



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Уральский гуманитарный
институт**

Е. О. ГАСПАРОВИЧ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ДИАГНОСТИКА, ПЛАНИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ

Часть 1

Учебно-методическое пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Е. О. Гаспарович

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
И СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:
ДИАГНОСТИКА,
ПЛАНИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ**

Учебно-методическое пособие

В двух частях

Часть 1

Рекомендовано
методическим советом Уральского федерального университета
в качестве учебно-методического пособия для студентов вуза,
обучающихся по направлению подготовки
38.04.03 «Управление персоналом»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2019

УДК 304.4(075.8)
ББК С55-3я73-1
Г225

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра педагогики

Уральского государственного педагогического университета
(и. о. заведующего кафедрой кандидат педагогических наук,
доцент Е. В. Донгаузер);

Н. И. Мазурчук, кандидат педагогических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента

Уральского государственного педагогического университета

Н а у ч н ы й р е д а к т о р

кандидат философских наук, доцент О. В. Охотников

Гаспарович, Е. О.

Г225

Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие : учебно-методическое пособие : в 2 частях. Ч. 1 / Е. О. Гаспарович ; [науч. ред. О. В. Охотников] ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 332 с. — Библиогр.: с. 314–318. 40 экз. — ISBN 978-5-7996-2670-9. — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-2665-5

ISBN 978-5-7996-2670-9 (часть 1)

В учебно-методическом пособии по одноименному курсу представлены теоретические материалы, а также учебные и контрольные задания с методическими указаниями по их выполнению; список литературы, рекомендуемой для изучения курса и подготовки к экзамену. Приложения содержат описание структуры курса, критерии допуска к итоговой аттестации, примерные вопросы к экзамену.

Для студентов магистратуры очной и заочной форм обучения по специальности «Управление персоналом» с возможностью применения дистанционной и электронной образовательных технологий обучения.

УДК 304.4(075.8)

ББК С55-3я73-1

ISBN 978-5-7996-2665-5

ISBN 978-5-7996-2670-9 (часть 1)

© Уральский федеральный университет, 2019

Оглавление

Предисловие	5
Раздел 1. Теоретические представления о корпоративной культуре и социальной ответственности: понятия и сущность корпоративной и организационной культуры, социальной ответственности.....	7
Глава 1. Общее представление о понятиях «корпоративная культура», «организационная культура», «социальная ответственность»	10
Глава 2. История формирования теории организационной культуры.....	21
Глава 3. Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры.....	39
Глава 4. Типологии организационных культур.....	58
Раздел 2. Корпоративная культура и социальная ответственность: планирование, формирование, поддержание	93
Глава 5. Формирование корпоративной культуры и социальной ответственности.....	95
Глава 6. Поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности	117
Раздел 3. Корпоративная культура и социальная ответственность: изменение и развитие	150
Глава 7. Общее представление об изменении корпоративной культуры.....	152
Глава 8. Развитие корпоративной культуры и социальной ответственности	168
Раздел 4. Корпоративная культура: диагностика	200
Глава 9. Общее представление о диагностике корпоративной культуры: характеристика, этапы, стратегии.....	202
Глава 10. Методики и технологии диагностики организационной культуры на примере технологии OSAI К. Камерона и Р. Куинна.....	214

Раздел 5. Влияние корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность	258
Глава 11. Модели влияния корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность	260
Глава 12. Оценка эффективности корпоративной культуры	278
Глава 13. Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации.....	292
Список библиографических ссылок	311
Список рекомендуемой литературы	314
<i>Приложение 1.</i> Структуры курса «Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие»	319
<i>Приложение 2.</i> Общие требования к выполнению и оформлению учебных и контрольных заданий	328
<i>Приложение 3.</i> Критерии допуска к итоговой аттестации по дисциплине «Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие»	329
<i>Приложение 4.</i> Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие» (для студентов очной и заочной форм обучения)	330

Предисловие

Курс «Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие» разработан в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и может использоваться в условиях многоуровневой подготовки магистров в области управления персоналом.

Данное учебно-методическое пособие создано в помощь студентам магистратуры, обучающимся по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», для успешного освоения одноименного курса в соответствии с учебным планом.

Исследование корпоративной культуры — научная отрасль знания, направленная на изучение особенностей управления организационной культурой с целью оптимизации функционирования предприятия. Названный учебный курс знакомит студентов с особенностями управления процессами формирования, поддержания, изменения организационной культуры; со спецификой ее диагностики и ее влияния на организационную эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Учебная дисциплина «Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие» носит междисциплинарный характер, опираясь на социальные и управленческие науки. Цель изучения этой дисциплины — формирование теоретических знаний и практических навыков у студентов по эффективному управлению корпоративной культурой и социальной ответственностью с целью повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности предприятия на рынке.

Дисциплина участвует в формировании у студентов следующих компетенций:

- способности всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала;
- знания требований профессиональной этики и готовности поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);

— владения современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4);

— умения формировать и поддерживать в организации комфортный морально-психологический климат и эффективную организационную культуру (ПК-12);

— знания основ кросскультурных отношений в менеджменте, способности эффективно выполнять свои функции и обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде (ПК-13);

— владения навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25);

— умения определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29);

— умения проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40).

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

— знать требования профессиональной этики и быть готовым поступать в соответствии с этими требованиями;

— уметь диагностировать, планировать, развивать корпоративную культуру, социальную ответственность и разрабатывать управленческие решения, направленные на их улучшение;

— уметь формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации;

— демонстрировать следующие навыки и опыт деятельности:

- владение современными технологиями управления в области корпоративной культуры и социальной ответственности, формирования и поддержания морально-психологического климата в организации;

- владение технологиями поддержания этического уровня деловых отношений;

- владение навыками анализа морально-психологического климата и состояния корпоративной культуры.

Процесс обучения основывается на методах интерактивного обучения: опережающем планировании этапов практической работы на весь курс обучения, дискуссиях в режимах онлайн/офлайн, вебинарах, на решении образовательных задач с использованием современных информационных технологий и интернет-ресурсов.

Для закрепления полученных знаний и самоконтроля студенту необходимо пройти тестовый контроль и выполнить ряд творческих учебных и контрольных заданий.

Раздел 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУР, СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Содержание

Общее представление о понятиях «корпоративная культура», «организационная культура», «социальная ответственность» и их элементах. История формирования теории организационной культуры. Сущность организационной культуры. Соотношение терминов «корпоративная культура», «организационная культура», «идеология фирмы», «социально-психологический климат организации». Анализ взаимосвязи морально-психологического климата организации и организационной культуры.

Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры. Имидж и миссия организации. Структура имиджа организации. Характеристики содержания организационной культуры. Структура организационной культуры. Составляющие элементы организационной культуры: их набор и значимость. Специфика разработки имиджа и миссии организации на основе представлений об организационной культуре.

Основные подходы к типологии организационных культур. Типологии организационных культур. Сравнение типологий организационной культуры: выявление тождества и различий между типологиями. Взаимосвязь профессиональной этики и типов организационной культуры. Построение системы внутренних коммуникаций на основе принципов организационной культуры в соответствии со стратегическими целями организации: задачи, принципы, стандарты. Изучение типов организационной культуры на примере выявления элементов духовной культуры организации.

Методические указания к освоению раздела

Обратите внимание: разделы и главы учебно-методического пособия — это соответственно модули и лекции курса «Корпоративная культура и социальная ответственность...» (см. прил. 1).

П л а н р а б о т ы

1-я неделя семестра

1. Изучить главу 1 «Общее представление о понятиях “корпоративная культура”, “организационная культура”, “социальная ответственность”» (с. 10), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

2. Изучить главу 2 «История формирования теории организационной культуры» (с. 21), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

3. Выполнить учебное задание 1 (с. 31).

4. Выполнить учебное задание 2 (с. 33).

5. Выполнить контрольное задание 1 с взаимопроверкой (с. 36).

2-я неделя

6. Изучить главу 3 «Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры» (с. 39), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

7. Выполнить учебное задание 3 (с. 52).

8. Выполнить учебное задание 4 (с. 53).

9. Выполнить контрольное задание 2 (с. 56).

3-я неделя

10. Изучить главу 4 «Типологии организационных культур» (с. 58), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

11. Выполнить контрольное задание 3 (с. 80).

12. Выполнить контрольное задание 4 (с. 83).

13. Ответить на вопросы теста для самопроверки (с. 85). Результат положительный, если дано свыше 70 % правильных ответов.

Общие требования к выполнению и оформлению учебных и контрольных заданий см. в прил. 2.

Результаты изучения раздела:

- знание основ корпоративной, или организационной, культуры, социальной ответственности;
- знание основных подходов к типологиям организационной культуры;
- знание требований профессиональной этики и готовность поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);
- умение разрабатывать имидж и миссию организации на основе представлений об организационной культуре;
- умение формировать и поддерживать в организации комфортный морально-психологический климат и эффективную организационную культуру (ПК-12);
- умение определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29);
- владение навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов.

Раздел можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

Количественная оценка учебных (Уч. з.) и контрольных заданий (К. з.) при изучении раздела 1, баллы

Неделя семестра	Уч. з. 1	Уч. з. 2	К. з.1	Уч. з. 3	Уч. з. 4	К. з. 2	К. з. 3	К. з. 4	Итого
1-я	2	2	3						7
2-я				2	2	3			7
3-я							3	3	6
Всего баллов за раздел (модуль)									20

Глава 1

Общее представление о понятиях «корпоративная культура», «организационная культура», «социальная ответственность»

Современные условия хозяйствования, динамика внешних факторов, повышение компетентностного уровня персонала, рост его гражданской зрелости, трансформации в основаниях мотивации способствовали развитию корпоративной культуры и потребовали от менеджмента пересмотра традиционных управленческих теорий и основывающихся на них способов регулирования трудового поведения. Управленческие службы изменили отношение к культуре организации и активнее стали использовать ее как условие повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления.

Культура вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Носителем корпоративной культуры является персонал. В компаниях с устоявшейся корпоративной культурой она становится частью организации, воздействующей на поведение сотрудников.

В данном учебно-методическом пособии понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» трактуются как тождественные, поскольку западные и российские ученые проводили многолетние исследования именно в контексте изучения организационной культуры, определяя ее типологии, видологии, классификации, диагностики и пр. В то же время в науке наблюдаются различные точки зрения по исследуемому вопросу, и ради объективности все они будут представлены в виде сравнительного анализа далее в материалах учебного пособия.

Введение в практику терминов «корпоративная культура», и «организационная культура» относится к концу 70-х гг. XX в. Концепция же организационной культуры была разработана лишь в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области индивидуального поведения, стратегического управления, теории организации. Принято считать, что это связано с успехом японской концепции в организации общественно-экономической жизни, опирающейся на традиции японского общества.

Согласно современным отечественным исследованиям, посвященным понятию, определению поля и границ организационной

культуры, ее рассматривают в сопряжении со средой, сложившейся в организации. Внутренняя среда организации имеет не одно, как принято сегодня считать, а как минимум три относительно обособленных организационных пространства: производственное, экономическое и социальное, — тесно связанных между собой.

Л. Л. Романишин отмечает, что в каждом из этих пространств протекает своя, особая «культурная» жизнь, которую в совокупности и принято именовать организационной деятельностью, и характеризует их следующим образом: «*Производственная среда** является одной из основных рабочих частей организационного пространства всякой хозяйственной единицы. Она предназначена для проведения работ, благодаря которым... обеспечивается выпуск продукции заданных видов в нужных объемах... Следовательно... [ее] можно рассматривать как сложную совокупность... размещаемых в организационном пространстве трех видов компонентов: ресурсов, используемых в качестве расходных материалов, ресурсов, задействованных в качестве производительных компонентов, и ресурсов, привлекаемых для исполнения работы» [Романишин, с. 12]; «*Экономическая среда* организации... выступает в роли источника “экономической” энергии... Величина энергетического потенциала, степень его соответствия текущим хозяйственным задачам... и динамика его изменений составляют систему важнейших характеристик “экономического здоровья” предприятия...» [Там же, с. 13]; «Решение задач функционирования и экономического развития предприятия обеспечивается с помощью четырех групп организационных процессов: ...затрат и восполнения ресурсов...; ...получения доходов...; ...производства добавленной стоимости...; ...функционально-экономического развития предприятия...» [Там же, с. 14]; «*Социальная среда* представляет собой одну из важнейших частей организационного пространства предприятия, в недрах которой “вызревают” факторы будущих организационных действий и накапливается используемый “социально-энергетический потенциал”» [Там же, с. 16].

Процитированные фрагменты работы аналитика, специализирующегося в области организационного управления, выглядят достаточно убедительно в части описания истинных границ поля

* Здесь и далее курсив в цитаты введен автором пособия.

организационной культуры. Однако совершенно ясно, что эти границы не имеют ничего общего с представлениями, убеждениями, предположениями и установками, которыми обычно оперируют ученые, разрабатывающие соответствующие дефиниции.

Итак, о чем же тогда говорится во множестве определений, призванных охарактеризовать нечто, выдаваемое за организационную культуру? Зачастую речь идет о личной культуре человека. Это именно человек усваивает «символы, церемонии и мифы» (С. Мишон, П. Штерн, 1985), формирует «комплексы убеждений и ожиданий, установки и предположения» (У. Оучи, 1981; В. Сате, 1985), использует привычные «образы мышления и способы действия» (К. Жак, 1952).

Х. Шварц характеризует культуру организации как комплекс разделяемых членами организации убеждений, которые формируют нормы, в значительной степени определяющие поведение в организации отдельных личностей и групп.

С точки зрения Д. Олдхэма, «чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации» [Цит. по: Шейн, с. 19].

Г. Хофштеде называет организационную культуру «коллективным программированием мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [Цит. по: То же, с. 19].

С. Шекшня указывает, что организационная культура «показывает типичный для данной организации подход к решению проблем» [Цит. по: То же, с. 20].

Б. Дэвис и В. Филип в своей работе отмечают, что культура организации — «это то, как мы здесь работаем» [Davies, Philp, p. 24].

Г. Латфуллин и О. Громов отмечают, что существует подход к культуре как к «процессу постановки и ведения дел, способу их реализации» [Латфуллин, Громов, с. 41].

По мнению Е. Н. Штейна, организационная культура — это «набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность» [Цит. по: Максименко, с. 8].

Э. Шейн определяет культуру организации как «совокупность основных убеждений — сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она

учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными» [Шейн, с. 30]. Во многих современных российских исследованиях по менеджменту теория Э. Шейна зачастую трактуется как базовая.

По мнению Э. Шейна, познание культуры организации начинается с «*поверхностного*» уровня, или «слоя», включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, наблюдаемые образцы поведения, способы коммуникации, лозунги и т. п. То есть на этом уровне находится все то, что члены организации могут ощущать и воспринимать. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней. Ниже лежит второй уровень культуры — «*подповерхностный*». На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение верхнего уровня.

