиля в типах организационной культуры позволяет предположить, что руководителям явно недостаточно следовать регламенту, призванному сохранять и воспроизводить устойчивость и порядок. Налицо нехватка идеологической составляющей в управленческой практике высшего звена.

#### **График 5. Связующий смысл**

##### **6. Ориентация в стратегических целях (см. график 6)**

Актуальный тип («сейчас»). В настоящий момент управленческая система ориентируется в стратегических целях только на основе вертикального целеполагания, т.е. в рамках бюрократического типа культуры. Целереализация тоже будет идти только по формализованному директивному типу.

Предпочтительный тип. В своих предпочтениях система ориентируется на значительное снижение бюрократического целеполагания и существенное усиление аспектов в постановке целей по рыночному типу.

Несмотря на устойчивое предпочтение системой следовать требованиям поддержания устойчивости и порядка, достигать однозначных целей в рамках десятилетиями сложившихся направлений развития, управленческая система стремится к переориентированию, к настройке на изменения во внешней среде. Вместе с тем, этого паттерна не совсем достаточно, чтобы самостоятельно перейти к целеполаганию по рыночному типу, это подтверждается данной конфигурацией профиля.

### **График 6. Ориентация в стратегических целях**

#### **7. Критерии успеха (см. график 7)**

Актуальный тип («сейчас»). Актуальное представление о критериях достижения успешных результатов строится исходя из директивного целеполагания бюрократического типа культуры данной системы, элементы других типов культур представлены крайне незначительно. Это означает, что управленческая система в паре «целеполагание — целереализация» проявляет себя довольно последовательно и непротиворечиво.

Предпочтительный тип. Конфигурация профиля ожиданий показывает даже в большей степени, чем в предыдущем пункте, что управленческая система стремится к воплощению себя по рыночному типу. Рыночные предпочтения в системе строятся, прежде всего, за счёт снижения представленности бюрократических паттернов.

Необходимо отметить тот факт, что переход к целереализации рыночного характера не может проходить на фоне полного отказа от применения

инструментов формализации, регламентации и структурирования. Возможно, нарастание иллюзии возможности достижения «быстрых» рыночных результатов в случае снижения вертикального управленческого давления. Такого рода иллюзии, как правило, приводят к «обманутым ожиданиям» и неоправданному отказу от изменений в пользу рыночного типа культуры.

### **График 7. Критерии успеха**

В качестве вывода после проведенного анкетирования, можно сказать, что среди сотрудников нет общего представления о происходящих процессах в организации, а также об имеющемся и желаемом профиле корпоративной культуры в организации.

Второй метод, используемый для анализа корпоративной культуры в компании – интервьюирование. Интервью было проведено среди руководителей, которые связаны с проводимыми изменениями в организации. Интервью было проведено с руководителем четырех отделов.

По словам руководителя отдела «Контейнер—транзит» Романова И.М., климат в данном отделе скорее дружественно—деловой и этого больше помогает работе сотрудников. Спорные моменты среди сотрудников бывают очень редко. Но руководитель старается проводить только свою линию, мнение, хотя и утверждает, что прислушивается к сотрудникам. В связи с проводимыми изменениями, качество взаимоотношений однозначно изменилось. В настоящее время в компании изменилась цель деятельности, раньше это было обслуживание своего автопарка, а сейчас ремонт и обслуживание коммерческого транспорта, но руководители не видят эту разницу. Коллектив становится командой единомышленников благодаря положительной атмосфере, в данном подразделении такая атмосфера есть.

Главный инженер Бердников В.И. считает, что отношения в организации абсолютно разные с разными подразделениями и сотрудниками, есть и близкие отношения с сотрудниками, которые давно работают в компании, есть и строгие отношения в рамках корпоративной этики. Руководитель старается поддерживать

теплые отношения, близкие к семейному типу, мнения сотрудников учитываются, если они их докажут. Руководитель старается подбирать сотрудников по типу характера, если приняли на работу сотрудника, то его обучают и стараются довести до общего уровня, поэтому в данном подразделении крайне низкая текучесть кадров. Руководитель данного отдела очень положительно относится к своим сотрудникам, обсуждает разные вопросы, благодаря этому получает максимум отдачи. Дружественно—семейный климат и доверие помогает в любой ситуации, в том числе сложной, хотя, конечно, это требует больше времени и эмоций. Негативно повлиять на ситуацию в коллективе может задержка заработной платы, несколько руководителей. Спорные вопросы решаются по—разному, это может быть обсуждение, регулируемый стресс, метод «третьего судьи». Сотрудники все разного возраста и совместное время, в основном, проводят на рабочем месте. Если говорить о компании в целом, то климат в организации сейчас скорее благоприятный, благодаря изменениям, которые происходят, хотя и присутствует легкое раздражение среди сотрудников, связь между сотрудниками и руководящим составом несколько увеличивается. Руководитель считает, что 7% руководящего состава достаточно, чтобы вся фирма двигалась вперед. Главный инженер также считает, что должно быть связующее звено между генеральным директором и коллективом. И компания сейчас идет в этом направлении. Но компанию сейчас нельзя назвать командой единомышленников, так как должны быть общие цели и понятный путь достижения, а сейчас цель размыта и четко не определена.

По мнению руководителя отдела по работе с персоналом Бушмакиной Ю.И., работа в данном отделе подразумевает одного руководителя, двух исполнителей: специалиста по кадровому делопроизводству и по подбору персонала, а также ассистент, который оказывает помощь для всех представителей данного отдела. На данный момент в отделе присутствует возрастной персонал, что замедляет обучение и создает определенные проблемы и ошибки, падает продуктивность и результативность. Омолаживание коллектива — одна из задач отдела. Климат в коллективе недружественный, коллектив разрозненный. Некоторые сотрудники боятся потерять свое место работы. Руководителю было

бы более удобно подобрать команду «под себя», с высокой мотивацией и желанием обучаться. По всему предприятию сейчас наблюдается «раскол» на «старых» и «новых». Руководитель готова работать над сплоченностью коллектива в своем отделе, чтобы был коллектив единомышленников, которые пришли работать не только ради своих целей, но и ради целей компании. Если говорить о компании в целом, то руководитель считает, что на данный момент коллектив компании является командой единомышленников, так как есть единая цель — не допустить полного «раскола» среди сотрудников, планируются совместные корпоративные мероприятия для сотрудников. В целом во всей организации сейчас благоприятный климат в коллективе. На данный момент можно наблюдать, как некоторые сотрудники в компании, проводят совместное время вместе вне рабочего времени, что говорит о наличии дружественных отношений в компании. В настоящее время в компании идет процесс налаживания взаимодействия между структурными подразделениями, описываются границы взаимодействия, зоны ответственности и ответственные лица. После проведенных изменений в организации качество взаимоотношений однозначно улучшилось. Для лучшей работы компании сейчас не хватает специалистов, по мнению руководителя, необходимо обучать и вкладываться в развитие персонала.

По мнению руководителя отдела «ЦАС» Сахань В.В., отношения между сотрудниками находятся примерно посередине между дружественными и официальными. Руководитель считает, что нельзя однозначно сказать, что дружественные или официальные отношения помогают или мешают работе коллектива. Дружественные отношения должны быть скорее в нерабочее время, а официальные во время рабочего процесса. Сейчас предприятие находится в стадии изменений, переделаны структуры предприятий, идет реструктуризация. Управление людьми для руководителя — это один из инструментов для достижения главной цели: получения прибыли. Сотрудника могут мотивировать некие вызовы профессионализму, особенно, когда уже есть большой опыт работы в этой области. Негативный климат в коллективе может возникать из—за разных причин, в том числе личных, и это естественно. Все спорные вопросы решаются методом обсуждения. Компания сейчас очень разрозненная, нет путей

информационных потоков, сотрудники даже не представляют, чем занимаются другие подразделения. Это проблема любой большой организации на стадии роста, проблема отсутствия коммуникации. С точки зрения руководителя, должно быть создано две инициативные группы, одна из которых занимается налаживанием того, что есть, а другая — перспективным развитием. По результатам проводимых изменений уже можно заметить, как меняется качество взаимоотношений, появляется понятная схема взаимодействия, зона ответственности. Но еще не все понимают, какие изменения произошли, потому что нет налаженной коммуникации. Руководитель дает положительную оценку проводимым изменениям и считает, что изменения могут идти легче и интенсивнее, если будет мощный информационный поток. Пока что компания не является командой единомышленников, для этого необходимы единые цели и задачи, которые сотрудники понимают, принимают и делают все для их достижения.

Выводом по результатам интервью с руководителями является то, что среди руководителей нет общего понимания о состоянии организационной культуры в компании, у руководителей нет единой стратегии выстраивания отношений в коллективе и управлении персоналом.

