

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ»
для студентов направления подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь

2026

Методические указания к самостоятельной работе разработаны для направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

В методических указаниях даны вопросы для подготовки к самостоятельной работе и список рекомендуемой литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

- Самостоятельное изучение темы 1. Исторические основы формирования организационной культуры
- Самостоятельное изучение темы 2. Элементы и ценности культуры
- Самостоятельное изучение темы 3. Уровни организационной культуры
- Самостоятельное изучение темы 4. Понятие, структура и содержание организационной культуры
- Самостоятельное изучение темы 5. Виды субкультур
- Самостоятельное изучение темы 6. Организационная культура как система.
- Самостоятельное изучение темы 7. Функции корпоративной культуры в системе управления
- Типологии организационных культур 8. Типологии организационных культур.
- Самостоятельное изучение темы 9. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции
- Самостоятельное изучение темы 10. Показатели анализа организационной культуры.
- Самостоятельное изучение темы 11. Методы изменения культуры организации.
- Самостоятельное изучение темы 12. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.
- Самостоятельное изучение темы 13. Опыт формирования организационной культуры
- Самостоятельное изучение темы 14. Сопротивление изменениям организационной культуры
- Самостоятельное изучение темы 15. Моделирование организационной культуры.
- Самостоятельное изучение темы 16. Этический кодекс организации как инструмент управления организационной культуры
- Самостоятельное изучение темы 17. Роль коммуникации в организационной культуре.
- Самостоятельное изучение темы 18. Виды коммуникаций
- Список рекомендуемой литературы

Самостоятельное изучение темы 1

Исторические основы формирования организационной культуры

Теоретическая часть

До 1970 года косвенно в литературе встречались упоминания об организационной или корпоративной культуре. Одно из первых высказываний, отдаленно связанное с культурой в организации, было сделано М. Шерифом в 1936 г. когда он говорил о понятии социальных норм. В 1939 г. Левин, и Уайт использовали идею климата в организации. В 1951 году Левин писал о групповой атмосфере. В 1960 г. Д. МакГрегор пользовался понятием «управленческий климат». В 70-е годы мысль о том, что каждая организация имеет свою культуру, высказывалась несколькими исследователями, например П. Тернером в 1971 г., С. Ганди в 1978 г. Основы теории организационной культуры, были заложены антропологом Клиффордом Гертцем в его книге «The Interpretation of Cultures», изданной в 1973 г.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите сущность и содержание организационной культуры.
2. Назовите предпосылки формирования организационной культуры и ее основную концепцию

Самостоятельное изучение темы 2

Элементы и ценности культуры

Теоретическая часть

Развитие менеджмента привело к тому, что предприятие стало рассматриваться как «открытая система». Согласно [11], система – это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое. Таким образом, все организации являются системами, поскольку являются целостными и состоящими из взаимосвязанных частей.

В свою очередь системы подразделяются на закрытые и открытые. Особенностью закрытой системы является ее автономность и независимость от внешнего воздействия, в то время как, открытые системы признают динамическое воздействие с окружающим миром.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Объясните необходимость изучения культуры организации как системы.
2. Проанализируйте схему 7 S Питерса и Уотермана.
3. Формы знаково-символической системы: мифы, легенды, ритуалы.

Самостоятельное изучение темы 3

Уровни организационной культуры

Теоретическая часть

При исследовании какого-либо явления, процесса, предмета довольно часто может возникнуть такая ситуация. Несложное на первый взгляд явление по мере углубления в его изучение влечет значительные изменения в восприятии исследователя, становясь, на его взгляд, все более сложным и по содержанию, и по применяемым методам познания. Случается и такое, что с ходом изучения явления представление о нем меняется кардинально на противоположное. Это происходит, в частности, и при исследовании организационной культуры. Проводя анализ структуры организационной культуры, Е. Шейн выделяет три уровня: поверхностный, глубинный и внутренний. Х структуры организационной культуры, Е. Шейн выделяет три уровня:

поверхностный, глубинный и внутренний.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие уровни культуры можно проследить в вашей организации.
2. Проведите анализ видимых и невидимых элементов культуры на каждом уровне.

Самостоятельное изучение темы 4

Понятие, структура и содержание организационной культуры

Теоретическая часть

Современные американские ученые Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич и Дж.Х. Донелли-мл. определяют понятие организационной культуры как признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации [8].

Согласно Э. Холлу [9], несмотря на разнообразие определений культуры, существует три объединяющих положения:

- 1) культура – не нечто врожденное, а приобретенное;
- 2) различные проявления культуры взаимосвязаны: затроньте одну ее часть и это окажет воздействие на все остальное;
- 3) всем членам общества свойственные единые культурные ценности, и именно культура определяет границы различных социальных групп.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите примеры открытых и закрытых типов организационной культуры.
2. Перечислите основные наиболее известные определения организационной культуры.

Самостоятельное изучение темы 5

Виды субкультур

Теоретическая часть

Каждая организация создает свою субкультуру, которая определяет настроения, цели и мотивацию коллектива. Субкультура является продуктом разделяемых членами организации понятий, сформировавшихся в процессе социальных и индустриальных взаимодействий. В этом случае, культура создается и изменяется ее носителями непрерывно и произвольно. Таким образом, субкультур отражает разделяемые менеджерами ценности и предпочитаемые способы ведения дел.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Перечислите примеры и черты, характерные для организационных субкультур.
2. Назовите виды и причины возникновения контркультур
3. Под влиянием каких факторов происходит формирование организационной субкультуры.

Самостоятельное изучение темы 6

Организационная культура как система.

Теоретическая часть

Организационная культура будет работать как целостный и эффективный инструмент управления организацией, если будет сформирована иерархия элементов системы.

Элементы входящие в систему организационной культуры, пока точно не

определены, не дана их ясная характеристика. Авторы включают разные составляющие единого целого, не поясняя содержание каждого элемента.

Прежде чем определить элементы системы организационной культуры, необходимо дать определение самой системы. Если система - это совокупность взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих единое целое, то система организационной культуры организации - это совокупность сложившихся подсистем организационной культуры, взаимодействующих между собой и отражающих индивидуальность организации во внутренней и внешней среде.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие ценности включает ценностно-нормативная подсистема.
2. Что включает организационная подсистема
3. Что включает коммуникационная подсистема.

Самостоятельное изучение темы 7.