Второй уровень культуры организации Э. Шейн называет «*организационной идеологией*», особо подчеркивая роль лидера компании в ее создании или преобразовании ее культуры.

Третий, «глубокий», уровень включает *фундаментальные предположения*, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Примерами таких предположений будут отношение к добру и злу, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе, бытию в целом и т. п. И все только ради того, чтобы лучше ориентироваться в этом мире, что никак не связано с проблемами выполнения служебных заданий, согласования действий с другими исполнителями или оптимизации результатов деятельности. Оказывается, что на третьем уровне не только объект анализа другой, но и решаемые задачи другие.

Впрочем, элементы культуры на этом уровне тоже другие. Что требуется человеку, чтобы обеспечивать собственную жизнедеятельность? Актуальная информация об изменениях в его окружении и умение потребителя ее понимать. Пусть по-своему, субъективно, но все же правильно расшифровывать смысл поступающих сообщений. А между тем виртуальные элементы, работающие

в организационном пространстве, далеко не всегда трансформируются в информационные сигналы. Потому что организационные процессы имеют объективную природу. Изменения в организации (в экономике, производстве, социальной среде) происходят вне сознания человека и помимо его воли. Он, разумеется, может их осознать, и тогда виртуальные элементы превратятся в информацию. А до тех пор, пока этого не происходит, они живут своей жизнью, двигая процесс развития системы к гибели или процветанию.

Последнее замечание очень важное, так как подводит нас к пониманию культуры как самостоятельной активной сущности, оказывающей влияние на ход событий, с которыми сталкивается человек. На данное обстоятельство обратили внимание многие исследователи. Одними из первых на эту тему заговорили специалисты-статистики У. Шухарт и У. Деминг а также другие их соратники и коллеги. Это им принадлежит открытие «вируса изменчивости» — особой разновидности виртуальной реальности, действие которой негативно отражается на работоспособности производственных процессов.

О производительных способностях виртуальной части культуры говорит М. М. Алексеева, отмечая, что влияние организационной культуры характеризуют, по меньшей мере, десять различных функций, таких как охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная и т. д. Правда, она главным образом имеет в виду информацию как разновидность культуры и уточняет: «Но если исходить из расширенного понимания феномена организационной культуры, как это, например, делаем мы, то, по всей видимости, список ее “рабочих обязанностей” придется значительно расширить» [Алексеева, с. 98].

Еще один важный аспект в рассмотрении понятия «организационная культура». Авторы, характеризующие культуру компании, обычно используют один из двух терминов: организационная культура или корпоративная культура. Причем большинство работ, посвященных как организационной, так и корпоративной культуре, по сути трактуют их одинаково. Но отдельные ученые разводят эти понятия.

Так, А. Максименко считает, что их дифференциация определяется размером организации, предлагая в качестве «порога» тысячу работников и утверждая, что в крупных организациях отсутствуют

внутренняя неформальная структура и знакомства на уровне статусов [Максименко, с. 18].

И. Грошев полагает, что понятие «организационная культура» применимо к локальной отраслевой организации, понятие «корпоративная культура» — к многопрофильной международной корпорации, а понятие «предпринимательская культура» — к малым предприятиям [Грошев и др., с. 12].

В современной теории и практике ученые в отношении понятий «организационная», «корпоративная» и «предпринимательская» культуры придерживаются двух мнений: перечисленные понятия могут рассматриваться как синонимичные или же их синонимичное использование только возможно.

Одни авторы сходятся во мнении, что понятия «организационная», «корпоративная» и «предпринимательская» культуры при определенных допущениях могут использоваться как синонимичные. Во всех этих случаях речь идет о культуре организации, а конкретизация в отношении размера организации, сложности ее структуры, внутренних коммуникаций представляет собой уже характеристики определенных групп организаций, но никак не принципиально разные направления в культуре. Поэтому более уместно употребление термина «организационная культура» применительно ко всем видам хозяйствующих субъектов.

Однако ряд авторов (А. Смолкин, Н. Самоукина и др.) вводят разделение понятий «культура организации» и «организационная культура» [Смолкин, с. 64]. Под культурой организации вообще они понимают «совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия» [Там же, с. 67]. Соответственно под организационной культурой понимается «совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии» [Там же, с. 69]. Для обоснования приводится утверждение, что «культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду и проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса...» [Там же].

Организационная же культура, по мнению А. Смолкина, ориентирована на внутреннюю среду и проявляется прежде всего в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести

«устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом» [Смолкин, с. 69].

Таким образом, в случаях, когда речь идет об организации в целом, уместно будет использовать выражения «корпоративная культура», «организационная культура» и «культура организации» как идентичные. В случае же, когда речь идет именно о впечатлении, производимом организацией на стороннего наблюдателя, лучше воспользоваться понятием «имидж».

Следующий важный аспект рассмотрения понятия «организационная культура» — процесс формирования оргкультуры. Формирование организационной культуры зависит от внешних и внутренних факторов развития организации, может идти стихийно или быть целенаправленным. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Существует много подходов к выделению различных критериев, характеризующих и определяющих культуру на макро- и микроуровне.

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

— 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 проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

— коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

— внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т. п.) подтверждают наличие множества микрокультур;

— что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.);

— осознание времени, отношение к нему и его использование (степень пунктуальности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

— взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т. п.);

— ценности (набор ориентиров, что такое «хорошо» и что такое «плохо») и нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения), т. е. что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются;

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

— процесс развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.);

— трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа) [Цит. по: Соломанидина, с. 124].

Указанные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают смысл *концепции организационной культуры*.

Можно выделить несколько основных признаков организационной культуры, по которым ее типы различаются между собой:

— отражение в миссии организации ее основных целей;

— направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;

- преданность людей организации или безразличие к ней;
- источник и роль власти;
- стили управления, способы оценки работников;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма или индивидуализма;
- степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ориентация на стабильность или изменения.

Следовательно, корпоративная культура (организационная культура, культура организации) есть «набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала. Это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем» [Гаспарович, 2011, с. 25]. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Корпоративная культура, или организационная культура, в своем основании базируется на социальной ответственности персонала в отдельности и бизнеса в целом. Существуют различные подходы к определению понятия «социальная ответственность».

Согласно «Международному стандарту социальной ответственности ISO26000» должна быть «социальная ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- «— содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон и соответствует законам;
- согласуется с международными нормами поведения и интегрировано в деятельность всей организации» [Армстронг, с. 32].

В материалах «Зеленой книги» Европейской комиссии социальная ответственность определяется как «концепция, которая позволяет интегрировать в повседневную деятельность коммерческих предприятий социальные и экологические аспекты, а также учитывать их в процессе добровольного взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами, группами влияния)» [Армстронг, с. 66].

Согласно материалам конференции Объединения корпораций США «Business for Social Responsibility» социальная ответственность — это «достижение коммерческого успеха средствами, которые основываются на этических нормах и уважении к людям общества, окружающей среды» [Армстронг, с. 42].

В материалах заседаний Мирового совета компаний по устойчивому развитию (WBCSD) дано следующее определение: «Социальная ответственность — долгосрочное обязательство компаний вести себя этично и способствовать экономическому развитию, одновременно улучшая качество жизни работников и их семей, общины и общества в целом» [Там же, с. 48].

Международный форум лидеров бизнеса (IBLF) определяет социальную ответственность как «ответственное содействие деловой практике, которая дает выгоду бизнесу и обществу и помогает достичь экономического, социального и экологического установленного развития через максимальное увеличение позитивного влияния бизнеса на общество с одновременной минимизацией его негативного влияния» [Там же, с. 52].

Обобщая, можно констатировать тематический и географический размах в подходах к определению термина «социальная ответственность». В американском прочтении социальная ответственность зачастую связывается с волонтерскими программами персонала компаний, а также с благотворительностью. Европейское понимание вопроса раскрывается в ведении бизнеса с учетом постулатов социальной ответственности.

Подводя итог рассмотрению проблематики социальной ответственности в контексте корпоративной культуры, резюмируем следующее.

«Социальная ответственность» является концепцией, которая поощряет компании учитывать интересы социума, беря на себя ответственность за влияние деятельности компании на потребителей,

партнеров, общество и окружающую среду во всех аспектах своей деятельности» [Шейн, с. 142]. Компании, выстраивая собственную стратегию развития, определяя свою миссию, цель и корпоративную культуру, руководствуются концепцией социальной ответственности.

Таким образом, анализ понятий «корпоративная культура», «организационная культура», «социальная ответственность» в их сопряжении позволяет открывать новые горизонты в исследовании вопросов управления персоналом и социальной ответственности бизнеса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение понятиям «корпоративная культура», «организационная культура».
2. Каково соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура»?
3. Выделите элементы организационной культуры.
4. Дайте сущностную характеристику понятию «социальная ответственность».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. СПб. : Питер, 2012. 352 с.
2. *Гаспарович Е. О.* Организационное поведение : учеб.-метод. пособие / Е. О. Гаспарович. Екатеринбург, 2010. 132 с.
3. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
4. *Максименко А. А.* Организационная культура: системно-психологические описания / А. А. Максименко. Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2013. 168 с.
5. *Смирнов Э. А.* Основы теории организации / Э. А. Смирнов. М. : ЮНИТИ, 2008. 211 с.
6. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. М. : ИНФРА-М, 2016. 226 с.
7. *Черных Е. А.* Корпоративная и организационная культура — синонимы или разные понятия / Е. А. Черных // Институт корпоративной культуры : учеб. пособие. Екатеринбург, 2017. 152 с.

Глава 2

История формирования теории организационной культуры

История использования понятия «культура» применительно к организации насчитывает не более полувека и связана с результатами исследований, полученными социологами, учеными и практиками-специалистами в области управления, учеными-психологами, а также представителями научных дисциплин социэкономической сферы. Основанием для этих исследований послужили различные эксперименты и фундаментальные теоретические исследования, выполненные в XX столетии при изучении социальных отношений.

Вторая половина XX в. охарактеризовалась прочным вхождением понятия «организационная культура» в категориальный аппарат руководителей предприятий. Одни из них усматривали в ней первопричину осложнений при внедрении нововведений, иные склонялись к мнению о принципиальной невозможности управления любым предприятием в полном объеме, остальные трактовали использование корпоративной культуры как неисчерпаемого источника ресурсов.

В первой трети XX в. получают распространение различные теории о понятии и сущности культуры организации. В последние десятилетия возрос профессиональный интерес к исследованию теорий и концепций корпоративной культуры в различных областях науки. Философ А. С. Арсеньев причиной подобного явления считает наличие «конвергенции, сближения или схождения всех учений и представлений» об организации [Арсеньев, с. 22].

В целом исследование основных проблем, связанных с корпоративной культурой, не ново, на что указывает внушительное количество опубликованных материалов, носящих скорее практический, чем научный характер. Наблюдается разнообразие исследований, проводимых в разных социэкономических отраслях знания и направленных на разработку эмпирических рекомендаций для определения подходов к корпоративной культуре.

Отдельно подчеркнем: в начале XXI в. все методологии и разноплановые теории используют универсальное понятие «организационная культура».

Анализ отечественного опыта показал, что понятие «организационная культура» по одной из версий было введено в 1920-е гг. А. Гастевым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР, выдающимся советским ученым, который отмечал, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры» [Гастев, с. 133].

Э. Мэйо, подводя итог эксперимента, проведенного с 1927 по 1932 г. под его руководством в «Western Electric», пришел к следующему выводу: на служебное поведение работников оказывают влияние как организационно-экономические, так и не физические факторы. Эксперимент состоял из четырех этапов. Целью ставилось определение влияния различных факторов на производительность труда. По результатам первого и второго этапов возник вопрос о несостоятельности отдельных положений гипотезы, сформулированных на основе «классической» теории менеджмента. Так, например, постулат «культура фабрики» (она же «организационная культура») обладает безусловным влиянием на производительность труда. На основании проведенного исследования Э. Мэйо сделал вывод о важности развития «чувства групповой сопричастности», основой для которого должны служить разделяемые ценности. Это стало импульсом для дальнейшего исследования поведения и потребностей работников с позиции организационной культуры.

Теоретическое и концептуальное осмысление понятия культуры организации продолжилось с конца 1930-х гг. в трудах Ч. Барнарда и Г. Саймона, которые во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура». Затем группа американских специалистов, работавшая в 1949–1950 гг. в Японии, на примере целого ряда предприятий доказала высочайшую эффективность философии «менеджмента сотрудничества», концептуальные основы которой были разработаны У. Демингом.

Эмпирическое изучение организационной культуры впервые было проведено на некоторых средних и крупных предприятиях США и Канады в 1950-х гг. американским ученым М. Далтоном. Он провел исследования на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в книге «Человек, который управляет». Практически одновременно с М. Далтоном,

но независимо от него группа английских социологов из Тавистокского института провела достаточно детальное исследование организаций как культурных систем. Результаты обоих исследований подтвердили существование внутри организаций особой субстанциональной сущности, влияющей на мотивацию работников. Далее на первое место вышла проблема идентификации этой сущности и изучения ее составляющих.

В конце 1960-х гг. в США публикуется ряд трудов, например Д. Хэмптона, Х. Трайса, в которых уже не рассматривается признанный факт существования культуры в организациях, а уделяется внимание разнообразным принятым традициям, обрядам и ритуалам. То есть ученые начинают выявлять и оценивать значение пока внешних признаков культуры. Однако самого факта существования культуры организации и определения ее признаков явно недостаточно для того, чтобы привлечь внимание широких управленческих кругов: необходимо было показать зависимость между успехом компании и ее организационной культурой.

В начале 1980-х гг. в ряде исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл., Т. Дила и А. Кеннеди на примере крупнейших корпораций США были убедительно продемонстрированы преимущества компаний с сильной идеологией. Все это резко повысило интерес к проблеме организационной культуры.

В это время в мире согласно исследованию, проведенному Социальным институтом г. Бателл в 1984 г., все более исключаются такие прежде общепризнанные ценности, как «дисциплина, послушание, иерархия, достижения, карьера, достаточность, власть, централизация» [Громов, с. 69]. Им на смену приходят другие ценности: «самоопределение, участие, коллектив, ориентирование на потребности, раскрытие личности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация» [Там же].

Под новые ценности надо было подводить и новую теоретическую базу. Поэтому в середине 1980-х гг. появляются первые серьезные научные труды, посвященные организационной культуре. Так как культура организации является «сложносоставной» дисциплиной, действующей на стыке теории управления, социологии психологии организаций и ряда других дисциплин, то основоположника нового подхода назвать сложно, но чаще всего им считается выдающийся ученый Т. Парсонс. Описывая организацию как

социальную систему, Т. Парсонс указывает, что в ней существует «культурная система, представляющая собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем» [Цит. по: Громов, с. 67]. Особенностью культурных систем, по Т. Парсонсу, выступает также и то, что они не создаются одним человеком и поэтому не могут быть поняты на индивидуальном уровне.