Третий метод, используемый в исследовании, – метод анализа документов, характеризующих структуру в организации. Был проанализирован основной документ – структура компании .

В ходе анализа документов было выяснено, что организация имеет дивизиональный тип структуры. Данную организационную структуру можно разделить на 3 уровня:

1. высший уровень к нему относятся: генеральный директор, юрист-консульт и секретарь—референт (личный помощник).

2. средний уровень относятся руководители структурных подразделений

3. уровень исполнения относятся рядовые сотрудники.

На первом уровне управления директор и два сотрудника образуют единую команду с общими целями и четко выработанным взаимодействием. На этом

уровне намечается стратегия взаимодействия между структурными подразделениями и отделами.

На втором уровне в каждой области управления находятся руководители структурных подразделений и отделов. Здесь определяется тактику операционных взаимодействий в организации.

На третьем уровне идет решение поставленных целей и задач исходя из намеченной тактики.

Слабыми местами организационной структуры является то, что у некоторых начальников и руководителей в подчинении находится более 7 подчиненных, из—за этого снижается качество управления.

Таким образом, в данном параграфе было обосновано проведение исследования в компании, был проведен анализ организационной культуры как один из методов социологической диагностики в компании.

Также были представлены результаты проведенного исследования в организации ГК «Совавто — С. Петербург». Основным результатом анализа является вывод о том, что ни среди исполнительского состава, ни среди руководящего состава нет четкого понимания об имеющемся и предпочитаемом типе организационной культуры, а также есть сложности в управлении персоналом, в связи с имеющимся типом организационной структуры.

Исследование показало, что для построения единой организационной культуры в компании необходимо провести изменения на всех уровнях организационной культуры.

### **2.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления на основе результатов социологической диагностики (на примере ГК «Совавто — С. Петербург»)**



После проведенной реструктуризации компания переходит на новую фазу развития, где перед компанией объективно стоит задача формулирования и документального оформления осмысленной организационной стратегии долгосрочного развития. Она включает в себя общие долгосрочные и вспомогательные краткосрочные цели организации, правила, регулирующие отношения между сотрудниками внутри организации и другое. В связи с этим рекомендовано разработать письменно зафиксированную и принятую всеми стратегию компании.

В соответствии с рассмотренной моделью Э. Шейна в предыдущем параграфе мы рассмотрим возможность изменения организационной культуры с помощью этой модели.

В организационном консалтинге изменения организационной культуры в большинстве случаев проводят на I уровне, по той причине, что это доступно всем и легко осуществимо.<sup>52</sup> Например, если в компании не было письменной истории, то ее можно создать небольшими усилиями. Если в компании не было значков и кепок с эмблемой фирмы, то их можно заказать в любом рекламном агентстве, занимающимся сувенирной продукцией. Но в случае изменений только на этом уровне, компания теряет финансы и время впустую, ведь сотрудникам также требуется влияние не только на уровне атрибутов, этого недостаточно для существования эффективной организационной культуры. Существует одна часто встречающаяся ошибка, которую совершают руководители компаний. Они поручают разработку и письменное оформление миссии, корпоративных ценностей, правил максимум двум сотрудникам компании или одному внешнему консультанту, то есть разработка идет в индивидуальном порядке. В результате руководителю представляют некоторый письменный документ, содержащий, может быть, правильные и грамотные положения, но они не поддерживаются сотрудниками. В итоге этот документ оказывается никому в реальности не нужным. На самом деле этот документ является нужным и полезным, при условии, что участие в написании, выражении идей принимали сотрудники

---

<sup>52</sup> Осипова Е.А. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411\(20.03.2017\)](https://iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411(20.03.2017))

компании. Одной из форм участия сотрудников может быть рабочая группа из представителей разных подразделений компании. Консультант в данном случае выполняет роль ведущего, методолога такой рабочей группы. По анализу опыта консультантов, можно сказать, что в данной ситуации бывает достаточно эффективно организовать выезд менеджеров фирмы за город на выходные.

Для образования элементов I уровня компания может применять следующие методы:

1. административные методы: методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в связке с административными санкциями и мерами воздействия со стороны руководящего звена компании. Эти методы построены на отношениях власти и подчинения. К ним можно отнести устав, трудовой распорядок, построение дисциплинарных отношений. Преимущества таких методов — точность, определенность, однозначность и устойчивость, благодаря чему персонал может легко и быстро адаптироваться к ним, а также обращаться, ориентироваться и полагаться на них в спорных ситуациях. Административные методы соответствуют стратегии развития организации и кадровой политике, показывают свою эффективность в ситуациях с превалированием регуляции деятельности с помощью норм, и используются в сочетании с системой стимулирования. Критерии отбора персонала, развития и обучения сотрудников, формирование миссии и стратегии компании, структура организации, распределение функций и обязанностей — это все примеры административных методов, которым помогают создать корпоративную культуру.

2. психологические методы — методы, которые идут рука об руку с применением групповых процессов для влияния на личность, состоящую в трудовом коллективе, и воздействие на отдельных, особенно авторитетных сотрудников (методы групповое давление, влияние), а также психологических видах воздействия и влияния на личность и усвоения необходимых образцов поведения (с помощью заражения, подражания, научения). Это научный факт, что люди лучше всего усваивают и воспринимают новые, незнакомые для

себя образцы с помощью подражания. Если руководитель организации станет примером, ролевой моделью для своих сотрудников, если он покажет пример желаемого отношения к работе, желаемого поведения, то он сможет закрепить и развить эти характеристики у своих подчинённых, сотрудников. Психологическое воздействие возможно также с помощью ознакомления и демонстрации эффективности культурных образцов при «обмене опытом», который наглядно показывает, развитие культуры в определенном направлении, а также формирует убежденность и убирает ограничения, которые ставит «своя» организационная культура.

3. символические методы развития организационной культуры – это те методы, которые имеют связь с материальным воплощением главных идей и ценностей в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т.п.<sup>53</sup> Символические методы дают возможность проектировать и использовать культурные формы, цель которых – закрепить и передать культурный опыт эффективного взаимодействия другим поколениям работников. Символические методы обычно сильно эмоционально насыщены, это и располагает сотрудников к их использованию. Эти методы отличаются высокой скоростью воздействия, соединяют в себе смысловые и технологические идеи. Именно символические методы дают возможность отделить одну группу от другой, делают ее неповторимой. Так как человек по природе своей эмоционален, то он легко поддается влиянию символических методов. Символические методы удобны тем, что в зависимости от того ориентации, которую имеет организационная культура, символам может придаваться различный смысл, не изменяя его внешнего вида, что создает ощущение преемственности и стабильности.

4. для последующего развития и изменения наиболее простых, видимых элементов организационной культуры также могут использоваться и другие методы. Например, моделирование ролей, обучение и тренировка. Черты организационной культуры усваиваются сотрудниками через то, как они

---

<sup>53</sup> Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск: УлГТУ, 2000.—67 с.

должны исполнять свои роли. Руководители могут специально незаметно вставлять важные и нужные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь сотрудникам по работе. Например, учебный фильм может обращать внимание на чистоту рабочего места, его оформление. Руководитель может самостоятельно также показывать сотрудникам определённое отношение к клиентам, сотрудникам или умение слушать других.<sup>54</sup>

Вторым способом изменения организационной культуры является её прямолинейная коррекция через II уровень модели Шейна. Но это является довольно сложной задачей. Основной задачей управленческого воздействия на этом уровне является формирование общего взгляда на миссию компании, ее целей и способов стратегического развития. Средствами достижения этой цели являются различные корпоративные мероприятия (праздники, спортивные состязания, "капиталистические соревнования", выезды за город, тренинги, в том числе на сплочение команды, тимбилдинг).

Для формирования и изменения элементов II уровня можно использовать следующие методы:

1. экономические методы — методы, имеющие отношения к свободно— договорным товарно—денежным отношениям на взаимовыгодной основе, показывающие стремление персонала к достижению основной цели участия в деятельности компании. Экономические методы нужны также для воздействия на жизненные потребности персонала. Когда снижаются значимость материальных стимулов, то это способствуют вынесению на передний план потребностей социального, духовного, творческого уровней. Экономическая стабильность предприятия, участие в собственности, в прибыли и в процессе принятия решений, премирование, льготы демонстрируют эффективность принципов, ценностей, норм поведения, пропагандируемых руководством. Один из экономических методов — метод критериев определения вознаграждений и статусов. Так культура в компании может рассматриваться через систему наград и привилегий. Они в основном

---

<sup>54</sup> Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск: УлГТУ, 2000.—167с.