Функции корпоративной культуры в системе управления

Теоретическая часть

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций, которые подразделяются на группы. Основными из них являются: охранная функция; интегрирующая; регулирующая; адаптивная; ориентирующая; мотивационная и функция формирования имиджа организации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Механизм регулирования организационной культуры при помощи функций
2. Рассмотрите роль и значение мифов при построении организационной культуры
3. Проанализируйте опыт формирования организационной культуры

Самостоятельное изучение темы 8

Типологии организационных культур

Теоретическая часть

Подходы исследователей к типам организационной культуры связываются с осознанием сути организационной культуры либо способам ее непосредственного изучения. А.В. Карпов провел анализ имеющихся типологий и предложил общее основание для их построения – феноменологическое, а также параметрическое. Типологии, которые основываются на феноменологии, дают некие образы организаций, которые основаны на практическом опыте работы с ними (Т. Дейл и А. Кеннеди, а также М. Хот). Параметрические типологии предлагает такие критерии, которые задают измерение оргкультуры.

В современной научной литературе существует множество подходов к типологии организационной культуры. Ниже представлены наиболее известные из них: типология Дж. Зонненфельда, типология Ф. Тромпенаарса, Типология Т. Дила и А. Кеннеди, Типология К. Камерона и Р. Куинна, Типология Д. Коула, Типология М. Бурке.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Проведите анализ организационной культуры вашей организации, используя разные типологии культур.
2. Какие основные классификации организационных культур предложил американский исследователь Терренс Дил и Аллан Кеннеди.

3. В чём заключается разница между культурами власти, роли, задачи и личности, предложенными британским исследователем Чарльзом Ханди

Самостоятельное изучение темы 9

Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции

Теоретическая часть

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая (*внешняя адаптация*) - что должно быть сделано организацией для выживания в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая (*внутренняя интеграция*) - как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это - процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие: миссия и стратегия; цели; средства; контроль; корректировка поведения.

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие проблемы возникают при интеграции организаций во внешнюю среду?
2. Какие меры помогают работникам быстрее адаптироваться в организации?

Самостоятельное изучение темы 10

Показатели анализа организационной культуры.

Теоретическая часть

Показателями анализа организационной культуры могут стать такие характеристики организации как:

- индивидуальная автономность - степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура - взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление - степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция - степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение - степень, относительно которой менеджеры обеспечивают чёткие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчинённым;
- поддержка - уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчинённым;
- стимулирование - степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность - степень отождествления работников с организацией в

целом;

- управление конфликтами - степень разрешаемости конфликтов;
управление рисками - степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Перечислите инструменты оценки организационной культуры.
2. Рассмотрите гендерный аспект анализа организационной культуры.

Самостоятельное изучение темы 11
Методы изменения культуры организации.

Теоретическая часть

Существует три возможных сочетания изменения в поведении и в культуре организации. В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении.

В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне последней.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие существуют методы изменения культуры организации.
2. Как преодолеть сопротивления изменениям.

Самостоятельное изучение темы 12
Влияние организационной культуры на организационную эффективность
Теоретическая часть

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1) игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) система управления подстраивается под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;

В целом можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации: культура и поведение взаимно влияют друг на друга и культура влияет не

столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Как культура в организации влияет на эффективность ?
2. Приведите примеры управления организационной культурой.

Самостоятельное изучение темы 13
Опыт формирования организационной культуры
Теоретическая часть

Главным инструментом управления в фирмах служит ее культура, основным элементом которой является определенный набор убеждений, совместных ценностей.

Исследования зарубежных специалистов в области культуры организации (Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оуги, И. Ансофф, Д.С. Синк и др.) позволяют выделить восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний.

Указанное, однако, не означает, что эти ценности присущи для любых структур, с целью достижения успеха в своей деятельности.

В каждой организации (фирме) могут быть свои, отличающиеся от других, ценности и принципы, на которых они базируются.

Для формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития организации, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите опыт формирования организационной культуры успешных компаний, определите причины их успеха.
2. Какие основные этапы включает процесс формирования организационной культуры в современных компаниях?
3. Приведите примеры успешных практик формирования организационной культуры в известных российских или зарубежных компаниях.

Самостоятельное изучение темы 14
Соппротивление изменениям организационной культуры
Теоретическая часть

Любое преобразование сформированной организационной культуры обязательно сталкивается с сопротивлением и противостоянием ее изменению со стороны сотрудников организации. Это нормально, потому что сопротивление изменениям — защитный механизм организационной культуры, позволяющий ей сохранять свою стабильность и устойчивость. Сопротивление может проявляться как на уровне чувств и эмоций сотрудников, так и на поведенческом уровне. Причины противостояния трактуются исследователями по-разному.

Существенным барьером на пути изменения организационной культуры может стать тревога сотрудников, связанная с необходимостью переобучения. Сотрудники могут вполне осознавать необходимость перемен, отказа от каких-то старых привычек и способов мышления, а также изменения навыков и образа мыслей. Но в то же время

многие из них начинают испытывать тревогу и страх перед необходимостью переобучения.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Перечислите виды и причины сопротивления организационным изменениям.
2. Причины сопротивления изменениям со стороны персонала организации.
3. Принципы подготовки и осуществления нововведений в организации.

Самостоятельное изучение темы 15
Моделирование организационной культуры.
Теоретическая часть

Современный подход к пониманию культуры включает в себя разные аспекты и отличается значительным охватом. Культура рассматривается как множество взаимодействий индивидов, представляющих большую часть персонала предприятия и характеризующихся определенными предпочтениями и ранее совершенными выборами, которые существенно влияют друг на друга в краткосрочном и долгосрочном периоде. В данном случае ценности, верования являются лишь частью культуры и основываются исключительно на сознательном уровне. Культура, в свою очередь, включает в себя и неосознаваемые стороны деятельности человека. Рассматриваемый подход несет в себе динамичность изменений культуры, поскольку члены организации находятся в непрерывном взаимодействии друг с другом, часть данных взаимодействий могут незначительно повлиять на изменение культуры, аналогично выборам, однако, аккумулируясь, они способны производить существенные изменения.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите модель формирования и развития организационной культуры
2. Рассмотрите модели организационных культур.

Самостоятельное изучение темы 16
Этический кодекс организации как инструмент управления
организационной культуры
Теоретическая часть

Корпоративная этика может заключаться в фирменных традициях, символах, легендах, передаваемых устно каждому новичку данного трудового коллектива.

Экономическая (деловая, рыночная) этика - это совокупность норм поведения предпринимателя, требования, предъявляемые культурным обществом к его стилю работы, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику. Экономическая этика - это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловая этика - это этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции и другие аспекты. Деловая этика - совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются работники фирмы в своей деятельности.

Деловой этикет - порядок поведения работников компании, включающий систему регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при деловой переписке, деловом общении, приеме на работу, обращении к руководству и т. д.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите значение этики для организационной культуры.
2. Этический кодекс организации как способ развития организационной культуры.