Однако Т. Парсонс предложил хоть и точную, но достаточно сложную для большинства менеджеров-практиков теорию, поэтому большее распространение получил вышедший в начале 1990-х гг. труд Э. Шейна «Организационная культура и лидерство». Э. Шейн, являясь к тому же практикующим консультантом по управлению, смог совместить в своей работе теорию и практику и предложил собственную методику исследования. Именно труд Э. Шейна, ставший на сегодняшний день классическим в области организационной культуры, побудил широкие слои управленцев обратить внимание на культуру их организаций.

По мнению О. Родина, кроме этого, существовало еще несколько причин популярности темы организационной культуры на Западе. У Америки появился конкурент в лице страны с культурой, противоположной западному типу, — Япония. После бурного роста экономики в 1980-е гг. в Америке наступил кризис, и теоретики менеджмента обратили внимание на культуру японских фирм. «Они увидели в ней объединяющее начало, которое способно интегрировать интересы самых разных работников, идейно сплачивать менеджеров и рабочих, а в конечном итоге способствовать росту производительности труда и экономической эффективности компании» [Родин, с. 76].

Несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации, как полагает О. Родин, стала очевидной примерно в то же время. Бизнесу предстояло дать достойный ответ на вызовы внешней и внутренней среды, проявившиеся в растущем стремлении людей получать от работы, где они проводят значительную часть своего времени, нечто большее, чем просто зарплату. Время, когда труд был лишь средством выживания, в развитых странах уже прошло. В результате оказались востребованными остальные жизненно важные функции работы, связанные с реализацией множества человеческих потребностей

высшего порядка. Концепция культуры организации оказалась здесь как нельзя кстати.

Может сложиться мнение, что проблемы культуры организации стояли только на Западе, в то время как в СССР никто об этом даже не задумывался. В нашей стране проблемам организационной культуры уделялось не меньше внимания, хотя в силу понятных причин советские методики не могли открыто использоваться за рубежом и обрести там популярность.

В период с 1920-х гг. до начала перестройки в нашей стране было выпущено множество работ по научной организации труда, посвященных организационной культуре, в советской формулировке — «культуре производства и труда» и «качеству трудовой жизни». В них подробно изучалось влияние на производительную работу таких факторов, как идеология, психологический климат, воздействие коллектива на личность, роль лидерства и прочее, что сегодня уверенно относят к области организационной культуры [Gasparovich et al.].

Недостатком работ того периода была их идеологизированность и то, что они опирались на ненаучную аргументацию. Впрочем, специалисты до сих пор пользуются выводами, которые сделали в своих трудах В. Ольшанский, А. Алексеев, С. Белановский и др. Многие работы того времени актуальны и поныне, более того, являются уникальными пособиями при решении проблем культуры именно отечественных предприятий. Успешные руководители современных российских предприятий вместо слепого копирования западных методик все чаще обращаются к гигантской базе знаний, накопленных в советские годы. Ведь большинство нынешних работников, особенно в промышленности, выросли в условиях социалистической экономики и обладают соответствующей индивидуальной культурой. В числе ее серьезных недостатков — халатность, воровство и алкоголизм, которые, к сожалению, еще встречаются у нас в стране и которые западными теоретиками не предусматриваются. Различные справочники советских руководителей и мастеров дают подчас удивительно меткие оценки культуры наших предприятий и организаций.

Из современных российских авторов стоит упомянуть А. Пригожина и В. Спивака, первым выпустившего отдельный труд, посвященный культуре организации, в котором сделана попытка

применить отчасти теорию Э. Шейна к российской действительности. А. Максименко подробно рассмотрел «применительно к организационной культуре психологические шаблоны поведения» [Максименко, с. 128]. Заслуживает внимания труд Т. Соломанидиной, предложившей свой способ оценки культуры организации [Соломанидина, с. 112]. В 2004 г. коллектив авторов под руководством И. В. Грошева выпустил первый российский учебник по организационной культуре, в котором «при сведении воедино всех теорий организационной культуры сделана попытка обобщения» [Грошев и др., с. 13].

Таким образом, в результате многочисленных исследований, проведенных в течение полувека в области организационной культуры, сложились три базовых подхода: символический, когнитивный и систематический.

В основе *символического подхода* были положены представления об организации как о системе, чья внутренняя среда характеризуется известным уровнем социальной неопределенности. В таких условиях символ, который одинаково понимается всеми членами коллектива, становится главным ориентиром и используется персоналом для упорядочения служебных отношений. При обнаружении несогласованности в звеньях компании ее культурная система подвергается акциям оптимизации. Руководство компании при помощи надлежащим образом организованного управления добивается формирования в сознании исполнителей совокупности «правильных» символов-маяков, благодаря которым и оказывает влияние на все сферы управления организацией.

В формате *когнитивного подхода* организационная культура рассматривается как набор знаний, верований и правил, усвоенных членами организации в ходе репрезентации внешних социальных и служебных взаимосвязей. Когнитивные шаблоны поведения формируются в процессе осуществления совместной трудовой деятельности работников и регулируют систему производственных отношений в организации. Сторонники данного подхода полагают, что стратегия управления организацией может и должна выстраиваться прежде всего с учетом этого обстоятельства. Управление культурой осуществляется путем проведения различных форм обучения, тренингов, информирования персонала и т. д. Так решаются

проблемы трудовой несогласованности между исполнителями, недостаточного знания и понимания работниками логики экономического поведения организации и недостаточного усвоения ими ценностных ориентаций, которыми живет коллектив.

Систематический подход заключается в выборе в качестве основной культурной детерминанты организационного климата, который, с одной стороны, формируется под влиянием объективных свойств организации (формальной структуры, стиля руководства, миссии организации и т. п.), а с другой стороны, характеризуется состоянием психологической среды, т. е. закрепившихся в сознании работников комплексов субъективных впечатлений и суждений. В этом случае доминирующая культура определяется либо через образцы служебного поведения, коммуникации и отношение к материальным средствам членов организации, либо на основе существующих верований, ценностей, объединяющих людей в коллектив. Совершенно очевидно, что и управление культурой должно развиваться в двух направлениях: по линии формальных связей и в сфере сложившихся ценностей, моделей и принципов социального поведения.

Что дают практике перечисленные выше подходы для понимания сущности организационной культуры и ее места в системе социальных отношений? Как и всякое знание, они содержат и положительные, и отрицательные моменты. К первым наверняка нужно отнести стремление ученых увидеть в культуре главную организующую силу, направляющую коллективные действия персонала и при этом действующую иными (не распорядительными) средствами. Еще одним положительным моментом следует признать попытки исследователей научиться управлять организационной культурой.

Как негативный момент исследования вопроса управления организационной культурой можно отметить то, что зачастую работы, посвященные данной теме, ограничиваются поверхностным описанием культурных процессов и явлений.

К другим отрицательным моментам относятся:

— представление об организации как о социальной единице, лишенной каких-либо технических, технологических и профессиональных особенностей;

— взгляд на организационную культуру только с позиции личности, выступающей в этом случае ее носителем и пользователем;

— на основе первых двух пунктов совершенно естественно сделать вывод о том, что организационная культура имеет сугубо субъективную природу и не может существовать вне и помимо сознания человека. Говоря иначе, культура есть лишь продукт мыслительной деятельности людей. Установлено, что это не так.

Таким образом, культура как понятие историческое и основанное на деятельности людей зависит соответственно от времени и от количества индивидуумов, попадающих под влияние культуры. В результате функция управления культурой находится в зависимости от времени и количества людей. То есть можно управлять и культурой страны (что наглядно продемонстрировали успехи советского периода истории нашей страны), но это чрезвычайно сложно ввиду большого количества объектов управления — людей, а результаты проявятся только через десятилетия. Напротив, в «минимальной организации» из двух человек любые изменения, например способов поведения по отношению к клиентам, сразу дадут результат. Так, например, манера поведения, обычная для сегодняшней жизни, когда-то вызвала споры и лишь впоследствии закрепились как нечто само собой разумеющееся. Таким образом, там, где культура перестает быть полезной для поддержания форм деятельности людей, они сами «обучаются (или, скорее, разрабатывают их) альтернативным способам легитимизации старых или новых форм поведения, которые (способы) в конечном счете могут превратиться в новую систему убеждений и ценностей» [Грошев и др., с. 174]. В этом заключаются основные аргументы тех исследователей, которые считают изучение путей изменения культуры не только возможным, но и обязательным. Далее обратим внимание на то, как сторонники возможности управления культурой формулируют свои убеждения.

Р. Килманн приводит факты, показывающие, что «если культурой не управляют, то организации напрасно тратят время и деньги, сохраняя устаревшие основные предположения о своем деловом окружении» [Kilmann, p. 16]. С. Роббинс переносит акцент с вопроса о том, можно ли управлять культурой, на вопрос об условиях, при которых ею можно управлять, и подчеркивает: «Если допустить, что менеджеры не могут провести организацию через спланированные изменения культуры, то следует признать, что сам предмет (культура) имеет ограниченное практическое применение и представляет в основном академический интерес» [Robbins, p. 21].

П. Бейтс утверждает, что культура «способна заблокировать людей в их проблемах. Сентиментальная приверженность старой культуре или ее сила могут стать причиной отказа от необходимых изменений культуры или их существенно затруднить» [Bates, p. 19].

Итак, под влиянием этих аргументов необходимо согласиться с тем, что организационной культурой можно и нужно управлять. Однако, некоторые авторы, например С. Акройд, отмечают, что «управление культурой чревато непредвиденными последствиями для организации» [Ackroyd, Crowdy, p. 18].

В современной России требования к формированию организационной культуры нашли отклик в правительственной светской и духовной структурах. В. В. Путиным подписан Указ № 885 от 12 августа 2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих», в котором госслужащим рекомендуется:

«1. Не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям.

2. Быть независимыми от влияния со стороны граждан и различных групп и организаций.

3. Соблюдать политическую нейтральность, исключаящую возможность какого-либо влияния на служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений.

4. Проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России.

5. Не использовать свое должностное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов.

6. Воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в его [госслужащего] должностные (служебные) обязанности» [Указ Президента РФ].

В 2004 г. лидеры традиционных религий России приняли на заседании Межрелигиозного совета РФ «Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании», который был разработан экспертами Русской православной церкви и Торгово-промышленной палатой РФ. В нем обращается внимание на то, что предпринимателям, власти и обществу необходимо заботиться об интеллектуальном, духовном и физическом развитии каждой личности. Капитал материальный и финансовый сегодня невозможно ни создать,

ни удержать без капитала интеллектуального — добровольного приложения человеком своих способностей, умений и знаний. Ему должны быть доступны знания и сокровища культуры, возможность реализовать себя через образование, научную и творческую деятельность. Ведь личность, потенциал и таланты которой всесторонне раскрылись, принесет максимальную пользу и обществу в целом, и конкретному делу в экономике.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Выделите основные исторические этапы формирования теории организационной культуры.

2. Какие базовые подходы исторически сложилось в области организационной культуры?

3. В чем специфика символического подхода в сфере исследования организационной культуры? Какие ученые работали в рамках данного подхода и какой вклад внесли в его развитие?

4. Каковы особенности когнитивного подхода? Какие ученые работали в рамках данного подхода и какой вклад внесли в его развитие?

5. В чем специфика систематического подхода? Какие ученые работали в рамках данного подхода и какой вклад внесли в его развитие?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. М., 2010. 198 с.

2. *Максименко А. А.* Организационная культура: системно-психологические описания / А. А. Максименко. Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2013. 168 с.

3. *Питерс Т.* В поисках совершенства / Т. Питерс, Р. Уотерман. М. : Изд. дом «Вильямс», 2009. 121 с.

4. *Романишин Л. Л.* Система процессов организации и управление ими / Л. Л. Романишин // *Вопр. управления предприятием.* 2013. № 1. С. 9–17.

5. *Спивак В. А.* Корпоративная культура / В. А. Спивак. СПб. : Питер, 2011. 352 с.

6. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Учебное задание 1

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием главы 1 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленный фрагмент
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

Варианты текстов

Вариант 1

Введение в практику термина «организационная культура» относится к концу 70-х гг. XX в. Концепция же организационной культуры была разработана лишь в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области индивидуального поведения, стратегического управления, теории организации. Принято считать, что это связано с успехом японской концепции в организации

общественно-экономической жизни, опирающейся на традиции японского общества.

Вариант 2

Формирование организационной культуры не зависит от внешних и внутренних факторов развития организации и может идти стихийно или быть целенаправленным. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Вариант 3

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе двух характеристик:

— осознание работником 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 проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

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

Вариант 4

Корпоративная культура (культура организации, фирменная культура, культура предпринимательства) — это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем.

Под организационной культурой понимается набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Вариант 5

Можно выделить несколько основных признаков организационной культуры, по которым ее типы схожи между собой:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;
- преданность людей организации или безразличие к ней;
- источник и роль власти;
- стили управления, способы оценки работников;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма или индивидуализма;
- степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ориентация на стабильность или изменения.

Учебное задание 2

1. Сравнить в виде тезисов описание в 5 источниках и более сущности категорий «организационная культура», «корпоративная культура», «идеология фирмы» и понятия «социально-психологический климат организации».

2. Сравнить в виде тезисов описание 5 авторами и более сущности и особенностей/признаков организационной культуры.

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания необходимо изучить рекомендуемую литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. В данном случае под тезисами понимается совокупность отдельных положений, логически связанных друг с другом. При этом часто подразумевается, что их доказательство имеет место в тексте источника.

Главная цель написания любых тезисов — обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть

содержание относительно большой по объему публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе, проанализировать его и создать возможность для противопоставления своего мнения мнению других либо дополнить последнее.

Основное отличие тезисов от других научных текстов — малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить основные идеи публикации.

Алгоритм написания тезисов по какой-либо публикации:

— автор тезисов заранее не знаком с материалом публикации и поэтому должен его тщательно изучить;

— после предварительного ознакомления с текстом его читают вторично, при этом разбивают текст на ряд отрывков;

— далее находят в каждой выделенной части текста положения, которые определили первоначальное его членение; выписывают их или просто отмечают в самом тексте публикации;

— затем, хорошо уяснив суть выделенных фрагментов, формулируют их смысл. Это и будут тезисы.

Структура тезисов:

— краткое вступление (актуальность темы);

— цель работы (поставить проблему/задачу);

— обзор не менее 5 существующих точек зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на предложенный список рекомендуемой литературы;

— собственные умозаключения по исследуемой теме;

— вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие в тезисной форме сравнительного анализа описания в 5 источниках и более сущности категорий «организационная культура», «корпоративная культура», «идеология фирмы» и понятия «социально-психологический климат организации» (качество тезисов определяется не столько их объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа сущности и особенностей/признаков организационной культуры

(5 авторов и более; качество тезисов определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Наличие собственных комментариев и дополнений.