прикреплены к конкретным образцам поведения и, таким образом, отражают для сотрудников приоритеты и указывают на ценности, имеющие важное значение для отдельных работников и организации в целом.

2. похожую ориентацию имеет и система статусных позиций в организации. Таким образом, распределение привилегий указывает на роли и поведение, которые организация больше ценит. Но на практике оказывается, что этот метод часто используется организациями не в полном объеме и не систематически.

3. есть методы, которые применяются также для формирования инновационной организационной культуры. Эти методы должны использоваться комплексно, чтобы иметь воздействие сразу на все стороны жизнедеятельности организации. Часть из них влекут за собой достаточно большие затраты, например, премирование определенных форм поведения, разработка психологических тренингов или приглашение специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на персонал, а некоторые из этих методов требуют единовременных больших затрат.

4. также стоит обращать внимание на критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Они являются основополагающим способом поддержания культуры в организации. Те ориентации, которые имеет организация и её руководство, при регулировании всего кадрового процесса, дают в скором времени понять тактику членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут быть полезными, а могут негативно влиять на укрепление существующей в организации культуры.<sup>55</sup>

Третий уровень изменения организационной культуры является самым сложным уровнем для воздействия. Причина этого состоит в том, что архетипы людей берут начало в национальной культуре и изменить их практически невозможно. В этом случае, единственный возможный вариант – замена носителей национальной культуры. В таких ситуациях транснациональные компании при выходе на новые национальные рынки присылают для управления

---

<sup>55</sup> Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск: УлГТУ, 2000.—57с.

компанией иностранных специалистов. А спустя несколько лет, когда основные ценности и нормы уже сформированы, на верхний управленческий уровень можно будет поставить местных менеджеров. Этот путь присутствует и в российских концернах и организациях, когда они инвестируют средства или покупают компании. В таких случаях всегда происходит замена управленческой команды.

Для изменения и влияния на элементы III уровня важны следующие элементы:

1. объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны руководителей. Это один из наиболее действенных методов поддержания культуры в организации, потому что своими повторяющимися действиями руководитель даёт понять сотрудникам, что является важным и что ожидается от персонала. В основном объекты внимания закрепляются в миссии, в мифах и легендах, видны на примере героев, которые правильно вели себя в неоднозначной ситуации.

2. реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В таких случаях руководители и их подчинённые открывают для себя организационную культуру с такой стороны, с которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления имеющейся культуры, либо введения новых ценностей и норм, которые поменяют культуру в определенном смысле. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть сотрудников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как главная ценность, всего скорее, предпочтут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, конечно, усилит данный аспект культуры в организации. Возможен переход к формированию технологии преодоления кризиса, правильного поведения, кристаллизации ролей.

3. организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, находящиеся в основе культуры компании, воплощаются не только

в легендах и мифах, которые являются составляющей организационного фольклора, но также передаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, именуемые образцами поведения. «Обряды – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для воздействия на поведение и понимание сотрудниками организационного окружения».<sup>56</sup> Сила обряда состоит в его эмоционально—психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание им участниками обрядового действия. «Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определённые управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное “культурное” значение».<sup>57</sup> Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. В повседневной жизни компании ритуалы выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру организации, а с другой стороны, за счёт сокрытия истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль в организации. Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, празднования успехов во внешней службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, – все эти события должны демонстрировать, в чём заключаются интересы компании, что вознаграждается, и что торжественно отмечается. Подобную функцию выполняют и так называемые иницирующие ритуалы, которые обычно проводят при вступлении в коллектив. Эти ритуалы должны ясно показывать новому сотруднику, что ценится в компании на самом деле.

---

<sup>56</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие.— 2—е издание, перераб. и доп. – М.:ИНФА—М, 2007.— 124 с.

<sup>57</sup> Тесакова Н.В. Миссия и корпоративная культура. – М.: РИП—Холдинг, 2003.—41 с.

Таким образом, мифология, ритуалы, традиции, особый язык являются средствами поддержания организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и сотрудников.

Из вышесказанного следует, что управления организационной культурой непосредственно связано со стратегическим управлением компанией.

Более того, если руководство компании желает перейти или находится на стадии перехода к стратегическому управлению, то в рамках стратегического менеджмента обязательно возникает потребность изменить функциональную модель управления персоналом. Новая стратегическая модель управления персоналом имеет ряд особенностей, среди которых:

1. управление культурами – более важный аспект, чем управление системами и процедурами;
2. при реорганизации компании особая роль отводится службе персонала в организации.

По результатам проведенного анализа профилей корпоративной культуры рекомендовано:

1. управляющему персоналу необходимо перейти к распределению ответственности и увеличению доверия по управленческой горизонтали, без которых вряд ли система сможет реализовать какие—либо изменения.
2. сохранение формализованного директивного подхода, соответствующего бюрократическому типу культуры.
3. развитие горизонтальной ответственности и делегирование полномочий в рамках целеполагания руководителей бизнес—единиц.
4. переориентирование, переход к настройке на изменения во внешней среде.
5. переход к целереализации рыночного характера без полного отказа от применения инструментов формализации, регламентации и структурирования.

В результате, цель организационной культуры — повышение эффективности работы организации, вот почему многие руководители и консультанты стремятся к ее совершенствованию, которое подразумевает



формирование, поддержание и изменение организационной культуры на трех уровнях: артефакты и этикет, поведение и действия людей, мораль, убеждения, ценности.

Развитие и совершенствование организационной культуры может происходить с помощью различных методов, цель которых - оценка и контроль деятельности сотрудников организации, моделирование ролей и обучение работников; создание критериев мотивации и критериев кадровой работы; исполнение и соблюдение ритуалов, обрядов и традиций.

Таким образом, в данном параграфе на основе модели Э. Шейна по изменению организационной культуры, а также на основе результатов социологической диагностики были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления на предприятии ГК «Совавто — С. Петербург»).

## **Заключение**

По результатам данного теоретического и практического исследования в выпускной квалификационной работе, была рассмотрена возможность использования метода социологической диагностики в организационном консалтинге и, исходя из структуры работы и поставленных задач, можно сделать следующие выводы.

Первой задачей диссертационной работы является рассмотрение понятия и сущности социологической диагностики. В соответствии с данной задачей было выявлено, что социологическая диагностика очень важна для организации, так как она позволяет разработать управленческие решения, которые могут определить

дальнейшее функционирование организации. Также было выявлено, что социологическая диагностика ставит перед собой цель в определении состояния ее объекта как адекватного или как отклоняющегося от нормы по какому—либо набору признаков. В дополнение, были рассмотрены основные проблемы, возникающие при проведении диагностики.

Второй задачей является выявление методологических подходов к исследованию социологической диагностики. В соответствии с данной задачей, были рассмотрены основные подходы и выявлено, что в любой организации с помощью определенных критериев, можно определить, имеет ли структура патологии и дисфункции. А также было проанализировано три подхода для обоснования методологии организационной диагностики: нормативный, ситуационный и проблемный.

Третьей задачей диссертационной работы является обозначение сфер применения социологической диагностики. В соответствии с данной задачей мы пришли к следующим выводам. Социологическая диагностика чаще всего применяется в сферах, связанных с менеджментом и управлением, а также при анализе организационной культуры. Также было обоснована необходимость и возможность применения метода социологической диагностики в организационном консалтинге при диагностировании организационной культуры.

Четвертой задачей работы является рассмотрение понятия и применяемых методов организационного консалтинга. В соответствии с данной задачей мы пришли к следующим выводам. Социологическая диагностика в организационном консалтинге, ориентирована, прежде всего, на выявление и сравнительную оценку угрожающих и положительных факторов организации, является предпосылкой для обоснования рекомендаций по результатам изучения и оценки изученных явлений. Также были рассмотрены преимущества проведения организационного консалтинга и основные причины обращения консультантам.

Пятой задачей работы является анализ организационной культуры как метод социологической диагностики на примере ГК «Совавто – С.Петербург». В соответствии с данной задачей мы пришли к выводу, что в компании имеются проблемы с пониманием организационной культуры и на уровне управленческого

состава, и на уровне исполнительского состава организации. Была рассмотрена модель Э. Шейна, рассматривающая три уровня корпоративной культуры в организации.

Шестой задачей диссертационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления на основе результатов социологической диагностики (на примере ГК «Совавто — С. Петербург»). В соответствии с данной задачей на основе модели Э. Шейна, а также на основе проведенного исследования и диагностики были предложены рекомендации.