Самостоятельное изучение темы 17

Роль коммуникации в организационной культуре

Теоретическая часть

Организация представляет собой сложную сеть человеческих коммуникаций. Вызовы инновационной экономики изменяют роль знаний и компетенций, превращая их в стратегические активы организации, обеспечивающие достижение устойчивого конкурентного преимущества. Поэтому в настоящее время успешная деятельность компании во многом связана с ее коммуникативной компетентностью, т.е. способностью организации выстраивать эффективные коммуникации. В современном понимании компетентность представляет собой динамические способности организации, которые, как считает Дэвид Тис, представляют собой "потенциал распознавания новых возможностей и реконфигурации знаний как активов, компетенций и комплементарных активов и технологий для достижения устойчивого конкурентного преимущества"

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Оцените роль коммуникации в организационной культуре
2. Предложите меры по улучшению коммуникации в вашей организации
3. Найдите в литературе примеры ситуаций, которые смогли разрешить благодаря налаживанию коммуникаций.

Самостоятельное изучение темы 18

Виды коммуникаций

Теоретическая часть

Коммуникации в организации *классифицируются* по следующим видам:

1. По форме общения - вербальные и невербальные коммуникации.
2. По субъектам и средствам коммуникаций - межличностные коммуникации и организационные (коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий).
3. По каналам общения – формальные и неформальные.
4. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов): вертикальные и горизонтальные.
5. По направленности общения: нисходящие и восходящие коммуникации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Кросскультурный шок: симптомы, причины, фазы и преодоление.
2. Кросскультурный шок и ошибки коммуникации.
3. Невербальные коммуникации и ошибки общения.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Колосов, В. А. Организационная культура: учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 343 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14302-7. - URL: <https://urait.ru/bcode/520016>
2. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 306 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-01440-2. - URL: <https://urait.ru/bcode/511220>
3. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 167 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02520-0. - URL

Дополнительная литература:

1. Морозова, Е. А. Организационная культура: учебное пособие: [16+] / Е. А. Морозова; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. – 145 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573816>. – Библиогр: с. 118-121. – ISBN 978-5-8353-2381-4. – Текст: электронный.
2. Лапкина, А. Г. Организационная культура: учебное пособие: [16+] / А. Г. Лапкина, В. А. Цыганков; Омский государственный технический университет. – Омск: Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2019. – 124 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682981> – Библиогр: с. 97. – ISBN 978-5-8149-2937-2. – Текст: электронный.
3. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление организационной культурой»: учебное пособие: [16+] / С. А. Шапиро, О. В. Баландина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 59 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571004> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0412-6. – DOI 10.23681/571004. – Текст: электронный.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ»
для студентов направления подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

Методические указания к практической работе разработаны в соответствии с программой дисциплины «Управление организационной культурой» и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

СОДЕРЖАНИЕ

- Практическое занятие 1 Исторические основы формирования организационной культуры
- Практическое занятие 2 Элементы и ценности культуры
- Практическое занятие 3 Уровни организационной культуры
- Практическое занятие 4 Понятие, структура и содержание организационной культуры
- Практическое занятие 5 Виды субкультур
- Практическое занятие 6 Организационная культура как система.
- Практическое занятие 7 Функции корпоративной культуры в системе управления
- Практическое занятие 8 Типологии организационных культур
- Практическое занятие 9. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции
- Практическое занятие 10. Показатели анализа организационной культуры
- Практическое занятие 11. Методы изменения культуры организации.
- Практическое занятие 12. Влияние организационной культуры на организационную эффективность
- Практическое занятие 13. Опыт формирования организационной культуры
- Практическое занятие 14. Соппротивление изменениям организационной культуры
- Практическое занятие 15. Моделирование организационной культуры
- Практическое занятие 16. Этический кодекс организации как инструмент управления организационной культуры
- Практическое занятие 17. Роль коммуникации в организационной культуре
- Практическое занятие 18. Виды коммуникаций
- Список литературы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Исторические основы формирования организационной культуры

Теоретическая часть

До 1970 года косвенно в литературе встречались упоминания об организационной или корпоративной культуре. Одно из первых высказываний, отдаленно связанное с культурой в организации, было сделано М. Шерифом в 1936 г. когда он говорил о понятии социальных норм. В 1939 г. Левин, и Уайт использовали идею климата в организации. В 1951 году Левин писал о групповой атмосфере. В 1960 г. Д. МакГрегор пользовался понятием «управленческий климат». В 70-е годы мысль о том, что каждая организация имеет свою культуру, высказывалась несколькими исследователями, например П. Тернером в 1971 г., С. Ганди в 1978 г. Основы теории организационной культуры, были заложены антропологом Клиффордом Гертцем в его книге «The Interpretation of Cultures», изданной в 1973 г.

Задания

Задание 1. Прочтите внимательно и вдумайтесь. (из "Поучения сыновьям" Владимира Мономаха)

"... Прежде всего, Бога ради и души своей, страх имейте Божий в сердце своем и милостыню подавайте нескудную, это ведь начало всякого добра. Имейте душу чистую и непорочную, тело худое, беседу короткую и соблюдайте слова Господние: "Есть и пить без шума великого, при старых молчать, премудрых слушать, стар-шим покоряться, с равными и младшими любовь иметь, без лукавства беседуя, а побольше разуметь: не свирепствовать словом, не хулить в беседе, не смеяться много, стыдиться старших, с нелепыми женщинами не беседовать, глаза держать книзу, а душу ввысь, избегать суеты; не склоняться учить увлекающихся властью, ни во что ставить всеобщий почет. Если кто из вас может другим принести пользу, от Бога на воздаяние пусть надеется и вечных благ насладится.

... Поистине, дети мои, разумеите, что человеколюбец Бог милостив и премилостив. Мы, люди, грешны и смертны, и если кто нам сотворит зло, то мы хотим его поглотить и поскорее пролить его кровь, а Господь наш, владея и жизнью и смертью, согрешения наши превыше голов наших терпит всю нашу жизнь. Как отец, чадо свое любя, бьет его и опять привлекает к себе, так же и Господь наш показал нам победу над врагами, как тремя делами добрыми избавляться от них и побеждать их: покаянием, слезами и милостынею...

Всего же более убогих не забывайте, но, насколько можете, по силам кормите и подавайте сироте и вдовицу оправдывайте сами, а не давайте сильным губить человека. Ни правого, ни виновного не убивайте и не повелевайте убить его; если и будет повинен смерти, но не губите никакой христианской души. Старых чтите как отца, а молодых как братьев. В дому своем не ленитесь, но за всем сами наблюдайте; не полагайтесь на отрока, чтобы не посмеялись приходящие к вам ни над домом вашим, ни над обедом вашим...