5. Грамотная профессиональная речь.

6. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).

7. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 132 с.

2. *Фетисов А. В.* Управление культурами : [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.

3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. ; СПб. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

4. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 211 с.

5. *Бакирова Г. Х.* Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология» (030301), «Менеджмент организации» (080507), «Управление персоналом» (080505) / Г. Х. Бакирова. М. : ЮНИТИ, 2008. 591 с.

6. *Занковский А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.

7. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб., 2001. 213 с.

8. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д, 2003. 416 с.

9. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент

организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.

10. *Ястребова Е. М.* Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции : учеб.-метод. пособие / Е. М. Ястребова. М. : Литера, 2009. 255 с.

Контрольное задание 1

Анализ взаимосвязи морально-психологического климата в организации и состояния организационной культуры

1. Дать общее представление о понятии «морально-психологический климат»: содержание, существенные характеристики.
2. Раскрыть проблематику создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата.
3. Раскрыть виды состояния организационной культуры на предприятии.
4. Установить взаимосвязь между состоянием морально-психологического климата в организации и состоянием ее организационной культуры: позитивный вектор, негативный вектор.
5. Обосновать эффективность и значимость изучения этой взаимосвязи для управления персоналом предприятия.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь надо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) Титульный лист — 1 страница.
- 2) План контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) — 1 страница.
- 3) Введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) — 1 страница.
- 4) Основная часть — не менее 12 страниц. В основной части необходимо раскрыть суть *каждого пункта* плана, а именно:

— дать общее представление о понятии «морально-психологический климат»: содержание, сущностные характеристики (представить мнения 5 и более разных авторов с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов (о тезисах см. на с. 33–34) со своими комментариями к каждому мнению;

— раскрыть проблематику создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;

— раскрыть виды состояния организационной культуры на предприятии, сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;

— установить взаимосвязь между состоянием морально-психологического климата и состоянием организационной культуры (позитивный вектор, негативный вектор), сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них.

— обосновать эффективность и значимость изучения данного вопроса для управления персоналом предприятия (5 тезисов и более).

5) Заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений студента при выполнении контрольного задания) — 1 страница;

6) Список литературы (оформление по алфавиту не менее 5 источников, в том числе электронных) — 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).
2. Выполнение работы в заданные сроки.
3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении в режиме онлайн (в режиме реального времени) не менее 2 контрольных заданий сокурсников по данной теме по следующим критериям:
 - наличие/отсутствие всех компонентов задания согласно методическим рекомендациям к нему;
 - обоснованность разработок студента (наличие анализа рекомендуемой литературы);
 - грамотная профессиональная речь, использование терминологии.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 226 с.
2. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.

Дополнительная

3. *Бакирова Г. Х.* Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология» (030301), «Менеджмент организации» (080507), «Управление персоналом» (080505) / Г. Х. Бакирова. М. : ЮНИТИ, 2008. 591 с.
4. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д, 2003. 416 с.
5. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент

организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.

6. *Медведев В. П.* Теория организации : учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. М. : Экономистъ, 2007. 211 с.

7. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.

8. *Полукаров В. Л.* Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. М. : КНОРУС, 2008. 280 с.

9. Предпринимательская деятельность : учебник для студентов вузов / Э. А. Арустамов [и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. М. : КНОРУС, 2011. 204 с.

10. *Сергеев А. М.* Организационное поведение : Тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. М. Сергеев. 3-е изд., стер. М. : Академия, 2008. 288 с.

11. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 176 с.

12. *Шаталова Н. И.* Социальная структура и социальная организация предприятия : монография / Н. И. Шаталова, Т. И. Волкова ; Урал. гос. ун-т путей сообщения. Екатеринбург : УрГУПС, 2007. 190 с.

13. *Шейн Э.* Процесс консалтинга : Построение взаимовыгодных отношений «клиент — консультант» / Э. Шейн ; [пер. с англ. И. Малковой]. М. [и др.] : Питер, 2008. 288 с.

Глава 3

Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры

Содержание организационной культуры

Под организационной культурой понимается «система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию» [Виханский, Наумов, с. 243].

«Под *ценностями* понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилами поведения. К ценностям относятся цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр.» [Бакирова, с. 145].

Главные ценности, «объединенные в систему, образуют *философию организации*» [Аверьянов, с. 132]. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд — это повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например, чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Нормы и стиль поведения — отношения между работниками, внешним субъектом, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Другие элементы организационной культуры следующие.

Ритуал — совокупность мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на работников с целью укрепления преданности организации (а иногда — для затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности), с целью обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Так, работники многих японских компаний начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, в приукрашенном виде представляют ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности

их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, об их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

Лозунги и *призывы* в краткой форме отражают руководящие задачи, идеи. В форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Традиции — ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее. Они бывают позитивными (доброжелательное отношение к новым сотрудникам) и негативными (дедовщина).

Менталитет — образ мышления работников, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации.

Специалисты выделяют две важные особенности организационной культуры [Виханский, Наумов, с. 377]:

— *Многоуровневость*. Поверхностный уровень культуры образуют способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы.

— *Многогранность, многоаспектность*. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

В организации, кроме общей культуры, преобладающей во всей корпорации, может быть много «*локальных*» субкультур — культур ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп).

В организации может существовать *контркультура*. Данный вид культуры появляется в период стресса или кризиса, когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить какой-то контроль над своей жизнью в организации.

Условно рассматривают три уровня культуры в бизнесе. Первый уровень — это *национальная культура*. Второй — *организационная культура* данной организации. Третий, нижний, уровень — это *управленческая культура*. Ее еще называют «стилем руководителя» — как руководитель реализуется в своих действиях.

Выделяют следующие элементы системы показателей анализа культуры [Бакирова, с. 246]:

— *Система семьи* — семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т. п.).

— *Система образования* — то, как молодые и новые члены общества получают информацию, знания, приобретают навыки и ценностные ориентиры. В одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других — наоборот.

— *Экономическая система* — способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги: групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

— *Политическая система* — то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

— *Религиозная система* — нематериальные духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей, определяющие мораль и главные ценности в обществе, на которые ориентируются организации.

— *Система социализации* — сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

— *Система здоровья* — способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляет заботу о слабо защищенных, жертвах бедствий и инцидентов.

— *Система отдыха* — пути социализации людей и использования своего свободного времени: спорт, виды активного отдыха, народные танцы и пение, посещение зрелищ и т. д.

Определенное упорядочение и систематизацию в изучение и описание российской культуры внесли работы Н. А. Бердяева, Л. Н. Гумилева, В. О. Ключевского, Г. Ш. Милукова, П. Я. Чаадаева и др.

В основе социоцентрического характера россиян, во многом определяющего взаимоотношения людей, лежит антиличностная социальная установка и замещение понятия свободы ментальным понятием воли, которое блокирует всякую индивидуальность, незапрограммированную активность.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти (поскольку руководитель в системе без власти — не руководитель), и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами (замкнутыми группами). И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы. Власть считается больше с группой, чем с индивидом.

Функции организационной культуры

Организационная культура потому так устойчива, что выполняет в организации определенные функции. Причем большинство этих функций представляет собой вполне реальную ценность как для самой организации, так и для многих ее членов.

Основные функции организационной культуры:

— *Охранная функция.* Суть ее заключается в том, что организационная культура создает специфическую систему ценностей, норм и правил, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды.

— *Интегрирующая функция.* Заключается в том, что единая система ценностей в организации позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. При этом формируются чувство общности, сплачивающее членов организации, и собственный оригинальный имидж организации.

— *Регулирующая функция.* Эта функция формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил как «писанных», так и «неписанных» организационная культура определяет поведение людей внутри организации, а нередко и за ее пределами. Регулирующая функция задает однозначность и упорядоченность всех процессов хозяйственной деятельности организации.

— *Замещающая функция.* Суть ее заключается в том, что сильная организационная культура позволяет организации заменять формальные механизмы и отношения в случае их недостаточности или отсутствия на неформальные, вытекающие из особенностей внутриорганизационных отношений. При этом происходит экономия на управленческих издержках.

— *Адаптивная функция.* Заключается в том, что новые сотрудники организации, не обладающие культурой данной организации, безболезненно и легко вписываются в социальную и производственную системы организации и в сложившуюся систему отношений. Таким образом обычно усиливается их лояльность организации.

— *Образовательная и развивающая функции.* Проявляются в том, что уровень организационной культуры воздействует соответствующим образом на воспитание и образовательный уровень в организации. Чем выше общий образовательный уровень в организации, тем, как правило, больше желания у отдельных сотрудников поднять свой образовательный уровень. Таким образом высокая организационная культура способствует улучшению «человеческого капитала» и социальной стабильности в организации.

— *Функция управления качеством.* «Суть этой функции состоит в том, что качество организационной культуры напрямую определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата в организации, которые, в свою очередь, определяют качество продукции организации» [Старцев, с. 152].

Кроме основных функций, организационная культура выполняет и многие специальные функции, в числе которых:

— *Функции достижения баланса* между организационными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества. В этом случае организационная культура помогает устранять препятствия и выстраивать отношения с субъектами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет и внутреннюю направленность, так как каждый работник является не только участником данной организации, но и представителем определенного внешнего социума. При этом организационная культура помогает снять внутренние конфликты у работников.

— *Функция регулирования партнерских отношений.* «Внешняя среда и ее отдельные субъекты могут быть весьма неблагоприятны для организации тем, что используют ценности и нормы,

не совпадающие с ценностями и нормами конкретной организации» [Старцев, с. 160]. В этом случае высокая организационная культура помогает выработать приемлемые правила взаимодействия с партнерами, предполагающие соответствующие этические и нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

— *Функция ориентирования на потребителя.* «При слабой организационной культуре внутриорганизационные проблемы, как правило, затмевают проблемы потребителя. Такая организация не имеет будущего, если не начнет поднимать свою культуру до уровня, представляющего интерес для потребителя» [Там же, с. 162].

Виды организационных культур

Разделение организационных культур на различные виды отражает основные свойства этих культур, интересующие исследователя и которые он считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации.

В зависимости от того, какие аспекты интересуют исследователя организационной культуры, — а они могут быть связаны между собой, — можно выделить следующие виды организационной культуры:

- по стилю управления (авторитарная и демократическая);
- по типу преобладающей организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
- по возрасту (молодая или старая);
- по силе воздействия (сильная или слабая);
- по направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);
- по степени инновационности (традиционная или инновационная).

Рассмотрим перечисленные виды организационных культур.

По стилю управления (авторитарная и демократическая). Организационные культуры можно определять с точки зрения степени авторитарности и демократичности управления организацией. Тяготение к определенному стилю руководства определяет

его основные принципы, требования к поведению и деятельности сотрудников, характеристики коммуникационного процесса, ориентацию на человека или на результат, характер отношений с сотрудниками и т. п.

Для определения культуры по данному параметру можно использовать следующие показатели:

- степень делегирования полномочий: чем выше степень делегирования полномочий, тем более гибкой будет культура организации. Можно определить только на основе опроса руководителей высшего звена;

- преобладание вертикальных или горизонтальных коммуникаций, директивно-отчетной или консультативно-согласующей информации, наличие согласующих комиссий, знание специфики работы смежных участков (заметим, что большое количество контактов между представителями различных подразделений будет свидетельствовать о преобладании горизонтальных коммуникаций);

- преобладающие формы обращения к подчиненным;

- особенности социального контроля в коллективе, ориентация на внешний или внутренний контроль, самоконтроль;

- позиция руководителя в конфликтных ситуациях (отстраненная — вне конфликта; руководящая — над конфликтом; участвующая — внутри конфликта);

- по типу организационной структуры (органическая или механистическая, централизованная или децентрализованная).

По типу преобладающей организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная). В литературе представлены четыре типа организационной культуры, которые последовательно развиваются в ходе эволюции организаций. Отнесение организационной культуры к одному из этих четырех типов позволит, с одной стороны, определить уровень организационного развития, а с другой — установить соответствие этого уровня общему состоянию внешней среды.

Принципы кадрового менеджмента конкретной организации определяются типом доминирующей на предприятии организационной культуры. Предложенные типы являются эволюционными этапами развития организационных культур и как бы вырастают один из другого и определяются уровнем развития организации и того общества, в котором организация существует.

Доминирование бюрократической, органической, предпринимательской или партисипативной организационной культуры можно определить по таким критериям, как:

- предположение о свойствах работников (лентяи, общественные существа, личности, профессионалы, работяги, ориентированные на сообщество);

- основные мотивы деятельности работника (личные доходы, социальные отношения в сфере труда, вызов, влекущий самореализацию, ситуативные мотивы);

- организационная структура (разновидности бюрократической структуры, неопределенная, гибкая, подвижная, органическая, команда);

- форма контроля (жесткий, мягкий или корректирующий контроль, самоконтроль, групповое давление, конкуренция);

- стиль управления (авторитарный, либерально-демократический, демократический).

По возрасту (молодая или старая). Здесь анализируются длительность существования и ситуация создания организации. Срок существования мог быть не очень долгим, однако если темпы роста организации и развития общества были высокими, то организацию можно считать более зрелой (т. е. интенсивность приобретения в ней совместного опыта была выше). Тем не менее для формирования, оформления основных качеств и характеристик организационной культуры необходимо достаточно длительное время (организация сначала должна выработать наиболее эффективное содержание элементов, а затем требуется некоторое время на их усвоение всеми членами организации). Чем дольше существует организация, тем лучше и большим числом сотрудников усваивается содержание элементов культуры — при условии, что это содержание не претерпевает существенных изменений.

По силе воздействия (сильная или слабая). Необходимо различать сильную и слабую организационную культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее организационная культура данной организации.

Критерии разграничения сильной и слабой организационной культур:

— Срок существования организации. Чем меньше возраст организации, тем больше вероятность, что ее культура слабая. Чем больше возраст организации, тем больше вероятность, что ее культура сильная. Но это именно вероятность. К сожалению, сила культуры зависит не только от срока существования организации.

— Степень приверженности персонала главным ценностям организации.

— Уровень текучести кадров. Низкий уровень текучести кадров указывает на сильную организационную культуру, высокий — на слабую. Средний уровень текучести кадров может сочетаться как с сильной культурой, так и с плохой работой по подбору кадров, или культура находится в стадии формирования, или слабая культура устраивает сотрудников в силу сложившегося положения на местном рынке труда. Здесь необходимо сопоставлять с возрастом организации и состоянием окружающей среды.

— Уровень сплоченности трудового коллектива. Высокий уровень сплоченности свидетельствует о сильной организационной культуре, а низкий — соответственно о слабой организационной культуре.

По направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная). То, как именно влияет организационная культура на эффективность деятельности организации: способствует повышению эффективности деятельности, препятствует ей или никак не влияет на нее, — и определяет функциональность оргкультуры.