Практическое исследование, проведенное в компании, показало, что в ГК «Совавто — С. Петербург» нет общего понимания об организационной культуре в глазах сотрудников. Предложенная в программе исследования гипотеза была подтверждена. Исследование показало, что для построения единой организационной культуры в компании необходимо провести изменения на всех уровнях. Необходимо ввести некие элементы организационной культуры, единые для всех сотрудников. Также необходимо определить единую цель и миссию для всей компании, а помочь могут в этом различные корпоративные мероприятия. Одна из важных рекомендаций состоит в замене носителей национальной культуры для формирования новых ценностей и норм у верхних управленческих уровней. Также рекомендовано изменить функциональную модель управления персоналом, таким образом, выделяется особая роль службы персонала, а управление культурами становится приоритетным.

В ходе исследования возникли новые исследовательские вопросы и направления, в которых стоит разрабатывать эту тему дальше. Например, изучение системы оценки персонала.

## Литература

1. Адизес И. К. «Управление жизненными циклами корпорации», СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
2. Алешникова В.И. Управленческое консультирование в инфраструктуре рыночной экономики. Сб.: Проблемы развития предпринимательства в России. Томск: ТГУ, 1994. – 58 с.
3. Альтварг М.С. Методология диагностики и принятия управленческих решений в системе организационной культуры предприятия. – Воронеж, 2008. — 41 с.
4. Арджирис К. «Организационное научение», М.: Инфра—М, 2008. – 563 с.
5. Батыгин Г. С. Обоснование научного вывода в прикладной социологии. М.: Наука, 1986. – 500 с.
6. Батыгин Г.С. Лекции по методологии социологических исследований. — М., 1995. – 220 с.
7. Волков Ю. Г. Ничипуренко Р. Н. Социология: курс лекций. Ростов—н/Дону., 2000. – 390 с.

8. Воробьев А. Д. и др. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. — 2008. — N 15. — 54 с.
9. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник.— М.: ИНФРА—М, 2001. — 266 с.
10. Гидденс Э. Социология.// 2—е изд., полн. перераб. и доп. —: М.: Едиториал УРСС, 2005. — 632 с.
11. Горшков М.К. Российское общество как оно есть. — М., 2011. — 140 с.
12. Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика. — Ростов —на—Дону, 2009. — 178 с.
13. Григорьев С. И. О социологической диагностике кризиса в России // Социол. исслед. 2010. N 3. — 25 с.
14. Грицанов А. А., Абушенко В. Л., Евелькин Г. М., Соколова Г. Н., Терещенко О. В. Социология: энциклопедия, 2003. — 620 с.
15. Диагностика профессиональных ролей руководителей в современных организациях. Нац. исслед. ун—т "Высшая школа экономики". — Нижний Новгород : Изд—во НИСОЦ, 2015. — 156 с.
16. Дюркгейм Э. Норма и патология. Социология преступности (Современные буржуазные теории). М.: Издательство «Прогресс», 1966. — 260 с.
17. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 2005. — 486 с.
18. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 250 с.
19. Комаров С.В., Кордон С.И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социс. 2000. № 1. — 44 с.
20. Коргова М. Социодиагностика как первый этап оптимизации кадрового менеджмента организаций // Управление персоналом. 2004. №11. — 51с.
21. Кордон С.И. Организационная патология. Пермь, 1997. — 150 с.

22. Крамар В. Использование тренингов в системе обучения и развития персонала // В. Крамар // Кадровый менеджмент. – 2008. — N 1. – 63 с.
23. Красовский Ю. Д. Организационная консалт—диагностика. Журнал "Знание. Понимание. Умение" ,2012 / №2 – 34 с.
24. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы: Практическое пособие. — М.: Инфра—М, 2004. — 385 с.
25. Кубр М. Управленческое консультирование: В 2—х кн. Кн. 1. — М., 1992. – 380 с.
26. Куликова Е. А. Обучение персонала / Е. А. Куликова // Пищевая промышленность. — 2007. — N 5. – 560 с.
27. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Секреты современного бизнеса. Ч. 3. Управление персоналом. – М.: КПФ Ника, 2005. – 492 с.
28. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. — М: ИНФРА—М, 2005.— 360 с.
29. Марков, М. Технология и эффективность социального управления/ М. Марков. — М.: Политиздат.,1981. – 165 с.
30. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия. // Социологические исследования. — 1992. — №2. – 120 с.
31. Мертон Р.К. Явные и латентные функции. В кн.: Американская социологическая мысль. —М.: Изд—во Международного университета бизнеса и управления, 1996, — с.428.
32. Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий.—М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. – 150 с.
33. Орчаков О.А. Теория организации. Учеб. пособие. — Изд. 2—е. – М.: МИЭМП, 2007. – 77 с.
34. Осипов Г. В. Социологический словарь М.: Издательство, 2000; Большой толковый социологический словарь. Т. 1, Пер. с англ. М.: Вече, АСТ, 1999. – 405 с.

35. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений // IT Manager, 2000, №3. – 74 с.
36. Основы управления персоналом // Под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2006. – 534 с.
37. Понукалин А. А. Понукалина О. В. — Журнал Вестник Саратовского государственного социально—экономического университета. Выпуск № 2 / 2012. – 210 с.
38. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. – 250 с.
39. Пригожин А.И. Современная социология организаций. — М., 1995. – 240 с .
40. Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта, М., ФБК—Пресс, 2001. – 99 с.
41. Рогожин С.В., Рогожина Т.В.— Теория организации. М.: 2002. — 320 с.
42. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие.— 2—е издание., перераб. И доп. – М.:ИНФА—М, 2007.— 624 с.
43. Стеклова О. Е.Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск: УлГТУ, 2000.—167с.
44. Т. Питерс, Р. Уотерман. В поисках совершенства. , 1982. – 126 с.
45. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративная культура. – М.: РИП—Холдинг, 2003.—217с.
46. Тихонов А.В. Социология управления. — М., 2007. – 520 с.
47. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Организационная диагностика :учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум, банк тестов, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М.: 2004. — 185 с.
48. Тощенко Э. Т. Социология управления. Учебник. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 202 с.
49. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина — М.: ЮНИТИ, 2007. — 560 с.

50. Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина—Кореня. — М.: 1923. — 388 с.
51. Филинович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики // Статья. — М.: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2005. — №4. — 35 с.
52. Шастина А. Е. Анализ работы кадровой службы при проведении организационных изменений и разработка рекомендаций по ее совершенствованию (на примере компании ОАО «Лазерсервис») / А. Е. Шастина, А. А. Чувашова // Молодой ученый. — 2011. — №4. Т.3. —182 с.
53. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 123 с.
54. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб—практ. пособие. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес—шк. "Интел—Синтез", 2007. — 328 с.
55. Щербина В. В. Социолого—диагностические технологии в управлении: теоретико—методологические аспекты развития и применения // Социол. исслед. 2007. N 3. — 240 с.
56. Щербина В.В. Социологическая диагностика и социальная инженерия // Социальная инженерия: В 2—х частях. Часть 1: Теоретико—методологические проблемы: Курс лекций / Под ред. Ю.М.Резника, В.В.Щербины. — М.,1994. — 180с.
57. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. — М., 1993. — 320 с.
58. Щербина В.В., Попова Е.П. Организационное развитие: Теория и практика. М.: Школа издательского и медиабизнеса, 2011. — 297 с.
59. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. — М., 1988. — 360 с.
60. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности: учеб. пособие. 4—е изд. стер. М.: Издательство "Омега—Л", 2009 — 320 с.



### Электронные ресурсы

1. Боровикова Н., Парина А. Нововведения в организации: предупрежден — значит защищен // [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.intalev.ru/aggregator/personal/id\\_4046/](http://www.intalev.ru/aggregator/personal/id_4046/) (20.05.2017)
2. Духнич Ю. Система обучения персонала / Smart education, 2011, // [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.smart—edu.com/sistema—obucheniya.html>. (20.05.2017)
3. Коргова М. Социодиагностика как первый этап оптимизации кадрового менеджмента организаций// [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://hr—portal.ru/article/sociodiagnostika—kak—pervyy—etap—optimizacii—kadrovogo—menedzhmenta—organizaciy> (20.02.2017)
4. ОАО «Совавто — С.Петербург [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.sovavto.ru>. (20.02.2017)
5. Организационный консалтинг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://wybor.info/practice/consulting/>. (15.03.2017)
6. Орчаков О.А. Теория организации. Учебный курс (учебно—методический комплекс). [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.e—college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?go=index> (20.05.2017.)
7. Осипова Е.А. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411](https://iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411)(20.03.2017)
8. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm058.html> (20.05.2017)

### Иностранная литература

1. Deal T., Kennedy Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading, Mass: Addisson—Wesley. A. ,1982 – 56 с.

## Приложения

### Приложение 1

#### Гайд для полужформализованного интервью

#### Интервью с руководителями подразделений

##### 1 блок. Оценка отношений.

— Расскажите немного о подразделении, в котором Вы работаете.