Лжи остерегайтесь, и пьянства, и блуда, от того ведь чада погибает и тело. Куда бы вы ни держали путь по своим землям, не давайте отрокам причинять вред ни своим,

ни чужим, ни селам, ни посевам, чтобы не стали проклинать вас. Куда же пойдете и где остановитесь, напоите и накормите нищего, более же всего чтит гостя, откуда бы к вам ни пришел, простолюдин ли, или знатный или посол: если не можете почтить его подарком - то пищей и питьем: ибо они, проходя, прославят человека по всем землям и добрым, и злым. Больного навестите, покойника проводите, ибо все мы смертны. Жену свою любите, но не давайте ей власти над собой. А вот вам и основа всему: страх Божий имеете превыш всего.

Что умеете хорошего, то не забывайте, а чего не умеете, тому учитесь - как отец мой, дома сидя, знал пять языков, оттого: честь от других стран. Ученость ведь всему мать: что кто умеет, тот забудет, а что не умеет, тому не научится. Добро же творя, не ленитесь ни на что хорошее... пусть не застанет вас солнце в постели...

1. Попробуйте определить, что из заветов великого предка имеет для современного руководителя, особую актуальность.

2. Если бы Владимир Мономах был жив сегодня, что, по Вашему мнению, он добавил бы еще к своим заветам?

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие значения имеет категория «культура»?
2. Каковы основные направления античной культуры?
3. Как вы считаете, развитие культуры является прогрессивным явлением в эволюции бизнеса? Ответ обоснуйте.
4. Какие задачи культуры вы знаете?
5. В чем проявляется необходимость изучения культуры организаций?
6. Охарактеризуйте проблему культуры в XIX веке.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Элементы и ценности культуры

Теоретическая часть

Развитие менеджмента привело к тому, что предприятие стало рассматриваться как «открытая система». Система – это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое. Таким образом, все организации являются системами, поскольку являются целостными и состоящими из взаимосвязанных частей.

В свою очередь системы подразделяются на закрытые и открытые. Особенностью закрытой системы является ее автономность и независимость от внешнего воздействия, в то время как, открытые системы признают динамическое воздействие с окружающим миром.

Задание 1.

Важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм культуры, формирование нравственного капитала в целом. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики. Ответьте на вопросы теста «Насколько этично ваше поведение на работе?»

Определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу: «Ч» («часто»), «В» («время от времени»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

Вопросы:

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то

- 1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 2) я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;
- 4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;
- 5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
- 6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;
- 7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
- 8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;
- 9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;
- 10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;
- 11) я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, и не было;
- 12) я использую служебную машину в своих личных целях;
- 13) я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;
- 14) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Никогда	Редко	Всегда	Часто
1	2	3	4

У вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, чем меньше очков вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия, и ее показатели в тесте существенно выше.

Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков: до 30 баллов – высокий уровень; 30–38 баллов – средний уровень; свыше 30 баллов – низкий уровень.

Задание 2. Проведите теоретическую оценку управленческих решений руководителя, в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

Ситуация. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу Вашей фирмы рекомендует на инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что Вы предпримите и почему?

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем заключается необходимость и сущность профессиональной культуры?
2. Какие виды профессиональной культуры исторически сложились в обществе?
3. В чем проявляется динамичность развития профессиональной культуры?
5. Дайте характеристику управленческой культуре?

1. Перечислите правила, которых должен придерживаться руководитель при общении с людьми

2. Сравните нормы и правила поведения служащих в разных странах. Чем они обусловлены?

3. Почему древние греки ценили славу и доброе имя выше денег?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Уровни организационной культуры

Теоретическая часть

При исследовании какого-либо явления, процесса, предмета довольно часто может возникнуть такая ситуация. Несложное на первый взгляд явление по мере углубления в его изучение влечет значительные изменения в восприятии исследователя, становясь, на его взгляд, все более сложным и по содержанию, и по применяемым методам познания. Случается и такое, что с ходом изучения явления представление о нем меняется кардинально на противоположное. Это происходит, в частности, и при исследовании организационной культуры. Проводя анализ структуры организационной культуры, Е. Шейн выделяет три уровня: поверхностный, глубинный и внутренний. Х структуры организационной культуры, Е. Шейн выделяет три уровня: поверхностный, глубинный и внутренний.

Задание 1. Подумайте, насколько обоснованы следующие утверждения и можно ли их применять в условиях России.

Законы Мерфи про искусство специалистов

76. Следствие Вейнберга. Квалифицированный специалист - это человек, который удачно избегает маленьких ошибок, неуклонно продвигаясь к какому-нибудь крупному заблуждению.

78. Закон Росса. Не характеризуйте заранее важность высказываемой мысли.

82. Правило великого. Если некто, кем Вы беспрдельно восхищаетесь и кого уважаете, погружен в особенно глубокие раздумья, то наиболее вероятно, что это раздумья об обеде.

84. Закон Ранэмона. Существуют 4 типа людей:

- кто-то сидит спокойно и ничего не делает;
- кто-то говорит о том, что надо сидеть спокойно и ничего не делать;
- кто-то делает;
- кто-то говорит о том, что надо делать.

86. Закон Сегала. Человек, имеющий одни часы, твердо знает, который час. Человек, имеющий несколько часов, ни в чем не уверен.

88. Закон Вейлера. Нет невыполнимой работы для человека, который не обязан делать ее сам.

Искусство быть человеком

92. Девиз Джоунса. Друзья приходят и уходят, а враги накапливаются.

93. Пятое правило. Вы принимаете себя слишком всерьез.

Метазаконы

97. Метазакон Купера. Новые законы создают и новые лазейки.

98. Первый закон Хартли. Нетрудно свести лошадь к воде. Но если Вы заставите ее плавать на спине - вот это значит, что Вы чего-то добились.

101. Закон новшества. Если Вы хотите, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, то найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, прыгающих каждый на 1 фут.

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Какие основные проблемы организационного или личностного менеджмента затронуты в приведенном выше перечне высказываний?
- 2) Какие условия породили эти проблемы?
- 3) Имеются ли аналогичные условия в сегодняшней России?и Появлялись ли сходные проблемы в России прежде? Если да, то в какой степени?
- 4) Всегда ли следует прибегать к названным выше способам решения проблем?
- 5) Какие альтернативные варианты существуют?

Вопросы к практическому занятию:

1. Для чего нужен моральный кодекс руководителя?
2. Какие стили руководства, ориентированные на уровень развития коллектива или сотрудника вы знаете?
3. Какие роли должен исполнять современный лидер при формировании организационной культуры?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Понятие, структура и содержание организационной культуры

Теоретическая часть

Современные американские ученые Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич и Дж.Х. Донелли-мл. определяют понятие организационной культуры как признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации [8].

Согласно Э. Холлу [9], несмотря на разнообразие определений культуры, существует три объединяющих положения:

4) культура – не нечто врожденное, а приобретенное;

5) различные проявления культуры взаимосвязаны: затроньте одну ее часть и это окажет воздействие на все остальное;

6) всем членам общества свойственные единые культурные ценности, и именно культура определяет границы различных социальных групп.