Показатели по данному параметру:

— Степень достижения запланированных организацией целей (по уровню выполнения плана, проценту выполнения заказов в срок).

— Количество больничных листов (большое их количество свидетельствует о скрытом сопротивлении персонала).

— Количество поломок оборудования, что говорит об отношении к труду и имуществу организации (так, многочисленные поломки указывают на небрежное отношение к оборудованию, труду).

— Уровень конфликтности. Даже конфликты, ориентированные на решение проблем организации, отчасти мешают выполнению поставленных задач (из-за негативных последствий таких

конфликтов). Чем больше конфликтов в организации, тем меньше времени остается у персонала на работу.

По степени инновационности (консервативная, традиционная или инновационная). Оценивая организационную культуру по степени инновационности, ориентации на новое и развитие, учитывают следующие признаки:

— Степень ригидности персонала. Данный признак необходимо брать с обратным значением, т. е. единица, поделенная на значение признака, так как увеличение значения данного признака уменьшает значение исследуемого параметра.

— Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п. Значение признака влияет напрямую на значение параметра.

— Степень доверия персонала руководству.

— Уровень квалификации работников. Работники с низким уровнем квалификации боятся по различным причинам перемен, связанных с изменениями.

— Уровень (степень) стимулирования инновационного поведения. Определяется соотношением количества стимулирующих инновационное поведение воздействий и общего количества стимулирующих воздействий (на основании приказов, распоряжений, системы оплаты труда, премирования).

Отнести оргкультуру к определенному виду можно по любому их перечисленных параметров, количество которых определяется либо самим исследователем, либо группой экспертов, компетентных в данных вопросах.

Оценка может вестись как только по одному параметру в отдельности, так и по всем предложенным параметрам. В последнем случае можно составить профиль организационной культуры, который можно будет сравнивать с профилями других организаций или с профилем идеальной модели организационной культуры данной организации. Профиль идеальной модели получится, если одновременно с оценкой существующих показателей оценивать уровень данных показателей в идеале.

Организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей и убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения

ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью. Культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура как бы находится над людьми: направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Важным элементом управленческой культуры организации является **культура отношения к женщинам и к слабым людям** вообще (независимо от должности), определяющая их положение в организации.

Выделяются следующие виды такой культуры:

— *Культура джентльменского клуба*. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним.

— *Культура казармы*. Свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Деспотична, позволяет игнорировать интересы женщин и относиться к ним грубо и презрительно.

— *Культура спортивной раздевалки*. Мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений, демонстрируя открытое пренебрежение к женщинам. Женщин, даже принадлежащих к высшему руководству, мужчины в свой круг общения не допускают.

— *Культура отрицания различий между полами*. Отвергает дискриминацию женщин по полу, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, требует от них тех же успехов, что и от мужчин.

— *Культура ложной защиты женщин*. Идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве; имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной

работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке.

— *Культура мышленных мачо*. Внешне не принимает во внимание половые различия, предпочтение отдается умным и энергичным сотрудникам, умеющим в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Несправляющихся наказывают и увольняют, причем иногда руководители-женщины бывают более жестокими и беспощадными.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Каково содержание организационной культуры?
2. Перечислите элементы организационной культуры.
3. Охарактеризуйте элементы структуры организационной культуры.
4. Каковы функции организационной культуры?
5. Какие виды организационной культуры можно выделить, в чем их особенности?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Занковский А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.
2. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб., 2011. 163 с.
3. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. М., 2009. 321 с.
4. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.
5. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.
6. *Предпринимательская деятельность : учебник для студентов вузов / Э. А. Арустамов [и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. М. : КНОРУС, 2011. 204 с.*
7. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УЛГТУ, 2007. 127 с.

8. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. : Питер, 2011. 176 с.

9. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов. М. : Дело, 2010. 140 с.

Учебное задание 3

Составить развернутый план главы 3 «Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал главы 3.

После этого следует:

1) структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана (не менее 5);

2) представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;

3) обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;

4) описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением собственных формулировок студента и ссылками на первоисточник) со своими комментариями к ним и дополнениями. Важно помнить, что тезис — положение, *кратко* излагающее какую-либо идею, а также одну из основных мыслей публикации, доклада, лекции и т. д. (о тезисах см. на с. 33–34).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие развернутого плана главы в тезисной форме (5 и более пунктов плана, каждый из которых сопровождается тезисами) с выделением формулировок студента (качество выполнения задания определяется не столько его объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
3. Наличие собственных комментариев и дополнений.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Учебное задание 4

Кейс «Содержание и уровень организационной культуры»

1. Проанализируйте содержание и уровни организационной культуры на вашем рабочем месте, оценив предложенные далее утверждения для кейса.
2. Подсчитайте общий балл, сложив сумму баллов, полученных за все ответы (см. ключ по секторам в методических рекомендациях).
3. Подсчитайте среднеарифметический балл по секторам (см. ключ по секторам ниже).
4. Сделайте выводы в опоре на представленные ниже методические рекомендации.

Методические рекомендации для решения кейса

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

В серии утверждений, сгруппированных по четырем секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль, характеризуется содержание организационной культуры предприятия. На основе этих утверждений оцените состояние оргкультуры на вашем предприятии. При оценке используйте 10-балльную шкалу, выставляя любые баллы от 0 до 10. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если оно противоречит вашим установкам — 0 баллов и т. д.

Ключ по секторам

Работа: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации: 2, 6, 10, 14, 18, 22.

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

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

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов — 290, наименьшее — 0.

Показатели свидетельствуют о следующих уровнях организационной культуры:

290–261 балл — очень высокий уровень;

260–175 баллов — высокий уровень;

174–115 баллов — средний уровень;

ниже 115 баллов — уровень, имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по среднеарифметическим величинам в баллах по секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

Среднеарифметические показатели в баллах по секторам свидетельствуют о следующем состоянии организационной культуры в коллективе:

10–9 — великолепное состояние;

8–6 — позитивное состояние;

5–4 — заметное уныние;

3–1 — упадочное состояние.

«Предлагаемые 29 утверждений [см. ниже «Утверждения для кейса»] собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел с организационной культурой. Своевременно принятые меры могут улучшить ситуацию» [Кибанов, с. 151].

Первый шаг по оздоровлению организационной культуры следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

Второй шаг — это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по секторам может способствовать росту индекса в целом. Поэтому среднеарифметический показатель ниже 4 баллов в любом секторе (работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль) свидетельствует о неблагоприятном положении дел с организационной культурой в конкретном секторе. Своевременно принятые меры по стабилизации и улучшению ситуации в каждом «отстающем» секторе могут позитивно изменить обстановку в целом.

В случае, если по какому-либо утверждению вами поставлено менее 4 баллов, необходимо дать на это утверждение не менее 3 рекомендаций по улучшению обстановки. Для этого можно использовать предложенные по секторам утверждения.

Условия получения зачета за решение кейса

1. Наличие расчета общего балла на основе приведенных утверждений для кейса по определению содержания и уровня организационной культуры.

2. Наличие расчета среднеарифметического балла по секторам (работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль) на основе приведенных утверждений для кейса по определению содержания и уровня организационной культуры.

3. Наличие обоснованных выводов согласно заданию (качество работы определяется не столько количеством страниц ответа, сколько аргументированностью точки зрения студента на основе изученного материала).

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Выполнение работы в заданные сроки.

Утверждения для кейса

«1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

6. В нашей организации налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвигаемая на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникации (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальной обстановки.
24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию» [Кибанов, с. 162].

Контрольное задание 2

1. Представить в виде тезисов мнения 5 и более теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее содержании и функциях (требования к написанию тезисов см. на с. 33–34).

2. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по следующим пунктам:

- характеристики содержания организационной культуры;

- структура организационной культуры;
- составляющие элементы организационной культуры: их набор и значимость;
- специфика разработки имиджа и миссии организации на основе представлений об организационной культуре;
- функции организационной культуры.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендуемую литературу (о тезисах см. с. 33–34).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц.*

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме мнений 5 и более теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее содержании и функциях (качество выполнения задания определяется не столько его объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).

3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

6. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

О с н о в н а я

1. *Виханский О. С.* Менеджмент : учебник для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2008. 669 с.

2. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.

3. *Фетисов А. В.* Управление культурами : [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.

4. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

5. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий. СПб., 2004. 224 с.

6. *Занковский А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.

7. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. 416 с.

8. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.

9. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 176 с.

Глава 4

Типологии организационных культур

Организационную культуру можно наблюдать в любой организации, на любом предприятии, но она везде разная. Любая ее классификация, типология выделяет некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. Однако в реальной жизни в чистом виде они не встречаются. И все же в целях диагностики состояния организаций и уровня культуры в этих организациях следует проводить типологический анализ организационной культуры. При этом возможно использовать различные критерии, а следовательно, и различные классификации, типологии.

Одной из важнейших проблем формирования организационной культуры является выбор теоретической основы типологии организационных культур из многообразия моделей, предложенных специалистами в области теории управления, иначе невозможно идентифицировать существующую организационную культуру. Во многих организациях главная проблема состоит в том, что, оказавшись перед лицом необходимости формирования организационной культуры, менеджеры не обладают единой системой ключевых понятий, которые адекватно отражали бы современное состояние культуры организации.

Практическая значимость идентификации типа организационной культуры имеет две стороны. Во-первых, знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. Во-вторых, знание особенностей, сильных и слабых сторон организационной культуры позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного ее изменения, модификации.

Существуют различные подходы к определению типов организационных культур, о чем речь пойдет ниже (см. работы по теме в списке рекомендуемой литературы).

Типология организационных культур Р. Рюттингера

Р. Рюттингер, понимая организационную культуру как один из критериев успеха предприятия, причем успеха не только экономического, но и в сфере социально-культурного развития организации, целью руководства считает формирование такой организационной культуры, которая максимально способствовала бы этому успеху, т. е. сильной культуры.

Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения; шириной, степенью охвата членов организации; ясностью провозглашаемых приоритетов. По мнению Р. Рюттингера, О. С. Виханского, А. И. Наумова, сила культуры организации определяется тремя моментами: «толщиной» культуры; степенью разделяемости культуры членами организации; ясностью приоритетов культуры.

Р. Рюттингер предлагает свою классификацию *сильных* и *слабых* организационных культур (рис. 1).

Так, бесспорные культуры, из числа сильных культур, можно распознать по тому, что в организации принято небольшое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации, требование ориентации на них является неукоснительным. Кроме того, ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

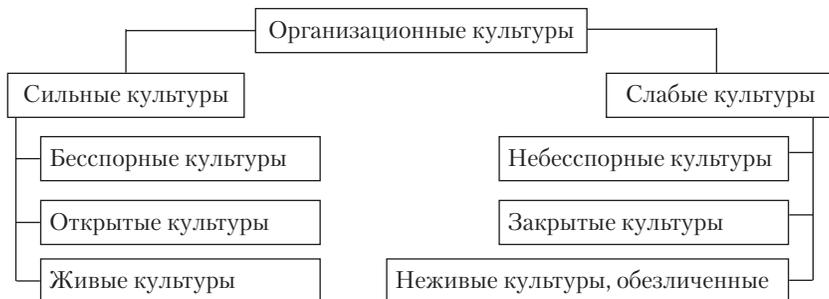


Рис. 1. Классификация организационных культур по «степени силы культуры» Р. Рюттингера

Небесспорные культуры, из числа слабых культур, можно распознать на основе следующих характеристик. Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, в определенной ситуации. Ставка делается на выполнение сиюминутных задач, руководство принимает противоречивые, часто плохо обоснованные решения, превышение сотрудником своих полномочий в случае успеха поощряется как предприимчивость, а в случае неудачи наказывается.

Типология организационных культур Г. Хофштеде

Г. Хофштеде выявил высокозначимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняется национальной культурой, а также зависит от места работника в организации, его профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштеде определил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом, сформулировал пять факторных моделей

ценностей: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, стремление избежать неопределенности; долгосрочность ориентаций.

Так, под переменной (аспектом), названной *дистанцией власти*, понимается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень неравенства характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая — наоборот, отсутствием равенства.

Вторая переменная характеризуется *индивидуализмом*, или степенью, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-либо группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких, равно как и несет за все свои действия полную ответственность. Эта же переменная характеризуется как коллективизм. В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат, обычно это семья, род, клан или организация. Разницы между членами группы и теми, кто вне ее, не проводится. Члены группы ожидают, что группа защитит их и будет нести за них ответственность, если они попадут в беду. За это они обязаны платить лояльностью своей группе в течение всей жизни.

Третья переменная также имеет два полюса: *маскулинность* и *феминность*, отражающие то, как люди данной культуры относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от «нежных» ценностей типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых и солидарность», ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Роль женщины отлична от роли мужчины во всех странах, но в «жестких» обществах это различие больше, чем в «нежных».

Четвертая переменная под названием *«стремление избежать неопределенности»* может быть определена как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами

того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями.

Отдельно рассматривают пятую переменную, которая измеряется *долгосрочной* или *краткосрочной ориентацией в поведении членов общества*. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Типология организационных культур Р. Блеза и Ж. Матетона

Французские социологи Р. Блез и Ж. Матетон предложили типологию на основе ценностных ориентаций организационных культур. По их мнению, в культурах организаций возможны два основных вектора ценностных ориентаций: первый вектор — *ориентация на продукцию*, эффективность и экономический результат; второй вектор — *ориентация на личность*, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

В соответствии с этими ориентациями возможно существование четырех основных типов культур. Первый тип, самый жизнеспособный, соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность. Второй тип, самый нежизнеспособный, соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность. Третий тип, промежуточный, соединяет сильную ориентацию на личность и слабую ориентацию на экономическую эффективность. Четвертый тип, тоже промежуточный, соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.

Типология организационных культур С. Ханди

Наиболее известная типология управленческих культур дана С. Ханди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога (табл. 1).

Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами.

Типы организационных культур по С. Ханди

Параметры, определяющие тип культуры	Тип культуры			Культура личности
	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с ограниченной структурой (матричная структура) (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением; сила специалиста ценится на надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Сильный специалист, эксперта. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры принятия решений отсутствуют

Параметры, определяющие тип культуры	Тип культуры			Культура личности
	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам, осуществляемый высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением ситуации обобщенного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Критерий продвижения по службе — личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряет инициативу, поощряет формирование команды	Объединение сотрудников и организаций, раскрывает таланты личности; поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности, умеющие добиваться своих целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость, цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать работу по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все элементы	Хорошая

Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, они авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют тотальный контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для вновь образованных коммерческих структур.

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников — словом, всем тем, что обеспечивает административный успех. Она негибка, неинновационна, малоэффективна при изменениях. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных ситуациях и постоянно меняющихся условиях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть покоится здесь на компетенции, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным, или венчурным, организациям.

Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности. Во время кризиса предпочтительна культура власти.