— Как вы можете охарактеризовать микроклимат в вашем структурном подразделении:

- официально—деловой;
- дружественно—деловой;
- неформальный, дружеский;
- напряженный, нервозный;
- другое.

— Как строятся отношения в организации?

— Есть ли связь между реальными отношениями в коллективе и теми, что прописаны в уставе?

— Как бы вы описали климат в вашем подразделении? Насколько он помогает или мешает рабочему процессу?

— Каков ваш личный вклад в поддержание этого "климата"? Приведите пример.

— Какие задачи вы ставите перед собой, в управлении людьми? Как добиваетесь успеха?

— Опишите кого—нибудь из своих подчиненных. Какие у него интересы, потребности, что его мотивирует на работу?

— Что отрицательно влияет на микроклимат в вашем подразделении?

— Как вы оцениваете микроклимат в компании в целом:

- благоприятный для нормальной работы;
- неблагоприятный.

— Что отрицательно влияет на микроклимат в компании в целом?

— Что мешает компании работать более успешно? Если бы у вас была возможность, что бы Вы изменили?

## **2 блок. Качество взаимоотношений на предприятии.**

— Как решаются спорные вопросы на предприятии?

— Проводят ли сотрудники вместе время вне рабочего места?

— Можно ли сказать, что коллектив компании — команда единомышленников?

— Что, по Вашему мнению, сплачивает коллектив, делает командой единомышленников?

— Есть ли в организации группы, которые представляют разные мнения? В чем суть разногласий?

## **3 блок. Изменения в отношениях во время переходных периодов.**

— Изменилось ли качество отношений после проведенных изменений в компании?

— Какую бы Вы могли дать им оценку?

**Спасибо!**

## Анкета

## Инструкция к опроснику

Перед Вами опросник с шестью блоками утверждений — альтернатив, которые в большей или меньшей степени характеризуют Вашу организацию в целом (не отдел и не подразделение). Распределите баллы 100 — бальной оценки между предложенными альтернативами в каждом блоке опросника в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Обратите внимание, что распределение баллов не должно быть полностью равномерным (А 25, В 25, С 25 и D 25), поскольку утверждения являются альтернативами.

Опрос проводится анонимно, полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

**Ваше мнение очень важно нашей компании!**

Блок I.		Сегодня	Предпочтительно
<b>A</b>	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
<b>B</b>	Организация очень динамична, проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
<b>C</b>	Организация готова идти на результат. Главное — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
<b>D</b>	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
<b>ВСЕГО 100 баллов</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку</li> <li>2. Я не испытываю колебаний, когда кому—нибудь нужно помочь в беде</li> <li>3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет</li> </ol>			
Блок II.		Сегодня	Предпочтительно
<b>A</b>	Общий стиль лидерства представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
<b>B</b>	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
<b>C</b>	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
<b>D</b>	Общий стиль лидерства в организации — пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		

<b>ВСЕГО 100 баллов</b>			
<p>4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой</p> <p>5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии</p> <p>6. Был случай, когда я бросил что—то делать, потому что не был уверен в своих силах</p> <p>7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих</p>			
<b>Блок III.</b>		<b>Сегодня</b>	<b>Предпочтительно</b>
<b>A</b>	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением групповой работы, единодушия и участия в принятии решений.		
<b>B</b>	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.		
<b>C</b>	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
<b>D</b>	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности.		
<b>ВСЕГО 100 баллов</b>			
<p>8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был</p> <p>9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться</p> <p>10. Случалось, я пользовался оплошностью человека</p>			
<b>Блок IV.</b>		<b>Сегодня</b>	<b>Предпочтительно</b>
<b>A</b>	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность в организации находится на высоком уровне.		
<b>B</b>	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть первыми.		
<b>C</b>	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы — соперничество в коллективе и индивидуальные достижения.		
<b>D</b>	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности в организации.		
<b>ВСЕГО 100 баллов</b>			
<p>11. Я всегда охотно признаю свои ошибки</p> <p>12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же</p> <p>13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по—моему</p> <p>14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу</p>			
<b>Блок V.</b>		<b>Сегодня</b>	<b>Предпочтительно</b>
<b>A</b>	Организация заостряет внимание на гуманном развитии, поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие.		
<b>B</b>	Организация акцентирует внимание на обретение новых ресурсов и решение новых проблем. Ценится апробация новых идей и изыскание возможностей.		

<b>С</b>	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
<b>Д</b>	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
<b>ВСЕГО 100 баллов</b>			
	<p>15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему</p> <p>16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой</p> <p>17. Были случаи, когда я <u>завидовал</u> удаче других</p>		
<b>Блок VI.</b>		<b>Сегодня</b>	<b>Предпочтительно</b>
<b>А</b>	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, групповой работы, увлеченности делом и заботой о людях.		
<b>В</b>	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
<b>С</b>	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережение конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
<b>Д</b>	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы—графики и низкие производственные затраты.		
<b>ВСЕГО 100 баллов</b>			
	<p>18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбой</p> <p>19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам</p> <p>20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.</p>		

### Приложение 3

#### **Программа прикладного социологического исследования на тему «Социологическая диагностика в организационном консалтинге»**

##### **Описание проблемной ситуации в организации.**

В компании за последние полтора года произошла реструктуризация, а также многочисленные организационные изменения с экономической и функциональной точки зрения, в ходе которых сменился состав персонала, а также произошли изменения в названии должностей. В связи с этим социологическая диагностика организационной культуры оказалась важным звеном в управлении персоналом.

Руководство компании заинтересовано в исследовании и анализе организационной культуры сотрудников, так как именно она способна оказать влияние на мотивацию сотрудников: изменит их отношение к компании, повысит лояльность, через осознание инвестиций в развитие человеческих ресурсов; к трудовой деятельности, за счет приобретенных знаний; внесет корректировку в социально—психологический климат, а также позволит провести оценку персонала для принятия решений о дальнейшем развитии.

Главной целью социологической диагностики, которая проводится в организациях является оценивание реальных показателей социальной

организации с помощью соотнесения и сравнения её состояния в настоящем времени с желаемым для поддержания воспроизводства и развития.

Важное значение социологической диагностики для компаний состоит, в первую очередь, в необходимости подготовки управленческих решений, которые повлияют на дальнейшее функционирование и деятельность компании.

Средства социологической диагностики организаций и управления в социологической науке стали использоваться не так давно, и в результате сейчас социологическая диагностика организаций составляет проблемное поле прикладной социологии.

**Объект социологической диагностики** — Управленческий и исполнительский персонал организационной системы ГК «Совавто — С. Петербург»

**Предмет социологической диагностики** — Особенности и элементы в организационного поведения руководителей высшего звена, проявляющиеся в вертикальных и горизонтальных взаимодействиях, правилах, традициях и стереотипах в принятии управленческих решений

**Цель социологической диагностики** — Обоснование направлений оптимизации управленческих и организационных взаимодействий в соответствии с целями и задачами организационной системы

**Гипотеза социологической диагностики:** Переориентация стратегического развития ГК «Совавто — С. Петербург» требует нового типа поведенческого ресурса со стороны управленческого и исполнительского персонала, при недостатке которого новые целеполагание и целереализация будут тормозиться.

**Задачи исследования:**

1. проанализировать структуру предприятия;
2. провести интервью с руководителями подразделений;
3. провести исследование организационной культуры организации.

**Операционализация основных понятий.**

**Диагностика** — это процесс оценки деятельности предприятия или подразделения, направленный на раскрытие проблем и обозначение областей их



возможного решения. Диагностика представляет собой комплексное социологическое исследование, целью которого является измерение текущего состояния объекта и перспективное видение развития ситуации (Щербина В.В.).

**Социологическая диагностика** — комплексная социально—экономическая технология, используемая для выявления и анализа состояния социально—экономического объекта с применением новых теоретических разработок и исследовательских методик. (А.А. Понукалин)

**Консалтинг** — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно—технических и организационно—экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. (Энциклопедия инвестора)

**Организационный консалтинг** — это деятельность по консультированию предприятий и организаций с целью повышения эффективности с помощью таких ресурсов, как кадровый состав, организационная структура, кадровая политика, системы мотивации, стиль управления, информационный обмен, психологический климат, корпоративная культура, корпоративный имидж и др. (С.В. Макарьева)

**Тип выборки и обоснование ее применения.** В исследовании будем использоваться **квотная выборка**, так как она используется нами тогда, когда мы не имеем основы выборки — полного списка всех единиц отбора, или доступность ряда единиц наблюдения находится под вопросом. Критерием квотирования будет сфера деятельности индивида.