Задание 1. Проведите теоретическую оценку управленческих решений руководителя, в ситуациях предложенных преподавателем. Ответ обоснуйте.

Ситуация 1. Вы менеджер по маркетингу в фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение Вы примите? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Ситуация 2. Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая, способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, претендующих на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое этика бизнеса? Какова ее связь с общей этикой? Каковы источники этики бизнеса?

2. Каковы нормы этики бизнеса и как они соответствуют правовым установлениям?

3. В чем выражается двойственная мораль бизнеса?

4. Обоснуйте необходимость социальной ответственности бизнеса перед обществом.

5. Что такое экологическая этика? Дайте характеристику ее содержанию, особенностям, принципам экологического гуманизма.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Виды субкультур

Теоретическая часть

Каждая организация создает свою субкультуру, которая определяет настроения,

цели и мотивацию коллектива. Субкультура является продуктом разделяемых членами организации понятий, сформировавшихся в процессе социальных и индустриальных взаимодействий. В этом случае, культура создается и изменяется ее носителями непрерывно и произвольно. Таким образом, субкультур отражает разделяемые менеджерами ценности и предпочитаемые способы ведения дел.

Задания

Задание 1. Прочтите ситуацию, выскажите свое мнение.

В Вашем отделе происходит реорганизация, и вы получили приказ о сокращении персонала в подчиненном вам отделе. Проанализировав должностные инструкции, вы понимаете, что оптимальное решение заключается в отказе от услуг двух опытных сотрудников пенсионного возраста. Вы:

- никому ничего не скажете и определите увольняемых исключительно по результатам труда и стажу работы в компании;
- проведете встречу с двумя кандидатами на сокращение и поинтересуетесь их мнением относительно досрочной отставки;
- проведете собрание персонала, на котором попытаетесь выяснить, не собирается ли кто-либо из сотрудников покинуть компанию или выйти на пенсию;
- откажетесь от услуг двух "пенсионеров".

Задание 2. Прочтите ситуацию, выскажите свое мнение.

В ваш отдел недавно пришел на работу новый сотрудник, который находится на равном с вашим должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника и он рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал университет (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Вы:

- доведете полученную информацию до сведения руководства;
- проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
- ничего никому не скажете, очевидно, что организация просто не проверяла нового сотрудника и обман вскоре раскроется сам по себе;
- расскажете о том, что знаете, новому сотруднику и предоставите возможность принять самостоятельное решение.

Задание 3. Проведите теоретическую оценку управленческих решений руководителя, в ситуациях предложенных преподавателем. Ответ обоснуйте.

Ситуация 1. Вы менеджер по маркетингу в фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение Вы примите? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Ситуация 2. Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая, способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, претендующих на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?

Вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите примеры и черты, характерные для организационных субкультур.
2. Назовите виды и причины возникновения контркультур
3. Под влиянием каких факторов происходит формирование организационной субкультуры.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Организационная культура как система.

Теоретическая часть

Организационная культура будет работать как целостный и эффективный инструмент управления организацией, если будет сформирована иерархия элементов системы.

Элементы входящие в систему организационной культуры, пока точно не определены, не дана их ясная характеристика. Авторы включают разные составляющие единого целого, не поясняя содержание каждого элемента.

Прежде чем определить элементы системы организационной культуры, необходимо дать определение самой системы. Если система - это совокупность взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих единое целое, то система организационной культуры организации - это совокупность сложившихся подсистем организационной культуры, взаимодействующих между собой и отражающих индивидуальность организации во внутренней и внешней среде.

Ситуация «Международная корпорация Холдинг «Наука Т»»

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» - одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и

передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при принятии решений общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых – уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев одной цепочки: «аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателями – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на

национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

Вопросы:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила.

Вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите характеристики, наиболее ценящиеся в организационной культуре.
2. Перечислите основные элементы организационной культуры.
3. Что представляет собой миссия компании?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Функции корпоративной культуры в системе управления

Теоретическая часть

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций, которые подразделяются на группы. Основными из них являются: охранная функция; интегрирующая; регулирующая; адаптивная; ориентирующая; мотивационная и функция формирования имиджа организации.

Задание 1. Оцените с помощью теста свое умение общаться.

Тест «Умение излагать свои мысли»

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Достаточно ли лаконичны ваши распоряжения?
5. Если слушатель не задает вопросов после того. Как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было неясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?

10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ

Вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на 5, 11, 12, 13-й вопросы и по 1 баллу за ответы «да» на все остальные вопросы. Подсчитайте количество баллов.

12-16 баллов: отличный;

10-12 баллов: средний;

Менее 9 баллов: плохой.

Вопросы к практическому занятию:

1. Механизм регулирования организационной культуры при помощи функций
2. Рассмотрите роль и значение мифов при построении организационной культуры
3. Проанализируйте опыт формирования организационной культуры

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Типологии организационных культур

Теоретическая часть

Подходы исследователей к типам организационной культуры связываются с осознанием сути организационной культуры либо способам ее непосредственного изучения. А.В. Карпов провел анализ имеющихся типологий и предложил общее основание для их построения – феноменологическое, а также параметрическое. Типологии, которые основываются на феноменологии, дают некие образы организаций, которые основаны на практическом опыте работы с ними (Т. Дейл и А. Кеннеди, а также М. Хот). Параметрические типологии предлагает такие критерии, которые задают измерение оргкультуры.

В современной научной литературе существует множество подходов к типологии организационной культуры. Ниже представлены наиболее известные из них: типология Дж. Зонненфельда, типология Ф. Тромпенаарса, Типология Т. Дила и А. Кеннеди, Типология К. Камерона и Р. Куинна, Типология Д. Коула, Типология М. Бурке.

Задания. На основании модели Э.Шейна заполните разделы.

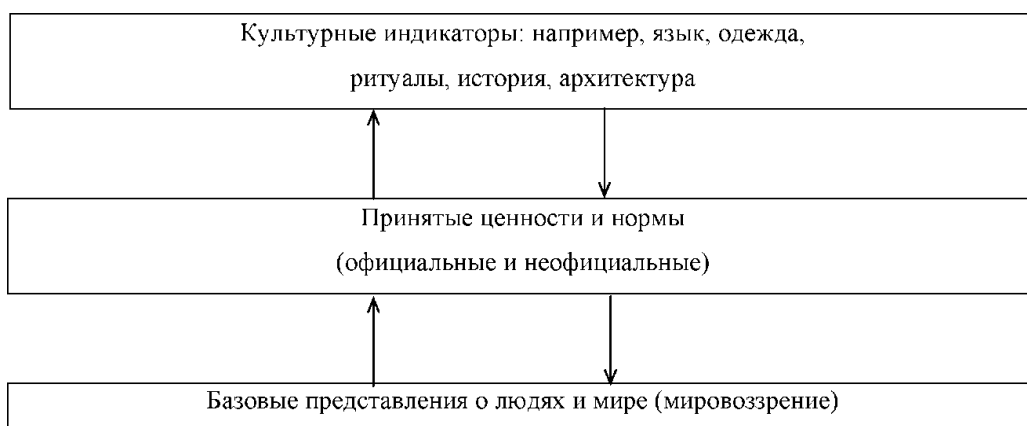


Рисунок 1 - Модель корпоративной культуры Э. Шейна

Культурные индикаторы
Принятые ценности
Базовые представления

Задание 2. Опишите элементы ОК, используя Модель Ф. Харриса и Р. Морана

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций). Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур).

3. Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие и отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.).

4. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).

5. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.;

степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

6. Ценности (как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) - что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются.

7. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали).

8. Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

9. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек - машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции

Теоретическая часть

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая (*внешняя адаптация*) - что должно быть сделано организацией для выживания в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая (*внутренняя интеграция*) - как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это - процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие: миссия и стратегия; цели; средства; контроль; корректировка поведения.

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Задание 1. На основе психологического теста определите уровень этичности организации в которой вы работаете или учитесь.

Тест «Оценка уровня этичности организации»

Оцените утверждения и подсчитайте результаты.: сс – совершенно согласен, с – согласен, нс – не согласен, снс – совершенно не согласен)

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.
5. Нам всегда следует поступать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время – ничего страшного в этом нет.
7. Иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказов, чтобы заполучить этот заказ.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется организация.
10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили.
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики организации, я дам на это разрешение.
12. Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки».
14. Использовать время от времени копировальную технику организации для личных или местных целей вполне приемлемо.
15. Унести домой то, что является собственностью организации (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т. д.), - приемлемая дополнительная льгота.
16. Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и вполне приемлемо.
17. Заниматься посторонними или своими личными делами в помещении организации в рабочее время – допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы.
18. Предложить лицам, ответственным за закупки ваших товаров, выгодную работу, сделку – допустимо.
19. Принять подарки, деньги от другой организации вполне допустимо.
20. Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации.
21. Принцип «взаимосвязи» или «ты мне – я тебе» вполне допустим и укрепляет

отношения с партнерами.

22. Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо.
23. Если нужно, то можно использовать мощь организации для запугивания или угроз по отношению к конкурентам с целью добиться своего.
24. Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты допустимо и является маленькой добавкой к личному доходу.
25. Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы.
26. Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо.
27. Ношение оружия на территории организации с согласия администрации допустимо.
28. Сексуальные домогательства на территории организации не являются слишком грубым нарушением этических отношений.
29. Запугивание подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимо.
30. Работать и не нарушать законодательство невозможно.
31. Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, инвалидности, стажа работы может быть допустима с различными оговорками.

КЛЮЧ

Код оценки	Баллы
сс	3
с	2
нс	1
снс	0

РЕЗУЛЬТАТ

Если вы набрали баллов в сумме:

- 10-20 – высокий этический уровень;
- 21-30 – приемлемый этический уровень;
- 31-48 – средний этический уровень;
- 49-61 – требуется моральное совершенствование;
- 62-79 – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;
- Свыше 80 – охраняйте ценности от самого себя.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие проблемы возникают при интеграции организаций во внешней среде?
2. Какие меры помогают работникам быстрее адаптироваться в организации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10.

Показатели анализа организационной культуры

Теоретическая часть

Показателями анализа организационной культуры могут стать такие характеристики организации как:

- индивидуальная автономность - степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура - взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление - степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция - степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение - степень, относительно которой менеджеры обеспечивают чёткие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчинённым;
- поддержка - уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчинённым;
- стимулирование - степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность - степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами - степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками - степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Задание 1. На основе методики К. Камерона и Р. Куинна, проведите диагностику типа культуры вашей организации.

Задание 2. Рассмотрите ситуацию, выскажите свое мнение.

Г. Форд в сравнении с А.П. Слоуном-мл.

Г. Форд и А.П. Слоун-мл. были великими руководителями. Они проивостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Г. Форд представлял собой прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. На фирме «Ford Motor» только один человек принимал решения, не считаясь с последствиями, — он сам. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации «Ford Motor» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Г. Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «General Motors». Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г. Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как

построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. «Ford Motor» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «General Motors», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «General Motors» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не стал реальностью. П.С. Дюпон, сам последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмехался Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «General Motors» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Его любимыми словами стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Ford Motor» сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласий которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «General Motors» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений, а также доступный кредит.

Доля «Ford Motor» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме «General Motors» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Ford Motor» менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «General Motors», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Ford Motor» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд долл., который Г. Форд скопил в удачные времена.

Вопросы к ситуации

1. Кто был лучшим менеджером, Форд или Слоун? Почему?

2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Ford Motor» и «General Motors»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Ford Motor»?

3. Какова важнейшая причина поражения Г. Форда?

Вопросы к практическому занятию:

1. Приведите несколько примеров российских организаций с сильной культурой. Обоснуйте ваше мнение.

2. Перечислите основные характеристики, наиболее ценящиеся в организации.

3. Какие типы организаций могут быть созданы при помощи комбинации этих характеристик?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Методы изменения культуры организации

Теоретическая часть

Существует три возможных сочетания изменения в поведении и в культуре организации. В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении.

В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне последней.

Задание 1.

Используя методику АТАГ проведите оценку характеристик организационной культуры и смоделируйте методы изменения культуры организации.

Характеристики организационной культуры:

- 1) основные ориентации организационной культуры;
- 2) факторы, влияющие на изменение организационной культуры;
- 3) однородность корпоративной культуры;
- 4) соответствие инструментам управления.

Вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите методы изменения культуры организации.

2. Опишите требования к основным ориентациям организационной культуры

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Влияние организационной культуры на организационную эффективность

Теоретическая часть

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1) игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) система управления подстраивается под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;

В целом можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации: культура и поведение взаимно влияют друг на друга и культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Задание 1. Рассчитайте эффективность организационной культуры.

Задача 1. Расчет коэффициента кадрового обеспечения Кок.

Кплан - 7 специалистов

Кфакт - 3 чел.

Задача 2. Расчет коэффициента правового обеспечения Кпо.

Атреб - 9 правовых актов

Афакт - 4 правовых акта

Задача 3. Расчет коэффициента информационного обеспечения Ки.

Иплан – 4

Ифакт - 2

Задача 4. Расчет коэффициента финансового обеспечения Кфо.

Фплан - 90 000 руб.

Ффакт - 30 000 руб.