Типология организационных культур К. Камерона и Р. Куинна

Наибольший интерес с точки зрения практической применимости к анализу существующей организационной культуры и выработки стратегии ее изменения в будущем представляет типология американских исследователей культуры организаций Кима Камерона и Роберта Куинна.

В основе типологии К. Камерона и Р. Куинна лежит *рамочная конструкция конкурирующих ценностей* (рис. 2).



Рис. 2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей для определения типа организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

В соответствии с рамочной конструкцией конкурирующих ценностей выделяются такие типы культур организации, как *клановая* культура, *адхократическая* культура, *рыночная* культура,

бюрократическая культура (подробнее см. главу 10, раздел 4). Определение доминантного типа организационной культуры осуществляется на основе двух измерений.

Одно измерение отделяет критерии эффективности, подчеркивающие гибкость, дискретность и динамизм организации, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Так, некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью (например, культурно-развлекательные центры), другие предприятия эффективны, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны (например, университеты).

Второе измерение отделяет критерии эффективности, подчеркивающие внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Границы этого измерения простираются от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности на другом. Например, Диснейленды во Франции и Пекине при реализации единой концепции учитывают и специфику национального рынка.

Типология организационных культур Т. Дейла и А. Кеннеди

Степень риска и скорость получения обратной связи в организации — эти два фактора были использованы Т. Дейлом и А. Кеннеди для описания отличительных типов организационной культуры.

Риск на организационном уровне определяется степенью риска по каждому из видов деятельности организации или по каждому проекту. Модель Т. Дейла и А. Кеннеди учитывает фактор риска с помощью шкалы «низкая степень риска — высокая степень риска».

Обратная связь поступает в различных видах. Обратная связь может быть внешней и внутренней. Примером обратной внутренней связи может служить спокойное удовлетворение хирурга после тяжелой, но успешной операции; радость менеджера после удачного завершения проекта. Авторы различают обратную связь по шкале «быстрая — медленная». Классификация организационных культур на основе названных факторов отражена на рис. 3.

Степень риска	Быстрая обратная связь	Медленная обратная связь
Высокая степень риска	Культура «крутого парня, мачо»	Культура «ставка на свою компанию»
Низкая степень риска	Культура «хорошо потрудились — хорошо отдохнул»	Культура процесса

Рис. 3. Типы организационных культур по Т. Дейлу и А. Кеннеди

Культура *«крутого парня, мачо»* — это мир индивидуалистов, которые постоянно идут на большой риск и быстро получают обратную связь о том, какими были их действия — правильными или ошибочными. Характерна, например, для индустрии развлечений, полиции, армии, строительства, управленческого консалтинга, рекламы.

В культуре *«хорошо потрудились — хорошо отдохнул»* правят развлечения и действия. Работники идут на небольшие риски, обратная связь всегда приходит быстро. Чтобы преуспеть, культура поощряет работников поддерживать высокий уровень активности с относительно низким уровнем риска. Характеризует, например, организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании, занимающиеся поставками вычислительной техники, разработкой высоких технологий, предприятия массовой торговли типа «Макдональдс», компании по страхованию жизни.

Культура *«ставка на свою компанию»* — это культура, в которой принятые решения означают большие ставки, но должны пройти годы, прежде чем работники узнают, окупилась ли принятая решение. Среда с высокой степенью риска и медленной обратной связью. Девиз — «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой». Характеризует, например, нефтяные компании, архитектурные фирмы, производителей товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы.

Т. Дейл и А. Кеннеди определяют *культуру процесса* как «мир, где обратной связи нет или почти нет, где служащим трудно измерить результаты своего труда; здесь они концентрируют свои усилия на том, как это делается». Авторы предлагают другое название данному типу культуры, когда процесс выходит из-под

контроля, — «бюрократия». Среда с низким риском и медленной обратной связью означает, что работники начинают больше заботиться о том, как выполняется работа, т. е. о процессе, чем о том, что выполняется. Характеризует, например, страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты.

Типология организационных культур М. Бурке

Французский исследователь М. Бурке предложил классификацию культур организаций, которая учитывает особенности взаимодействия организации с внешней средой, размер и структуру организации, мотивацию персонала. Он выделил восемь основных типов (табл. 2). Наиболее динамичными из них в отношении с внешней средой являются организационные культуры «крупных плантаций», «лианы», «косяка рыб», «кочующей орхидеи».

Таблица 2

Типы организационной культуры по М. Бурке

Культура	Параметры культуры		
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован
2. Культура «собирателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая
4. Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия. Бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы

Культура	Параметры культуры		
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3–4 иерархических уровня	Достаточно высокая
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий аппарат	Высокая
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная, постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая

Типология организационных культур Д. Коула

В качестве наиболее распространенных выделены четыре типа культур:

— *праксиологическая (органическая) культура*, в которой определение целей, выбор направлений деятельности рассматривается как средство повышения экономической эффективности, увеличения прибыли;

— *предпринимательская культура*, в рамках которой предпринимательская деятельность является средством привлечения ресурсов для дальнейшего развития;

— *опекунская (патриархальная, партиципативная) культура*, в которой средством достижения единства является обсуждение и достижение согласия;

— *бюрократическая культура*, в которой единство обеспечивается за счет разработки формальных процедур принятия решений, оценки, контроля.

Типология организационных культур Р. Харрисона

Одна из наиболее ценных работ в области организационной культуры принадлежит консультанту Роджеру Харрисону, который выделяет культуру сделок, культуру самовыражения и культуру взаимоотношений и утверждает, что они образуют иерархию ступеней, которые проходит большинство компаний.

Культура сделок. Первая иерархическая ступень, которая обычно характеризуется высокой степенью субординации и контроля. Мотивация достигается с помощью политики кнута и пряника — вознаграждения и наказания, причем поведение индивидов подчиняется «божеству» правил и распоряжений.

Культура самовыражения. Вторая иерархическая ступень, которая предполагает больше самостоятельности и равенства, а также поощряет индивида помочь компании увеличить ее долю или влияние на рынке. Следовательно, индивиды в компаниях с подобной культурой вознаграждаются за свой личный вклад в успех или разработку продукции. В этих компаниях обычно наблюдается высокая степень внутренней конкуренции, которая, как правило, опирается на такие поддающиеся оценке показатели, как обеспечение объемов продаж или личные инициативы в разработке продукции.

Культура взаимоотношений. Последняя иерархическая ступень, которую Р. Харрисон считает наиболее зрелой формой культуры. Характеризуется тем, что весь персонал сотрудничает и знает, что каждый может внести свой вклад в общее дело. Сама компания скорее всего сориентирована на внимательное отношение к потребителям, качество услуг и товаров.

Типология организационных культур Р. Акоффа

Культура организаций проанализирована как отношения власти в группе или организации. Для исследования применены два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Соответственно выделены следующие типы организационной культуры.

Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к определению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к определению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор — пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

«Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к определению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к определению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые по целям или по результатам, компании со структурой перевернутой пирамиды).

Типология организационных культур Ф. Клукхона, Ф. Л. Штротбека и типология организационных культур Г. Лейна, Дж. Дистефано

Типология Ф. Клукхона и Ф. Л. Штротбека (табл. 3), а позднее и типология Г. Лейна и Дж. Дистефано (табл. 4) основаны на изучении культурных ориентаций руководителей и сотрудников разных стран и значения этих ориентаций для менеджмента. Причем вторая типология по сути ничем не отличается от первой: разница лишь в терминах.

Разработанная в обеих типологиях модель организационной культуры строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Антропологами установлено, что различные общества по-разному справляются с этими проблемами. В модели эти разные пути названы «вариациями в ценностных ориентациях».

Шесть переменных рассматриваемой модели включают: отношение человека к природе; ориентацию во времени; веру о природе человека; ориентацию на деятельность; отношения между людьми; ориентацию в пространстве.

Типология Ф. К्लукхона и Ф. Л. Штротбека

Параметры культуры	Варианты ценностных ориентаций		
Восприятие личности	Человек хороший	В человеке есть хорошее и плохое	Человек плохой
Восприятие мира	Человек доминирует над природой	Гармония	Подчинение природе
Отношения между людьми	Строятся индивидуально	Строятся в группе латерально	Строятся в группе иерархически
Ведущий способ деятельности	Делать (важен результат)	Контролировать (важен процесс)	Существовать (все происходит спонтанно)
Время	Будущее	Настоящее	Прошлое
Пространство	Частное	Смешанное	Публичное

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры.

Типология Г. Лейна и Дж. Дистефано

Переменные	Вариации в изменении переменных		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Вера о природе человека	Человека нельзя изменить. Человек изначально «плохой»	Человека можно изменить. Человек изначально «нейтральный»	Человека можно изменить. Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен ее процесс	В работе важен ее результат

Переменные	Вариации в изменении переменных		
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

Типология организационных культур Ф. Тромпенаарса

В рамках изучения межкультурных отношений в многонациональных корпорациях большой интерес представляет классификация национальных организационных культур по Фону Тромпенаарсу, который классифицирует национальные организационные культуры по следующим параметрам: равенство — иерархия; ориентация на человека (личность) — ориентация на задачу (цель).

Ф. Тромпенаарс регламентирует организационную культуру компании не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организации. При выделении характера, или типа, корпоративной культуры, как считает исследователь, особенно важны три аспекта жизнедеятельности организации:

- взаимоотношения в целом между работниками и организацией;
- иерархическая структура власти, определяющая начальников и подчиненных;
- общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее предназначении и целях, а также о своем месте в ней.

Сравнивая культуры по параметрам «равенство — иерархия», «ориентация на человека (личность) — ориентация на задачу (цель)», Ф. Тромпенаарс вычленил четыре типа корпоративных культур: «семья», «инкубатор», «Эйфелева башня», «управляемая ракета» (табл. 5).

Между собой выделенные типы культур значительно различаются тем, как в них принято думать, учиться, меняться (перестраиваться); как стимулируется мотивация и разрешаются конфликты; за какие заслуги или достижения производятся награждения.

Типология организационных культур Ф. Тромпенаарса

Тип ориентации	Эгалитарность (уравнительность)	Иерархия
Ориентация на личность	«Инкубатор». Культура, ориентированная на достижение	«Семья». Культура, ориентированная на власть
Ориентация на цель	«Управляемая ракета» Культура, ориентированная на цель (задачу)	«Эйфелева башня». Культура, ориентированная на роль

Типология организационных культур С. Иошимури

Ученый провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов, который, по сути, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. Важно подчеркнуть, что эту попытку нельзя назвать плодом больших эмпирических исследований или научного анализа культуры предприятий: она представляет собой умозрительную идеологическую конструкцию, призванную доказать преимущества буддийской культуры перед западноевропейской (табл. 6). Сопоставление менталитетов осуществлено по следующим параметрам: универсум (мир) и его восприятие, т. е. мировоззрение; установки по отношению к природе и судьбе; формы поведения на основе этих установок; характер социальных отношений.

Анализ менталитетов С. Иошимури

Возможные факторы анализа	Критерии сравнения	Менталитет	
		японцев	западно-европейцев
Универсум (мир) и его восприятие	Понимание универсума. Средства восприятия и мыслительных операций	Монизм. Интуитивные чувства	Дуализм. Смысловой аналогизм

Возможные факторы анализа	Критерии сравнения	Менталитет	
		японцев	западно-европейцев
Природа и судьба	Установки по отношению к природе. Установки по отношению к судьбе	Идентификация. Покорность судьбе, согласие, стойкость	Доминирование. Вызов, ориентация на прогресс, преодоление
Поведение	Источники норм. Детерминанты поведения. Критерии оценки	Группа. Окружающая ситуация. Установки личности	Индивид. Принципы учений. Интеллектуальные или функциональные способности
Социальные отношения	Межличностные отношения. Отношения «организация — индивид». Характеристика организаций	Компромисс, гармония, идентификация. Симбиоз, идентификация. Закрытость, стабильность	Конфронтация, конкуренция, критика. Противостояние, сосуществование. Открытость, нестабильность

Типология организационных культур У. Ноймана

На основе верований и ценностных ориентаций ученым определен американский тип организационной культуры. Все основные верования и ценности были структурированы им таким образом, что образовалось шесть больших групп, которые отличаются друг от друга по их специфической роли в ориентации личности. У. Нойман опирался на предположение, согласно которому существует целая группа ценностных установок, определяющая все сферы жизнедеятельности человека, в том числе сферу производственных отношений.

Первая группа — верования, подтверждающие возможность влияния человека на будущее или его господство над судьбой: вера в самодетерминацию; моральная обязательность за взятые на себя обязательства; использование реального и реалистического анализа целей деятельности; отношение ко времени как к решающему фактору, а именно уважение своего времени и времени других людей.

Вторая группа установок выделяется на основе следующей предпосылки: организация есть эффективный инструмент для

реализации целей и задач индивидов. На этот принцип опираются характеристики американского типа организационной культуры, такие, как эффективность предприятия в качестве особого самостоятельного института и ответственность служащих перед организацией; двустороннее право расторгнуть трудовые отношения; уважение всей системы управления; уклонение от конфликта интересов.

Третья группа характеристик организационной культуры отражает способ отбора персонала на вакантные должности, учитывающий их личные заслуги. Этот принцип реализуется по четырем основным параметрам: выбор лучшего претендента на определенную должность; увольнение сотрудника по причине низкой эффективности его деятельности; многочисленные возможности для вертикального продвижения по служебной лестнице (карьерного роста); свобода горизонтального перемещения.

Четвертая группа связана с убежденностью в том, что принятие решений должно осуществляться на основе объективного анализа, влияющего на способ получения анализа, синтеза и распространения данных внутри организации. Эта группа включает в себя следующие факторы: помощь в рациональном принятии решения; формирование базы данных; свобода выражения мнений.

Пятая группа характеристик оргкультуры объединена принципом разделения ответственности за принятие решений. Требования этой группы установок реализуются через следующие три фактора: веру в потенциал сотрудников; желательность социального прогресса; позитивную установку на труд.

Шестая группа установок связана с убежденностью в необходимости и возможности постоянного стремления к прогрессу. Эта убежденность реализуется как установка: на нормативность любых изменений; установление статус-кво; значимость результата, конструктивность оценки.

Типология организационных культур У. Оучи

Свою типологию организационных культур (рыночная, бюрократическая, клановая) У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных корпоративной культуры, среди которых: обязательства организации по отношению к работнику; оценка выполнения работы; планирование карьеры; система контроля; принятие решений; уровень ответственности; интерес к человеку.

Обязательства организации по отношению к работникам. Согласно У. Оучи в организациях всех трех типов высоко ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются только в безвыходном положении. Однако то, как поддерживается эта культурная ценность, различает указанные три типа организаций. Если в Японии чаще используется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм, предоставляя индивиду свободу выбора. На практике большинство американских рабочих и служащих строят карьеру, редко меняя место работы.