Также в исследовании будет использоваться **метод снежного кома** — это отбор единиц наблюдения по рекомендации уже опрошенных. Опросив одного респондента, мы просим его дать нам координаты другого или «посодействовать» в налаживании контакта с этим другим. Этот метод применяется в том случае, когда объект исследования по каким—либо причинам труднодоступен, нелегко идет на контакт или трудновыявляем.

**Методы с обоснованием их применения.** Обычно методы диагностики подразделяют на контактные методы (с использованием экспертных оценок) и бесконтактные методы (с использованием анализа статистических данных,

анализа деятельности и др.). Из всех известных и общепринятых методов социологической диагностики, на мой взгляд, можно выбрать:

- анализ документов (анализ структуры организации);
- анкетирование;
- интервьюирование.

**Сроки и предлагаемые решения.** Исследование было проведено к 30 марта 2017 года в г. Санкт—Петербург методом анкетирования, интервью и методом анализа документов.

Для решения поставленной проблемы предложено организовать полноценную систему работы с персоналом и развития организационной культуры, так как они оказывают существенное влияние на процесс внедрения изменений, а также на эффективную работу предприятия.

## **Интерпретация результатов проведенного анкетирования среди сотрудников ЦАС**

В отделе ЦАС наблюдается противоречие между восприятием актуального состояния системы и оценкой предпочтительного в желаемом будущем. Рассмотрим восприятие организационной культуры персоналом ЦАС по каждому показателю отдельно.

### **1. Обобщенный показатель.**

Актуальный тип («сейчас»). В настоящий момент взаимодействия и взаимоотношения воспринимаются персоналом, как аморфные, слабо выраженные во всех типах организационной культуры. Это может отражать слабое представление работников о системе приоритетов, схеме взаимодействий и методах контроля в целом.

Предпочитаемый тип. В качестве ожиданий персонал ориентируется на значительное усиление клановой составляющей, где работа воспринимается, как дружественное, почти семейное место, где решения принимаются неформализованными способами.

Можно предположить, что такая конфигурация профилей типов культуры вызвана некоторой растерянностью персонала при проведении в ЦАС организационных изменений. Ностальгия по предшествующей системе отношений вызывает желание вернуться к клановости.

Скорее всего, носителями «старой» системы отношений являются работники— «старожилы», которые не приемлют изменений и передают свою систему ценностей новичкам.

### **2. Важнейшие характеристики функционирования.**

Актуальный тип («сейчас»). Интересно, что восприятие актуальных ключевых схем взаимодействие существенно сдвинуто в сторону клановости. Можно предположить, что проводимые организационные изменения пока еще не

затронули глубоких слоев в стереотипах поведения. Люди продолжают ориентироваться не на правила и стандарты, а на слова авторитетных для себя лиц.

Предпочтительный тип. В качестве предпочтений персонал всё также ориентирован на значительное усиление системы клановых отношений, которые видит для себя наиболее ценными. Можно предположить, что воспроизводится система неформальных процессов и схем, она все еще определяет правила игры по «понятиям».

Имеет смысл проверить качественный состав персонала на предмет носителей «клановой культуры», а также проверить наличие противоречивости во вновь создаваемых регламентах, процедурах принятия и реализации решений. Наличие противоречий во вновь принимаемых правилах игры может расцениваться персоналом, как возможность и необходимость решения проблем неформальным способом, а значит, система может неизбежно откатиться к предшествующей системе отношений, особенно если ее носители будут продолжать находиться в коллективе.

### **3. Стиль лидерства**

Актуальный тип («сейчас»). Стиль лидерства в настоящий момент воспринимается, как аморфный. Следует отметить, что аморфная конфигурация при этом содержит в себе сочетание клановости и адхократии. Можно предположить, что персонал воспринимает себя самостоятельным в плане межличностного влияния и мало ориентирован на имеющееся формальное руководство.

Предпочтительный тип. В качестве предпочтений опять на лицо усиление клановости с некоторым равномерным увеличением представленности аспектов рынка и бюрократии. Можно предположить, что «предоставленность» самим себе перестала удовлетворять и нужны более явно выраженные лидеры, нехватку которых, скорее всего, ощущает коллектив.

Такая конфигурация профилей содержит в себе, как опасности, так и перспективы. Опасность заключается в том, что в отсутствие явного легитимного лидера персонал может реагировать на проводимые изменения довольно

деструктивно. Вместе с тем, на лицо желание иметь лидера, который внесет ожидаемые смыслы и за ним можно было бы следовать.

Иначе говоря, настоящее формальное руководство должно примерить на себя роль неформального лидера для увеличения эффективности организационных изменений.

#### **4. Управление персоналом**

Актуальный тип («сейчас»). Работники применяемые к ним методы управления персоналом воспринимают, как однозначно формализованные, бюрократические и даже отчасти с элементами рыночности, т.е. «заточенные» на рыночно значимые показатели и достижения. Можно предположить, что это результат вводимых изменений в настоящий момент.

Предпочтительный тип. В предпочтениях по—прежнему находится желание жить по принципам и ценностям клановости. Однако, следует отметить, что в данном случае конфигурация профиля представляет собой более аморфную фигуру, чем в предыдущих показателях, что может говорить о сомнениях в ценности только клановых аспектов взаимодействия и оценки действий работников.

Следует отметить, что ситуация может быть и опасной и перспективной одновременно. Всё зависит от того, как этим воспользуется формальное руководство и сможет ли создать для данного коллектива не только действенные инструменты, но значимые смыслы.

#### **5. Связующая сущность**

Актуальный тип («сейчас»). Очевидно, что в настоящий момент работники «потерялись в поисках смысла». Не видно ни одной доминанты в определении связующий коллектив ценностей и смыслов. Это рискованная ситуация, поскольку затрудняет не только осуществление управления, но и проведение изменений.

Предпочтительный тип. В ожиданиях все также превалирует устремленность к клановым отношениям, в которых видится и смысл и ценность.

Снова следует отметить, что ситуацию могут воспроизводить ключевые носители клановой культуры. Они могут оказаться весьма сильными

деструкторами, хотя и не брать на себя всей полноты лидерства. Их влияние может оказаться неочевидным, но устойчивым.

## **6. Стратегические цели**

Актуальный тип («сейчас»). Актуальное состояние сопоставимо с предыдущими показателями, отражая аморфное представление о целях. Персонал не понимает, к каким целям они двигаются вместе с организацией, что может приводить к общей инерции и инфантильности в отношении к работе.

Предпочтительный тип. В предпочтениях можно обнаружить стремление к усилению двух аспектов — клановости и бюрократии, что тоже достаточно закономерно и может проговариваться людьми в виде формулировок «Нам сильную руку!».

Стремление к воспроизводству клановых отношений и взаимодействий естественное желание сохранить предшествующий образ мыслей и действий, что неизбежно будет сопровождать любые изменения, а желание усилить формализацию — это как раз тот паттерн, за который руководство может «зацепиться» и не отступать в проведении трансформации и последовательного через бюрократию двигать организацию в рыночную систему отношений.

## **7. Критерии успеха**

Актуальный тип («сейчас»). Текущее восприятие достижения и оценки результата также довольно аморфно с некоторым преобладанием бюрократических аспектов. Но настолько мало выражено понимание процедуры достижения успеха, что это не влияет в целом на инфантильную схему поведения.

Предпочтительный тип. В предпочтениях снова обнаруживает себя стремление к значительному усилению клановости, что говорит о довольно сильном сопротивлении персонала «рыночным» изменениям.

Перевод системы в рыночные показатели оценивания результатов работы, очевидно, будет наталкиваться на активное отторжение. Следовательно, изменения возможны только через последовательное внедрение формализованных процедур и неотвратимости наказания за отступление от них.