Задача 5. Расчет коэффициента технического обеспечения Кто.

Тплан - 10 наименований техники

Тфакт- 3

Задача 6. Расчет обобщающего коэффициента обеспеченности элементного состава Кэс.

$$Kэс = \frac{Kок. + Kпо + Ku + Kфо + Kто}{5}$$

5

Вопросы к практическому занятию:

1. Как можно посчитать эффективность организационной культуры?
2. Какой тип эффективности оценивается?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Опыт формирования организационной культуры

Теоретическая часть

Главным инструментом управления в фирмах служит ее культура, основным элементом которой является определенный набор убеждений, совместных ценностей.

Исследования зарубежных специалистов в области культуры организации (Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оуги, И. Ансофф, Д.С. Синк и др.) позволяют выделить восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний.

Указанное, однако, не означает, что эти ценности присущи для любых структур, с целью достижения успеха в своей деятельности.

В каждой организации (фирме) могут быть свои, отличающиеся от других, ценности и принципы, на которых они базируются.

Для формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития организации, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры

Задание 1. Составьте этический кодекс государственного или муниципального служащего, используя нормативные акты, регламентирующие их деятельность.

Задание 2. Прочтите ситуацию, выскажите свое мнение.

Вы - сотрудник отдела, специализирующегося на проведении мониторинговых исследований, и недавно провели исследование отношения общественности к определенному товару. Ваши данные показывают, что фирма осуществляет свою деятельность несоответствующим образом. Ваши результаты не слишком радушно принимаются руководством компании, выпускающей данный продукт. Они требуют, чтобы вы исключили полученные данные из отчета, который, как вы знаете, будет широко распространен; они утверждают, что устного озвучивания этой информации будет вполне достаточно. Как поступили бы вы?

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова роль морального фактора в процессе управления?
2. По каким критериям оценивается уровень нравственного развития личности?
3. В чем специфика технологий нравственного воздействия ?
4. Что представляет собой этический кодекс руководителя и каково его содержание?
5. Дайте характеристику этапам процесса самосовершенствования личности.

6. Каковы этапы процесса самосовершенствования личности?
7. Что такое нравственное воспитание? С помощью каких методов оно осуществляется?
7. Назовите приемы стимулирующие общение и создание доверительных отношений?
8. Каковы особенности манипуляций, используемых в переговорном процессе, и способов их нейтрализации?
9. Какие качества определяют уровень личного обаяния? Почему аргументы обаятельного собеседника обладают большей убедительностью?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Соппротивление изменениям организационной культуры

Теоретическая часть

Любое преобразование сформированной организационной культуры обязательно сталкивается с сопротивлением и противостоянием ее изменению со стороны сотрудников организации. Это нормально, потому что сопротивление изменениям — защитный механизм организационной культуры, позволяющий ей сохранять свою стабильность и устойчивость. Сопротивление может проявляться как на уровне чувств и эмоций сотрудников, так и на поведенческом уровне. Причины противостояния трактуются исследователями по-разному.

Существенным барьером на пути изменения организационной культуры может стать тревога сотрудников, связанная с необходимостью переобучения. Сотрудники могут вполне осознавать необходимость перемен, отказа от каких-то старых привычек и способов мышления, а также изменения навыков и образа мыслей. Но в то же время многие из них начинают испытывать тревогу и страх перед необходимостью переобучения.

Задание 1. Пройдете тест: есть ли у Вас эмоциональное выгорание?

Задание 2. Найдите в литературе примеры ситуаций, когда фирмам удалось преодолеть сопротивление персонала.

Вопросы к практическому занятию:

1. Назовите основные причины сопротивления изменениям организационной культуры
2. Какие меры можно предпринять чтобы уменьшить сопротивление коллектива предстоящим изменениям?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Моделирование организационной культуры

Теоретическая часть

Современный подход к пониманию культуры включает в себя разные аспекты и отличается значительным охватом. Культура рассматривается как множество взаимодействий индивидов, представляющих большую часть персонала предприятия и характеризующихся определенными предпочтениями и ранее совершенными выборами,

которые существенно влияют друг на друга в краткосрочном и долгосрочном периоде. В данном случае ценности, верования являются лишь частью культуры и основываются исключительно на сознательном уровне. Культура, в свою очередь, включает в себя и неосознаваемые стороны деятельности человека. Рассматриваемый подход несет в себе динамичность изменений культуры, поскольку члены организации находятся в непрерывном взаимодействии друг с другом, часть данных взаимодействий могут незначительно повлиять на изменение культуры, аналогично выборам, однако, аккумулируясь, они способны производить существенные изменения.

Задание 1. Ответьте на вопросы теста «Какой вид организационной культуры вам подходит?»

Инструкция. Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующий оценки:

«ПС» («полностью согласен»), «С» («согласен»), «Н» («не уверен»), «НС» («не согласен»), «АНС» («абсолютно не согласен»).

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой взнос в работу всего коллектива.					
2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела.					
3. Мне нравится то чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск.					
4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу.					
5. Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо.					
6. Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения.					
7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления и они сами формируют свои отношения на преимущественно неформальной основе.					

Подведите итоги, используя ключ, подсчитайте баллы.

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1					

2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего у вас должно получиться где-то между +14 и —14 баллами. Оцените свой результат.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов (со знаком «—») указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие модели культур вы знаете?
2. Создайте модели культуры для разных сфер (банк, школа, университет). Проведите анализ их составляющих.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Этический кодекс организации как инструмент управления организационной культуры

Теоретическая часть

Корпоративная этика может заключаться в фирменных традициях, символах, легендах, передаваемых устно каждому новичку данного трудового коллектива.

Экономическая (деловая, рыночная) этика - это совокупность норм поведения предпринимателя, требования, предъявляемые культурным обществом к его стилю работы, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику. Экономическая этика - это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловая этика - это этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции и другие аспекты. Деловая этика - совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются работники фирмы в своей деятельности.

Деловой этикет - порядок поведения работников компании, включающий систему регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при деловой переписке, деловом общении, приеме на работу, обращении к руководству

и т. д.

Задание 1. На основе психологического теста определите уровень этичности организации в которой вы работаете или учитесь.

Тест «Оценка уровня этичности организации»

Оцените утверждения и подсчитайте результаты.: сс – совершенно согласен, с – согласен, нс – не согласен, снс – совершенно не согласен)

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.
5. Нам всегда следует поступать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время – ничего страшного в этом нет.
7. Иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказов, чтобы заполучить этот заказ.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется организация.
10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили.
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики организации, я дам на это разрешение.
12. Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки».
14. Использовать время от времени копировальную технику организации для личных или местных целей вполне приемлемо.
15. Унести домой то, что является собственностью организации (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т. д.), - приемлемая дополнительная льгота.
16. Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и вполне приемлемо.
17. Заниматься посторонними или своими личными делами в помещении организации в рабочее время – допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы.
18. Предложить лицам, ответственным за закупки ваших товаров, выгодную работу, сделку – допустимо.
19. Принять подарки, деньги от другой организации вполне допустимо.

20. Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации.

21. Принцип «взаимосвязи» или «ты мне – я тебе» вполне допустим и укрепляет отношения с партнерами.

22. Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо.

23. Если нужно, то можно использовать мощь организации для запугивания или угроз по отношению к конкурентам с целью добиться своего.

24. Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты допустимо и является маленькой добавкой к личному доходу.

25. Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы.

26. Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо.

27. Ношение оружия на территории организации с согласия администрации допустимо.

28. Сексуальные домогательства на территории организации не являются слишком грубым нарушением этических отношений.

29. Запугивание подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимо.

30. Работать и не нарушать законодательство невозможно.

31. Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, инвалидности, стажа работы может быть допустима с различными оговорками.

КЛЮЧ

Код оценки	Баллы
сс	3
с	2
нс	1
снс	0

РЕЗУЛЬТАТ

Если вы набрали баллов в сумме:

10-20 – высокий этический уровень;

21-30 – приемлемый этический уровень;

31-48 – средний этический уровень;

49-61 – требуется моральное совершенствование;

62-79 – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;

Свыше 80 – охраняйте ценности от самого себя.

Вопросы к практическому занятию:

1. Как кроме этического кодекса можно регулировать этические принципы и основные нравственные качества служащих?
2. Рассмотрите опыт других стран по формированию культуры в организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Роль коммуникации в организационной культуре

Теоретическая часть

Организация представляет собой сложную сеть человеческих коммуникаций. Вызовы инновационной экономики изменяют роль знаний и компетенций, превращая их в стратегические активы организации, обеспечивающие достижение устойчивого конкурентного преимущества. Поэтому в настоящее время успешная деятельность компании во многом связана с ее **коммуникативной компетентностью**, т.е. способностью организации выстраивать эффективные коммуникации. В современном понимании компетентность представляет собой динамические способности организации, которые, как считает Дэвид Тис, представляют собой "потенциал распознавания новых возможностей и реконфигурации знаний как активов, компетенций и комплементарных активов и технологий для достижения устойчивого конкурентного преимущества"

Задание 1. Рассмотрите кейсы, предложите ответ.

Кейс 1. Опоздание. Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.
5. Свой вариант.

Кейс 2. Приглашение. Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников. Посоветуйте, как мне быть?

Вопросы к практическому занятию:

1. Оцените роль коммуникации в организационной культуре
2. Предложите меры по улучшению коммуникации в вашей организации

3. Найдите в литературе примеры ситуаций, которые смогли разрешить благодаря налаживанию коммуникаций.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

Виды коммуникаций

Теоретическая часть

Коммуникации в организации классифицируются по следующим видам:

1. По форме общения - вербальные и невербальные коммуникации.
2. По субъектам и средствам коммуникаций - межличностные коммуникации и организационные (коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий).
3. По каналам общения – формальные и неформальные.
4. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов): вертикальные и горизонтальные.
5. По направленности общения: нисходящие и восходящие коммуникации.

Задание 1. Рассмотрите ситуацию «Торговые переговоры в Омане»

В середине 1980-х гг. советская торговая делегация прибыла для переговоров в Оман. Отношения между двумя странами в этот период оставляли желать лучшего. Кроме того, поскольку Оман являлся ортодоксальным мусульманским государством, его бизнесмены проявляли активность в первую очередь в выстраивании торгово-экономических отношений с другими мусульманскими странами.

Когда самолет приземлился в аэропорту, руководители советской делегации испытывали заметное напряжение. Однако организация и протокол встречи и переговоров серьезно улучшили их настроение.

От самого трапа самолета и до автомобилей, поданных приехавшим гостям, протянулась ковровая дорожка. Такая же дорожка тянулась от места, куда гостей привезли, до входа в помещение, где проходили переговоры. По их окончании гостей отвезли в гостиницу. И вновь от самого автомобиля и до ступеней - ковровая дорожка. Советским гостям буквально не позволяли ступить никуда, кроме мрамора ступеней, паркета холлов и резиденций и красивых ковровых дорожек.

На переговорах хозяева были вежливы и предупредительны. И хотя никаких серьезных практических результатов переговоры не дали, хорошая организация, четкое соблюдение всех протокольных формальностей и красивые ковровые дорожки (которые в буквальном смысле слова не позволяли обуви представителей нашей делегации запылиться) создавали ощущение, что переговоры были удачными - что они прошли на высоком уровне и предшествуют серьезным позитивным изменениям всей совокупности внешнеэкономических связей между двумя странами. Об этом руководители делегации доложили по возвращении.

Каково же было удивление и разочарование, когда несколькими днями позже ведущие газеты Омана отметили, что страна по-прежнему стремится развивать отношения в первую очередь только с коллегами из мусульманских стран. В статьях среди прочего подчеркивалось, что визиты представителей немусульманского мира в

страну создают известные трудности даже при организации переговоров, поскольку нельзя допустить, чтобы нога неверных касалась священной земли Омана. Поэтому, чтобы оградить ее от осквернения, приходится застилать коврами дорожки все пространство между транспортными средствами и зданиями, где проходят переговоры и проживают официальные делегации.

1. Каково Ваше впечатление от действий встречающей стороны.
2. Как реализовался кросскультурный шок гостей.
3. Возможно ли преодоление кросскультурного шока в данной ситуации и как?

Вопросы к практическому занятию:

1. Кросскультурный шок: симптомы, причины, фазы и преодоление.
2. Кросскультурный шок и ошибки коммуникации.
3. Невербальные коммуникации и ошибки общения.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

4. Колосов, В. А. Организационная культура: учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 343 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14302-7. - URL: <https://urait.ru/bcode/520016>
5. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 306 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-01440-2. - URL: <https://urait.ru/bcode/511220>
6. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 167 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02520-0. - URL

Дополнительная литература:

1. Морозова, Е. А. Организационная культура: учебное пособие: [16+] / Е. А. Морозова; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. – 145 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573816>. – Библиогр: с. 118-121. – ISBN 978-5-8353-2381-4. – Текст: электронный.
2. Лапкина, А. Г. Организационная культура: учебное пособие: [16+] / А. Г. Лапкина, В. А. Цыганков; Омский государственный технический университет. – Омск: Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2019. – 124 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682981> – Библиогр: с. 97. – ISBN 978-5-8149-2937-2. – Текст: электронный.
3. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление организационной культурой»: учебное пособие: [16+] / С. А. Шапиро, О. В. Баландина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 59 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571004> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0412-6. – DOI 10.23681/571004. – Текст: электронный.