Оценка выполнения работы. Организации всех трех типов проводят оценку, используя как количественные, так и качественные измерители. Например, в чисто американской фирме ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей.

Планирование карьеры. Количество функций, выполняемых японским и американским менеджерами в процессе продвижения по службе, значительно отличается. «Третий» путь предлагает разнообразить карьеру менеджера выполнением трех-пяти функций (умеренная специализация).

Система контроля. Без контроля не обходится ни одна организация, однако каждая из них осуществляет его по-своему. Так, типичная американская фирма имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности. Однако для идеальной модели контроля предлагается японский подход, когда контроль осуществляется с применением неформальных и менее структурированных механизмов. Одним из наиболее эффективных механизмов контроля является организационная культура.

Принятие решений. Предпочтение отдается японскому варианту, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсусной основе.

Уровень ответственности. Модель Оучи предлагает американской фирме типа «Z» ввести индивидуальную ответственность при групповом методе принятия решений. В данном случае предполагается, что две разные культурные ценности (например, групповое решение и индивидуальная ответственность) должны ужиться друг с другом. Как правило, это осуществляется за счет применения механизма участия в управлении, который предусматривает

сохранение за менеджером последнего слова при принятии решений. «Американская индивидуальность» при этом не страдает.

Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, Оучи предлагает в варианте «Z» рассматривать личность в организации шире, не просто как работника, а проявлять интерес к его частной жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению [Шейн, с. 32].

Типология организационных культур У. Оучи базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений персонала. По У. Оучи существуют три типа культуры предприятий: рыночная, бюрократическая и клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал организации с культурой такого типа ориентируется на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Она эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях.

Клановую культуру У. Оучи рассматривает не как альтернативную первым двум, а как их дополнение. Клановая культура характерна для неформальных организаций. Клан формируется на основе какой-либо системы ценностей, разделяемой всеми его членами. Эта система ценностей не навязывается извне, а создается самой организацией, поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем специфика классификации оргкультур Р. Рюттингера?
2. Представьте характеристику типологии Г. Хофштеде.
3. Выделите особенности типологии культур С. Ханди.
4. Раскройте содержание типологии культур по К. Камерону и Р. Куинну.
5. Охарактеризуйте типологию Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди.
6. В чем специфика типологии М. Бурке?
7. Каковы особенности типологии Ф. Тромпенаарса?
8. Дайте характеристику типологии Д. Коула.

9. Раскройте сущность и содержание типологии Р. Харрисона.
10. В чем характерные черты типологии Р. Акоффа?
11. Охарактеризуйте типологию организационных культур Ф. Клухона, Ф. Л. Штротбека и типологию организационных культур Г. Лейна и Дж. Дистефано.
12. В чем сущностное отличие типологии культур У. Оучи от вышеперечисленных?
13. Охарактеризуйте типологию культур С. Иошимури.
14. Раскройте содержание классификации Р. Блеза и Ж. Матетона.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
2. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
3. *Мацумото Д.* Психология и культура / Д. Мацумото. СПб. : Прайм-Еврознак, 2002. 214 с.
4. Управление персоналом : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2009. 638 с.
5. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Контрольное задание 3

Кейс «Изучение типов организационных культур на примере выявления элементов духовной культуры организации»

1. С целью закрепления знаний о составляющих организационной культуры, развития навыков диагностики существенных характеристик организационной культуры провести исследование элементов духовной культуры конкретной организации.
2. Заполнить 5 позиций по каждому из пяти разделов предлагаемой формы (табл. 7).

3. Оценить и обосновать выявленные элементы организационной культуры, их положительные и отрицательные стороны.

Таблица 7

Элементы духовной культуры организации

№ п/п	Содержание разделяемого персоналом элемента
Раздел 1. Вера и предположения	
1	
2	
3	
4	
5	
Раздел 2. Вещи материального мира	
1	
2	
3	
4	
5	
Раздел 3. Выражения	
1	
2	
3	
4	
5	
Раздел 4. Действия	
1	
2	
3	
4	
5	

№ п/п	Содержание разделяемого персоналом элемента
Раздел 5. Мысли и чувства	
1	
2	
3	
4	
5	

Методические рекомендации для решения кейса

Исследование проводится по фактическим материалам, полученным в ходе организационно-экономической практики или профессиональной деятельности обучающихся. В качестве объектов оценки элементов духовной культуры организации может быть выбрана либо организация в целом, либо подразделение организации, имеющее собственную субкультуру, которая может отличаться как от субкультуры других подразделений, так и от доминирующей культуры организации. Работа проводится на основе наблюдения за деятельностью персонала.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц.*

Условия получения зачета за решение кейса

1. Наличие заполненной формы перечня 5 позиций по каждому из пяти разделов, отражающих содержание разделяемых персоналом элементов духовной культуры организации (табл. 7).

2. Наличие оценки и обоснования всех выявленных элементов организационной культуры: какой из вариантов является положительным (5 и более тезисов), а какой отрицательным (5 и более тезисов) (качество работы определяется не столько количеством страниц ответа, сколько аргументированностью точки зрения студента на основе изученного материала).

3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.
5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

О с н о в н а я

1. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
2. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации : Практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. М., 2008. 365 с.

Д о п о л н и т е л ь н а я

3. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб., 2011. 163 с.
4. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. М. : ИНФРА-М, 2016. 226 с.
5. *Gasparovich E.* Using the principles of pedagogy of arts in education of bachelors and masters are trained in the spacialty «Personal management» / E. Gasparovich, E. Uskova // SGEM : International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts. Sofia, 2017. № 3–5. P. 665–670.

Контрольное задание 4

1. Описать в виде тезисов мнения 5 и более теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее типах.
2. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по следующим пунктам:
 - сравнение типологий организационной культуры (5 типологий любых авторов, представленных в лекционном материале, на выбор студента);
 - выявление тождества типологий и различий между ними;
 - взаимосвязь профессиональной этики и типов организационной культуры;
 - построение системы внутренних коммуникаций на основе принципов организационной культуры в соответствии со стратегическими целями организации: задачи, принципы, стандарты.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендуемую литературу. Требования к написанию тезисов см. на с. 33–34.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме мнений 5 и более теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее типах (качество выполнения задания определяется не столько его объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).

3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

6. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.

2. *Мацумото Д.* Психология и культура / Д. Мацумото. СПб. : Прайм-Еврознак, 2002. 214 с.

3. *Оучи У. Г.* Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. М. : Экономика, 2011. 184 с.

4. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства : пер. с нем / Р. Рюттингер. М. : ЭКОМ, 2012. 224 с.

5. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

6. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Тестовые задания для самопроверки

1. Корпоративная культура — это [выбрать наиболее полное определение]:

1) набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;

2) разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы;

3) базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил организации;

4) система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы.

2. Какое из этих свойств организационной культуры предполагает ранжирование ценностей?

1) общность;

2) объективность;

3) иерархичность и приоритетность;

4) системность.

3. Какой из видов организационных культур будет иметь целью влияние на конечный результат?

1) клан;

2) бюрократия;

3) рынок;

4) адхократия.

4. Понятие «организационная культура» означает:

1) этику менеджмента;

2) набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации;

3) важный элемент условий труда, определяющий индивидуальное и групповое поведение в организации;

4) культуру поведения работников в организации.

5. Какие мероприятия могут привести к стабилизации ситуации с организационной культурой?

1) корректировка стиля управления;

2) организация внутрифирменных командообразующих мероприятий;

3) разработка и внедрение регламентов, норм, процедур, способствующих корректировке организационной культуры;

4) выявление и формирование ценностей в соответствии с целями организации, работа по их разъяснению и поддержанию.

6. Чем поддерживается организационная культура?

- 1) способом реагирования на критические ситуации;
- 2) критериями мотивации и кадровой работой;
- 3) соблюдением ритуалов, обрядов и традиций;
- 4) обучением персонала.

7. Доминирующая культура организации — это:

1) культура, которая развивается в каждом подразделении;

2) основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации;

- 3) культура рабочей или управленческой команды;
- 4) культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке).

8. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?

1) эффективность требует соответствия стратегии и организационной культуры организации;

2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;

3) эффективность требует строгого соблюдения принципов организационной культуры;

4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур.

9. Корпоративная культура является стимулом:

- 1) моральным;
- 2) материальным;
- 3) социальным;
- 4) креативным.

10. Корпоративная культура — это:

1) культура корпорации по сравнению с другими социальными институтами;

2) система ценностей организации в целом;

3) процесс перенесения ценностей менеджмента на общество в целом;

4) система ценностей ТОР-менеджмента.

11. Важнейшая функция корпоративной культуры — это:

- 1) контроль над персоналом;
- 2) формирование благоприятного психологического климата;

- 3) воспитание персонала;
- 4) поддержание самоидентичности и своеобразия организации.

12. Корпоративная культура основана:

- 1) на правилах, определяемых руководством организации;
- 2) на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- 3) на кодексе корпоративной этики;
- 4) на общепринятых нормах поведения.

13. Американский ученый У. Нойман знаменит тем, что:

- 1) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;
- 2) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;
- 3) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую;
- 4) предложил рассматривать три типа культур: моноактивную, полиактивную и реактивную.

14. Каким образом должна измениться организационная культура при уменьшении масштаба контроля в организации?

- 1) она станет более бюрократичной;
- 2) она станет более иерархичной;
- 3) она станет более демократичной;
- 4) масштаб контроля никак не повлияет на организационную культуру.

15. Какая из характеристик организационной культуры отражает степень ответственности, независимости и возможности выражения инициативы в организации?

- 1) управление конфликтами;
- 2) индивидуальная автономность;
- 3) управленческое обеспечение;
- 4) аккумулялирование ресурсов.

16. Какое из приведенных ниже определений не относится к понятию культура?

- 1) исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях;

2) совокупность генетически не наследуемой информации в области поведения человека;

3) набор знаний, верований и поведений, который основан на символическом мышлении и социальном обучении;

4) вид земледелия.

17. Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других, — это:

1) культура;

2) бизнес-план;

3) миссия организации;

4) организационная культура.

18. По Э. Шейну артефакты — это:

1) видимые организационные структуры и процессы;

2) основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной;

3) процесс формирования культуры;

4) оформление помещения компании.

19. По Э. Шейну базовые представления организационной культуры — это:

1) видимые организационные структуры и процессы;

2) основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной;

3) процесс формирования культуры;

4) оформление помещения компании.

20. Миссия организации — это:

1) учредительные документы организации;

2) основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей;

3) бизнес-план;

4) бюджет фирмы.

21. Авторами типологии, согласно которой культура бывает клановой, адхократической, бюрократической, рыночной, являются:

1) Э. Шейн и Г. Форд;

2) С. Ханди;

3) К. Камерон и Р. Куинн;

4) М. К. де Врие и Д. Миллер.

22. Профессиональная этика — это:

- 1) свод законов и правил организации;
- 2) долг и честь сотрудника;
- 3) система профессиональных моральных норм;
- 4) список табуированных в организации действий.

23. Менталитет — это:

- 1) определенный набор психологических характеристик, образ фирмы, который существует в сознании лидеров организации;
- 2) система внутриличностных моральных норм;
- 3) образ мышления, мировосприятие, духовная настроенность, присущие группе людей;
- 4) психологический мир человека.

24. Какая из перечисленных ниже характеристик не относится к десяти содержательным характеристикам, свойственным любой организационной культуре, согласно теории Ф. Харриса и Р. Морана?

- 1) коммуникационная система;
- 2) взаимоотношения между людьми;
- 3) развитие и самореализация работника;
- 4) внешний вид.

25. Какой из компонентов не входит в структуру организационной культуры?

- 1) мировоззрение;
- 2) трудовая этика и мотивация;
- 3) психологический климат;
- 4) стили поведения.

26. Какую функцию организационной культуры можно отнести к внешним ее функциям?

- 1) интегрирующую;
- 2) адаптивную;
- 3) ориентирующую;
- 4) развивающую.

27. Культура центрального аппарата управления, где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации, — это:

- 1) «неконфликтующая» субкультура;
- 2) «контркультура»;
- 3) «базовая» субкультура;
- 4) «передовая» субкультура;

5) «второстепенная» субкультура.

28. Какая из функций организационной культуры поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов?

- 1) замещающая;
- 2) интегрирующая;
- 3) охранная;
- 4) регулирующая;
- 5) адаптивная.

29. Какой из уровней организационной культуры содержит следующие составляющие: подсознательные представления; самоочевидные убеждения; своеобразные мысли и чувства?

- 1) уровень артефактов;
- 2) уровень разделяемых ценностей;
- 3) уровень базовых представлений;
- 4) глубинный уровень;
- 5) культурный уровень.

30. Какие ценности можно отнести к ценностям организационной культуры, выделяемым на основе их воздействия на организацию?

- 1) интегрирующие и позиционирующие;
- 2) общие и индивидуальные;
- 3) общественные и организационные;
- 4) положительные и отрицательные;
- 5) дифференцирующие и недифференцирующие.

31. Какие культуры Р. Рюттингер не включает в перечень противоположных видов организационной культуры?

- 1) живые и обезличенные культуры;
- 2) живые и закрытые культуры;
- 3) живые и мертвые культуры;
- 4) живые и бесспорные культуры;
- 5) живые и увядающие культуры.

32. Какой из перечисленных типов организационных культур не входит в типологию С. Ханди?

- 1) «культура Афродиты»;
- 2) «культура Зевса»;

- 3) «культура Афины»;
- 4) «культура Аполлона»;
- 5) «культура Диониса».

33. Одним из факторов, которые были использованы Т. Дейлом и А. Кеннеди для описания отличительных типов организационной культуры, является:

- 1) скорость получения обратной связи;
- 2) степень авторитарности руководства;
- 3) скорость процесса адаптации;
- 4) степень децентрализации;
- 5) степень ориентации на творчество.

34. Какая из перечисленных организационных культур не входит в типологию М. Бурке?

- 1) культура «огорода»;
- 2) культура «собирателей колосков»;
- 3) культура «оранжереи»;
- 4) культура «зимнего сада»;
- 5) культура «косяка рыб».

35. Одним из параметров, положенных в основу классификации Ф. Тромпенаарса, является параметр:

- 1) равенство — иерархия;
- 2) централизация — децентрализация;
- 3) сила — слабость;
- 4) маскулинность — феминность;
- 5) определенность — неопределенность.

36. Какая из перечисленных организационных культур не входит в типологию Д. Коула?

- 1) праксиологическая;
- 2) адхократическая;
- 3) предпринимательская;
- 4) опекунская (патриархальная, партиципативная);
- 5) бюрократическая.

37. Какая из перечисленных организационных культур входит в типологию Р. Харрисона?

- 1) культура задачи;
- 2) культура сделок;
- 3) культура ценности;
- 4) культура роли;

5) культура личности.