**Аналитическое резюме по результатам организационной  
диагностики**

	<b>Конфигурация профилей</b>	<b>Совокупный анализ</b>
Отдел главно го инжен ера	<p align="center"><u>В актуальном состоянии:</u> бюрократическая(иерархическая) модель со слабо выраженными элементами клановой модели</p> <p align="center"><u>В предпочтительном состоянии:</u> клановая модель без отказа от бюрократических (иерархических) элементов</p>	<p align="center">В настоящее время организационная система в своих ключевых (самовоспроизводящихся) характеристиках функционирует, как выражено <b><i>Бюрократическая (Иерархическая)</i></b>.</p> <p align="center">Основной проблемой функционирования системы является противоречие в реализации управленческих инструментов.</p> <p align="center">Предпочтительной система воспринимает клановую модель функционирования, при этом в качестве смысловой основы хочет опираться на бюрократические характеристики с элементами адхократии.</p> <p align="center">Конфигурация профилей актуального и предпочтительного состояния системы показывает противоречивость действительного и желаемого. <b><i>Перевод системы из одного состояния в прямо противоположное на фоне выявленной инфантильности крайне затруднителен.</i></b></p>



ОПП	<p><u>В актуальном состоянии:</u> бюрократически—рыночная модель</p> <p><u>В предпочтительном состоянии:</u> аморфность со слабо выраженными элементами клановости</p>	<p>Самым существенным в оценке данной подсистемы является ее <b>Слабость.</b></p> <p><u>К выявленным симптомам слабости следует отнести:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— в самовоспроизводимых характеристиках организационной культуры противоречивость;</li> <li>— в управленческих инструментах — аморфность и противоречивость;</li> <li>— в предпочтениях — аморфность и противоречивость.</li> </ul> <p>Существенным результатом анализа данной подсистемы являются четыре аспекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. подсистема ориентирована <b>рыночно—бюрократическое взаимодействие;</b></li> <li>2. подсистема испытывает значительный недостаток в элементах отношенческой модели;</li> <li>3. подсистема не видит никакого лидерства в организационной системе и сама не способна его продуцировать;</li> <li>4. <b>видение будущего подсистемой весьма аморфно.</b></li> </ol>
-----	--	--

<p>Топ— менед жеры</p>	<p><u>В актуальном состоянии:</u> преобладание бюрократической модели</p> <p><u>В предпочтительном состоянии:</u> аморфность со слабо выраженными элементами рыночности</p>	<p>Управленческая подсистема в рамках своих ключевых характеристик отражает преобладание бюрократического типа культуры.</p> <p>При этом в предпочтительном состоянии видно, что предпочтения довольно аморфны и управленческие инструменты системой не принимаются.</p> <p>В целом состояние управленческой подсистемы можно охарактеризовать как стагнирующее, где в своей самоидентификации — инфантильность, а в развитии структур — аморфность.</p>
<p>Отдел Имуш ествен ных активо в</p>	<p><u>В актуальном состоянии:</u> аморфность со слабо выраженными элементами бюрократии</p> <p><u>В предпочтительном состоянии:</u> аморфность со слабо выраженными элементами клановости</p>	<p>Самым существенным в оценке данного отдела является его <b>Слабость.</b></p> <p><u>К выявленным симптомам слабости следует отнести:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— в самовоспроизводимых характеристиках организационной культуры аморфность и противоречивость;</li> <li>— в управленческих инструментах — аморфность и противоречивость;</li> <li>— в предпочтениях — аморфность и противоречивость.</li> </ul>

ЦАС	<p><u>В актуальном состоянии:</u> <b>аморфность</b> со слабо выраженными элементами бюрократии и клановости</p> <p><u>В предпочтительном состоянии:</u> преобладание кланового типа</p>	<p>Управленческая подсистема в рамках своих ключевых (самовоспроизводящихся) характеристик отражает аморфность со слабо выраженными элементами бюрократии и клановости</p> <p>Самым существенным результатом анализа данной подсистемы является выявленное внутреннее <i>стремление к клановой модели</i> взаимодействия.</p>
Контейнер и евротранзит	<p><u>В актуальном состоянии:</u> аморфность со слабо выраженным клановым типом</p> <p><u>В предпочтительном состоянии:</u> слабо выраженный клановый тип культуры</p>	<p>Управленческая подсистема в рамках своих ключевых (самовоспроизводящихся) характеристик отражает аморфность со слабо выраженными элементами клановости</p> <p>Самым существенным результатом анализа данной подсистемы является выявленное внутреннее <i>стремление к клановой модели</i> взаимодействия.</p>

## Приложение 6

Детализированная интерпретация результатов организационной диагностики по всем подсистемам,

	Совокупный результат	Важнейшие характеристики	Лидерство	Управление персоналом	Связующая сущность (смысл)	Стратегические цели	Критерии успеха
--	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------	----------------------------	---------------------	-----------------

ОПП	<p>Самым существенным в оценке данной подсистемы является ее <b>Слабость</b>.</p> <p><b>К</b> выявленным симптомам слабости следует отнести:</p> <p>— в самовоспроизводимых характеристиках организационной культуры противоречивость;</p> <p>— в управленческих инструментах — аморфность и противоречивость;</p> <p>— в предпочтениях — аморфность и противоречивость.</p> <p>Существенным результатом анализа данной подсистемы являются четыре аспекта:</p> <p>5. подсистема ориентирована <b>рыночно</b> — <b>бюрократическое взаимодействие</b>;</p> <p>6. подсистема испытывает значительный недостаток в элементах отношенческой модели;</p> <p>7. подсистема не видит никакого лидерства в организационной системе и сама не способна его продуцировать;</p> <p>8. <b>видение будущей подсистемы весьма аморфно.</b></p>	<p><b>В</b> актуальном состоянии наблюдается некоторая <b>аморфность</b>, <b>внутри которой видна «привязка» к бюрократии (иерархии).</b></p> <p><b>В</b> предпочтениях важнейшие характеристики воспринимаются в рамках <b>адхократической модели.</b></p>	<p><b>В</b> актуальном состоянии наблюдается выраженный <b>рыночный тип лидерства.</b> Исполнительская подсистема воспринимает лидера через призму рыночные аспекты целеуказания, однако не принимает их, поскольку в ожиданиях «привязки» к рыночной модели совсем не видно. В предпочтениях наблюдается <b>аморфность и противоречивость (слабо выраженная склонность видеть в лидере клановый тип).</b></p> <p>Такой профиль свойственен инфантильным системам, где есть стремление получать задачи, подкрепленные только властными полномочиями, но в оценке результатов налицо склонность воспринимать себя автономно от власти.</p>	<p><b>В</b> актуальном состоянии система воспринимается инструмент работы с работниками и через призму <b>рыночной модели</b>, однако в предпочтениях наблюдается <b>аморфность и противоречивость (слабо выраженная склонность использовать инструмент и рыночной модели).</b> Данная конфигурация еще раз указывает на симптомы инфантильности.</p>	<p><b>В</b> актуальном состоянии воспринимаемой исполнительской подсистемой <b>смысл очень противоречив — аморфность — (одновременно и рыночные и бюрократические) смысловые установки.</b> Это делает транслируемые организационной системой связующие ценности практически неинтерпретируемыми (непринятыми внутрь). Противоречие может возникать по нескольким причинам: — ценности сформулированы противоречиво (действительно, стандарты содержат и аспекты и той, и другой модели, и нет согласованности); — инструменты транслирования смысла противоречивы (действительно, налицо избыточная регламентация, и предоставление автономии, принимающей формы попустительств а).</p> <p><b>В</b> предпочтениях опять наблюдается <b>аморфность.</b></p>	<p><b>В</b> актуальном состоянии цели воспринимаются как <b>адхократические</b> с некоторой «привязкой» к рыночной модели.</p> <p><b>В</b> предпочтениях <b>аморфность</b>, внутри которой практически тот же самый профиль, но с меньшей выраженностью всех параметров, что также является симптоматикой инфантильности исполнительской подсистемы.</p>	<p><b>В</b> актуальном состоянии критерии оценки успеха воспринимаются как <b>бюрократические (иерархические)</b>.</p> <p><b>В</b> предпочтительном варианте преобладает бюрократическая и клановая модель.</p>
	Совокупный результат	Важнейшие характеристики	Лидерство	Управление персоналом	Связующая сущность (смысл)	Стратегические цели	Критерии успеха

<p>Служба главного инженера</p>	<p><b>В</b></p> <p>настоящее время организационная система в своих ключевых (самовоспроизводящихся) характеристиках функционирует, как выражено <b>Бюрократическая (Иерархическая)</b>.</p> <p>Основной проблемой функционирования системы является противоречие в реализации управленческих инструментов.</p> <p>Предпочтительная система воспринимает клановую модель функционирования, при этом в качестве смысловой основы хочет опираться на бюрократические характеристики элементов адхократии.</p> <p>Конфигурация профилей актуального и предпочтительного состояния системы показывает противоречивость действительного и желаемого. <b>Перевод системы из одного состояния в прямо противоположное на фоне выявленной инфантильности крайние затруднителен.</b></p>	<p><b>В</b></p> <p>актуальном состоянии присутствует полная аморфность с небольшим преобладанием кланового и бюрократического типа.</p> <p><b>В</b></p> <p>предпочтениях наблюдается выраженное предпочтение кланового типа.</p>	<p><b>В</b></p> <p>актуальном состоянии восприятие лидерства <b>совершенно аморфное, т.е. в восприятии данной подсистемы лидерства в организационной системе нет.</b></p> <p><b>В</b></p> <p>предпочтениях очевидна <u>клановая модель лидерства</u> с отношенческой моделью влияния</p>	<p><b>В</b></p> <p>актуальном состоянии преобладает <b>бюрократический тип</b> реализации инструментов управления персоналом.</p> <p><b>В</b></p> <p>предпочтениях наблюдается <u>клановая модель</u> со снижением зависимости и от иерархии. Такая конфигурация может свидетельствовать о так называемой подростковой незрелости подсистемы</p>	<p><b>И в</b></p> <p>актуальном состоянии систем преобладает клановый тип. <b>В</b> предпочтениях ярко проступает потребность в клановости, т.е. в <u>смыслообразовании сильного кланового лидера</u>, что может говорить об инфантильности и данной подсистемы.</p>	<p><b>В</b></p> <p>актуальном состоянии постановка стратегических целей присутствует полная аморфность с преобладанием бюрократического (иерархического) типа.</p> <p><b>В</b></p> <p>предпочтениях также <u>аморфность</u>, которая говорит о том, что подсистема сама по себе не способна к продуцированию целей.</p>	<p><b>В</b></p> <p>актуальном состоянии восприятие критериев оценки успеха присутствует бюрократический (иерархический) тип.</p> <p><b>В</b></p> <p>предпочтениях наблюдается стремление к <u>клановой модели</u>.</p>
	<p><b>Совокупный результат</b></p>	<p><b>Важнейшие характеристики</b></p>	<p><b>Лидерство</b></p>	<p><b>Управление персоналом</b></p>	<p><b>Связующая сущность (смысл)</b></p>	<p><b>Стратегические цели</b></p>	<p><b>Критерии успеха</b></p>

Отдел имущественных активов	И в актуальном, и в предпочтительном состоянии присутствует полная аморфность. В актуальном состоянии небольшое преобладание бюрократического и рыночного типа. В предпочтительном состоянии преобладание кланового типа.	В актуальном состоянии присутствует преобладание рыночного типа. В предпочтениях наблюдается выраженное предпочтение кланового типа.	В актуальном состоянии восприятие лидерства <b>совершенно аморфное, т.е. в восприятии данной подсистемы лидерства в организационной системе нет.</b> Есть небольшое преобладание бюрократической (иерархической) и клановой модели. В предпочтениях очевидна <u>клановая модель лидерства</u> с отношенческой моделью влияния	В актуальном состоянии преобладает <b>бюрократической тип</b> реализация инструментов управления персоналом. В предпочтениях наблюдается <u>клановая модель</u> со снижением зависимости и от иерархии. Такая конфигурация может свидетельствовать о так называемой подростковой незрелости подсистемы	И в актуальном состоянии присутствует аморфность с преобладанием рыночного типа. В предпочтениях ярко проступает потребность в клановости, т.е. в <u>смыслообразовании сильного кланового лидера</u> , что может говорить об инфантильности и данной подсистемы.	В актуальном состоянии постановка стратегических целей присутствует полная аморфность с преобладанием бюрократического (иерархического) и кланового типа. В предпочтениях также <u>аморфность с преобладанием бюрократического типа.</u>	И в актуальном, и в предпочтительном состоянии системы присутствует аморфность. В актуальном состоянии восприятие критериев оценки успеха присутствует бюрократический (иерархический) тип. В предпочтениях наблюдается стремление к <u>клановой и бюрократической (иерархической) модели. Профили практически одинаковые, что говорит о нежелании ничего менять.</u>
	<b>Совокупный результат</b>	<b>Важнейшие характеристики</b>	<b>Лидерство</b>	<b>Управление персоналом</b>	<b>Связующая сущность (смысл)</b>	<b>Стратегические цели</b>	<b>Критерии успеха</b>
Топ менеджеры	Подсистема в рамках своих ключевых характеристик <b>отражает преобладание бюрократического типа культуры.</b> При этом в предпочтительном состоянии видно, что предпочтения довольно аморфны и управленческие инструменты системой не принимаются. <b>В целом состоянии управленческой подсистемы можно охарактеризовать как стагнирующее, где в своей самоидентификации — инфантильность, а в развитии — аморфность.</b>	В актуальном состоянии <b>Состояние аморфно.</b> С преобладанием бюрократического (иерархического) и кланового типа. В предпочтительном состоянии преобладание рыночного и адхократического типа.	Отсутствие выраженного стиля лидерства ( <b>аморфность</b> ), несмотря на <b>сдвиг в бюрократическую (иерархическую) модель</b> , говорит о слабости источника формирования культуры. Кроме того, <b>аморфные ожидания</b> говорят о проблемах самоидентификации подсистемы, т.е. она не чувствует в себе ядра, которое могло бы формировать предпочтения в области типа лидерства для успешного функционирования.	В актуальном состоянии <b>преобладает бюрократический (иерархический) тип.</b> В предпочтительном состоянии присутствует аморфность с преобладанием кланового и рыночного типа.	В актуальном состоянии преобладает бюрократическая (иерархическая) тип. В предпочтительном состоянии присутствует аморфность с преобладанием кланового типа.	В актуальном состоянии подсистема воспринимает целеполагание в бюрократическом (иерархическом) смысле. В предпочтительном состоянии аморфность с преобладанием рыночного и адхократического типа.	В актуальном состоянии подсистема воспринимает критерии оценки своего успеха в <b>ярко выраженном бюрократическом ключе.</b> В предпочтительном состоянии преобладает рыночный тип.
	<b>Совокупный результат</b>	<b>Важнейшие характеристики</b>	<b>Лидерство</b>	<b>Управление персоналом</b>	<b>Связующая сущность (смысл)</b>	<b>Стратегические цели</b>	<b>Критерии успеха</b>

ЦАС	<p>Управленческая подсистема в рамках своих ключевых (самовоспроизводящихся) характеристик отражает аморфность со слабо выраженными элементами и клановости</p> <p>Самым существенным результатом анализа данной подсистемы является выявленное внутреннее <i>стремление к клановой модели</i> взаимодействия.</p>	<p>И в актуальном, и в предпочтительном состоянии преобладает клановый тип культуры. Таким образом, сотрудники ничего менять не хотят.</p>	<p>И в актуальном, и в предпочтительном состоянии присутствует аморфность. В актуальном состоянии преобладание кланового типа, а в предпочитаемом преобладание кланового и адхократического типа.</p>	<p>В актуальном состоянии преобладание бюрократического типа. В предпочтительном состоянии преобладание кланового типа.</p>	<p>В актуальном состоянии системы присутствует полная аморфность с небольшим преобладание рыночного типа. В предпочтительном состоянии небольшое преобладание кланового типа.</p>	<p>И в актуальном, и в предпочтительном состоянии присутствует аморфность. В актуальном состоянии преобладание бюрократического и адхократического типа, а в предпочитаемом преобладание кланового и бюрократического типа.</p>	<p>В актуальном состоянии присутствует полная аморфность с небольшим преобладанием бюрократического типа. В предпочитаемом состоянии системы преобладает клановый тип.</p>
	<b>Совокупный результат</b>	<b>Важнейшие характеристики</b>	<b>Лидерство</b>	<b>Управление персоналом</b>	<b>Связующая сущность (смысл)</b>	<b>Стратегические цели</b>	<b>Критерии успеха</b>
Контейнер и евтроаналит	<p>Управленческая подсистема в рамках своих ключевых (самовоспроизводящихся) характеристик отражает аморфность со слабо выраженными элементами и клановости</p> <p>Самым существенным результатом анализа данной подсистемы является выявленное внутреннее <i>стремление к клановой модели</i> взаимодействия.</p>	<p>В актуальном состоянии присутствует полная аморфность с небольшим преобладанием рыночного и кланового типа. В предпочитаемом состоянии преобладание кланового типа.</p>	<p>И в актуальном, и в предпочтительном состоянии присутствует аморфность с преобладанием кланового и бюрократического типа.</p>	<p>В актуальном состоянии присутствует полная аморфность. В предпочитаемом состоянии преобладает бюрократический и клановый тип.</p>	<p>В актуальном состоянии присутствует полная аморфность. В предпочитаемом состоянии преобладает клановый тип.</p>	<p>В актуальном состоянии присутствует полная аморфность. В предпочитаемом состоянии преобладает рыночный и клановый тип.</p>	<p>В актуальном состоянии присутствует аморфность с небольшим преобладанием бюрократического типа. В предпочитаемом состоянии преобладание кланового типа.</p>