38. Что характерно для культуры самовыражения в организации по Р. Харрисону:

- 1) авторитарный стиль руководства;
- 2) высокая внутренняя конкуренция;
- 3) устойчивые неформальные отношения;
- 4) политика кнута и пряника;
- 5) высокая степень сотрудничества.

39. Какой из перечисленных типов организационных культур не входит в типологию Р. Акоффа?

- 1) корпоративный тип;
- 2) консультативный тип;
- 3) «партизанский» тип;
- 4) предпринимательский тип;
- 5) бюрократический тип.

40. Под социальной ответственностью организации понимается вид ответственности, которая:

- 1) поощряет руководство компании учитывать интересы социума;
- 2) отвечает за влияние деятельности компании на потребителей, партнеров, общество и окружающую среду во всех аспектах деятельности;
- 3) является руководством для компании при отстаивании собственной стратегии развития, определении миссии, цели, корпоративной культуры;
- 4) правильный ответ — все 3 варианта.

Раздел 2

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ПЛАНИРОВАНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ

Содержание

Планирование и формирование корпоративной культуры и социальной ответственности. Поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности. Особенности технологий формирования организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Специфика технологий поддержания организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Выявление тождества и различий между технологиями формирования организационной культуры и технологиями поддержания организационной культуры. Проведение совещаний по поддержанию организационной культуры на предприятии.

Методические указания к освоению раздела

Обратите внимание: разделы и главы учебно-методического пособия – это соответственно модули и лекции курса «Корпоративная культура и социальная ответственность...» (см. прил. 1).

П л а н р а б о т ы

4-я неделя семестра

1. Изучить главу 5 «Формирование корпоративной культуры и социальной ответственности» (с. 95), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 5 (с. 112).
3. Выполнить учебное задание 6 (с. 115).
4. Выполнить контрольное задание 5 (с. 116).

5-я неделя

5. Изучить главу 6 «Поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности» (с. 117), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

6. Выполнить учебное задание 7 (с. 126).

7. Выполнить учебное задание 8 (с. 129).

8. Выполнить контрольное задание 6 (с. 131).

6-я неделя

9. Выполнить контрольное задание 7 (с. 133).

10. Выполнить контрольное задание 8 с взаимопроверкой (с. 137).

11. Ответить на вопросы теста (с. 140). Результат положительный, если дано свыше 70 % правильных ответов.

Общие требования к выполнению и оформлению учебных и контрольных заданий см. в прил. 2.

Результаты изучения раздела:

— знание основ формирования и поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности;

— умение проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения (ПК-40);

— владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов.

Количественная оценка учебных (Уч. з.) и контрольных заданий (К. з.) при изучении раздела 2, баллы

Неделя семестра	Уч. з. 5	Уч. з. 6	К. з. 5	Уч. з. 7	Уч. з. 8	К. з. 6	К. з. 7	К. з. 8	Итого
4-я	2	2	3						7
5-я				2	2	3			7
6-я							3	3	6
Всего баллов за раздел (модуль)									20

Раздел можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

Глава 5

Формирование корпоративной культуры и социальной ответственности

Формирование корпоративной культуры и социальной ответственности является сложным и многогранным процессом. Это своего рода попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Успешность процесса формирования в рамках корпоративной культуры социальной ответственности, определенных установок, ценностей и т. д. зависит от многих составляющих. Например, от роли основателей организации в формировании корпоративной культуры и социальной ответственности; от сформированных и реализуемых принципов, методов и механизмов; от этапов формирования организационной культуры; от динамики организационной культуры в жизненном цикле организации; от факторов, влияющих на формирование культуры организации и социальной ответственности, и др.

Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры и социальной ответственности

Источники организационной культуры — взгляды, ценности и представления основателей организации; коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Первый источник является определяющим на стадии формирования организации и, следовательно, организационной культуры, так как основатели (организаторы) определяют основную цель существования организации — миссию, принципы взаимодействия, а также подбирают сотрудников, которые являются единомышленниками в основных вопросах, направляют и регулируют их поведение.

«Комбинация того, на что обращают внимание и на что не обращают внимание лидеры» [Стеклова, с. 120] позволяет подчиненным познакомиться с представлениями лидера по разным аспектам деятельности организации. «...По предметам, на которые лидеры обращают особое внимание, можно составить мнение об их приоритетах, целях и представлениях. Если они сосредоточивают внимание на слишком многих вещах или непоследовательны в выборе объектов своего особого интереса, подчиненные используют другие сигналы или собственный опыт, чтобы определиться, что на самом деле считать действительно важным; вследствие этого в организации возникает весьма широкий спектр представлений и формируется большое количество субкультур» [Шейн, 127].

«Развитие группы является следствием определенных действий руководства, лидеров и коллективного опыта группы. Следует понять, каким образом представления руководства или лидеров обращаются в видение ситуации, принятое целой группой как их собственное, в одобряемый набор пожеланий, передающихся новым членам в качестве основы “правильного понимания ситуации”» [Гаспарович, 2003, с. 34].

Рассмотрим механизмы внедрения лидерами культурных основ в ситуации, когда организационная модель культуры требует изменений (табл. 8). Указанные в таблице шесть первичных механизмов являются «эффективными средствами, с помощью которых лидеры (руководители) внедряют свои собственные представления» [Померанцева, с. 55].

«В тех случаях, когда организация оказывается в кризисной ситуации, способ выхода из нее, предлагаемый ее лидерами и работниками, приводит к формированию новых норм, ценностей и рабочих процедур и выявляет важные базовые представления. Кризисы особенно значимы при формировании и распространении культуры, поскольку повышенная эмоциональная напряженность, характерная для этих периодов, позволяет повысить интенсивность обучения. Кризисы вызывают тревогу, а ее снижение является мощным мотивирующим средством усвоения нового знания» [Шейн, с. 21].

«Если основатели или лидеры хотят привить своим подчиненным собственные ценности и представления, они должны создать соответствующую систему поощрения, продвижения и статусов. Сиюминутные сообщения, определяемые каждодневным

поведением лидера, могут подкрепляться в долговременной перспективе системой поощрения, принятой в организации [Шейн, с. 25]. Если сообщения разных уровней будут противоречить друг другу, мы можем получить чрезвычайно конфликтную организацию, обладающую неясной культурой или вообще ее не имеющую.

Таблица 8

Механизмы внедрения культурных основ

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ
1. На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют	Структура и устройство организации (как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий)
2. Как лидеры ведут себя в критических ситуациях и при организационных кризисах	Система передачи информации. Организационные системы и процедуры
3. Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
4. Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
5. Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях
6. Объективные уровни при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

«В молодых организациях устройство, структура, архитектура, ритуалы, анекдоты и официальные заявления — факторы закрепления, а не формирования культуры. Когда организация вступает в пору зрелости и стабильности, те же механизмы обращаются в первичные “культуросоздающие” механизмы, которые будут ограничивать действия будущих лидеров. Будучи непротиворечивыми, они способствуют созданию организационных идеологий

и формализации неформальных уроков, воспринятых в начальный период существования организации, в случае же их противоречивости они либо будут игнорироваться, либо станут источниками конфликта» [Шейн, с.26].

Как показывает опыт успешных западных корпораций, их руководители придерживаются других, нежели российские предприниматели, моделей поведения, ориентированных на применение современных технологий командного менеджмента. Так, С. Д. Бетчел, владелец и многолетний президент американской инженерно-строительной корпорации «Betchel Group», анализируя истоки успехов своей компании, считает, что реализация философии корпоративного управления «непрерывное совершенствование» (Continuous Improvement), которая привела к долговременным финансовым успехам компании и обеспечила ей репутацию надежного партнера, чье качество продукции и услуг не вызывает сомнений у потребителей, была бы невозможной, если бы руководство последовательно не реализовывало свою собственную, основанную на командном духе модель руководства. Эта модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они, преодолевая собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации [Стеклова, с. 46].

С. Д. Бетчел отмечает, что внимание управленческой команды было сфокусировано на таких аспектах, как:

- учет финансовых интересов потребителей;
- способность пробуждать энергию подчиненных для достижения будущих результатов;
- укрепление чувства собственности у членов управленческой команды;
- создание атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе [Цит. по: Стеклова, с. 47].

Для повышения эффективности работы управленческой команды каждый ее член, несмотря на свой пост и высокий статус, должен быть готов делегировать властные полномочия своим коллегам, должен быть открыт критической самооценке и оценке коллег, должен быть способен поддерживать дисциплину и сохранять толерантность в любых, самых сложных условиях. Высокая эффективность команды основана на взаимном доверии ее членов,

и только умножение усилий и способностей каждого дает синергетический эффект при решении самых сложных проблем.

С. Д. Бетчел подчеркивает, что к началу 90-х гг. XX в. наступила новая эра в жизни бизнес-структур. На смену внутренней конкуренции между менеджерами корпорации пришла эпоха кооперации, нашедшая свое концентрированное выражение в командном подходе, который тем не менее предполагает ясное очерчивание полномочий и уровня ответственности ведущих руководителей корпораций. Глобализация побуждает руководство частных корпораций к открытому и взаимовыгодному сотрудничеству с правительством, что, в свою очередь, дает импульс для реформирования государственной бюрократии. Однако стать моральным лидером организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сформированной организационной культуры.

Принципы формирования корпоративной культуры и социальной ответственности

Принципы формирования корпоративной культуры отражают особенности организации, отрасли и т. п., а также основные свойства, характеристики и желаемые параметры формируемой организационной культуры и социальной ответственности бизнеса.

Формируя корпоративную культуру и социальную ответственность, следует руководствоваться следующими принципами:

«1) культура должна отражать основные идеи существования организации;

2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;

3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам социальной ответственности);

4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям ее существования;

5) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры» [Стеклова, с. 74].

Методы формирования корпоративной культуры и социальной ответственности

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволяют руководителям формировать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации с учетом основ социальной ответственности бизнеса. Для разных стран и отраслей эффективны различные организационные культуры, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остается лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране.

После выяснения того, каким требованиям должна отвечать культура данной организации в условиях конкретной стратегии развития, руководство прежде всего определяет, каким должна быть философия практики управления. Исходя из философии управления, руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, руководство предприятия может воздействовать на развитие культуры двумя методами. Первый представляет собой оценку культуры и перспектив ее развития сверху с расчетом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго метода начинается снизу: менеджеры должны отслеживать, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении организации, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

Механизмы формирования корпоративной культуры и социальной ответственности

Эти механизмы находятся на стадии исследования современными учеными. Организационная культура как набор групповых представлений, вырабатываемых группой из опыта, может быть отнесена к знаниям организации. Определяя опыт как «источник организационной культуры», Э. Шейн не рассматривает сами процессы превращения опыта, полученного членами организации, в ее компоненты. Здесь важно уточнить многозначную трактовку понятия «опыт». О. В. Лавизина при изучении данного вопроса

предлагает определить опыт как «видимый результат участия индивидуума в процессах человеческой деятельности. Причем под участием рассматривается как непосредственное выполнение определенных действий, так и наблюдение за действиями других индивидуумов. Важно, что опыт всегда подразумевает видимые результаты. Это связано с процессами познания: результаты процессов, не вписывающиеся в существующие представления субъекта, не являются для него видимыми» [Лавизина, с. 42].

Такое определение опыта близко к определениям знаний, данных И. Нонака и Х. Такеучи, которые, разделяя понятие информации и знания, определили знание как «функцию определенной позиции, точки зрения или намерения» [Нонака, Такеучи, с. 53].

Говоря о знании, И. Нонака и Х. Такеучи используют традиционное определение знания — «доказанное истинное убеждение» и, делая упор на слово «убеждение», разделяют знание на формализованное и неформализованное. Формализованное знание — это нечто конкретное и систематизированное, что может быть выражено и распространено словами и числами. Неформализованное знание существует на уровне индивидуума и включает в себя понятия, мнения и убеждения. Если у формализованных знаний подчеркивается их абсолютная неизменная и не зависящая от человека природа, то неформализованное знание является «динамическим субъективным процессом проверки соответствия личного опыта истине» [Там же, с. 54].

Таким образом, модель процесса создания знания, разработанная И. Нонака и Х. Такеучи, может быть использована для анализа процессов становления и развития организационной культуры в течение жизненного цикла организации. Изучаемая модель основывается на единстве и взаимодополнении неформализованного и формализованного знания. Она исходит из предположения о создании знания посредством их социального взаимодействия. Это взаимодействие выражается через трансформации — превращение формализованных знаний в неформализованные, и наоборот.

И. Нонака и Х. Такеучи выделяют четыре вида трансформаций:

- *социализацию* — переход неформализованного знания в формализованное путем передачи/получения опыта от одного индивидуума к другому;

— *экстернализацию* — переход неформализованного знания в формализованное путем формирования знания и его вербализации в виде моделей, концепций, метафор и аналогий;

— *комбинацию* — трансформацию неформализованного знания в формализованное за счет включения экстернализированных концепций в существующую систему знаний;

— *интернализацию* — распространение формализованных знаний и их переработку на уровне сознания отдельного индивидуума [Нонака, Такеучи, с. 56].

По мнению этих авторов, знание развивается по спирали, проходя последовательно четыре вида трансформации. Знание кристаллизуется на все более высоком, онтологическом уровне: от индивидуального через групповое до организационного. И. Нонака и Х. Такеучи, говоря о знании, имеют в виду знания, относящиеся к технологиям и умениям. Организационная культура как набор групповых представлений, вырабатываемых группой из опыта, может быть отнесена к знаниям организации.

Таким образом, описанная модель может быть использована для анализа процессов становления и развития организационной культуры в течение всего жизненного цикла организации.

Этапы формирования корпоративной культуры и социальной ответственности

Для формирования корпоративной культуры и социальной ответственности, которые поддерживали бы стратегию развития организации, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию эффективной корпоративной культуры и социальной ответственности:

«1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных

ценностей и образцов поведения на основе норм социальной ответственности.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов» [Стеклова, с. 73].

Динамика организационной культуры в жизненном цикле организации

Определенной стадии жизненного цикла организации соответствует определенный тип организационной культуры. На сегодня существует множество подходов к классификации типов организационной культуры (подробнее см. раздел 1, главу 4).

Напомним наиболее известное ранжирование организационных культур, предложенное Т. Е. Дейлом и А. А. Кеннеди на основе двух факторов внешней среды: степени риска, связанного с деятельностью организации, и скорости получения организацией сведений об успешности или неуспешности принятых ею решений. Подобная модель позволяет примерно описать характеристики организационной культуры без изучения внутренних характеристик организации.

Однако сами же авторы признают схематичность данных ими определений. Кроме того (по их же словам), «компании с сильными культурами вообще не вписываются в эту схему. В сильных организационных культурах искусно соединены достоинства выделенных четырех типов культур» [Цит. по: Лавизина, с. 42]. Причиной неуниверсальности данной модели является использование для классификации только параметров внешней среды. Например, согласно Т. Е. Дейлу и А. А. Кеннеди для организаций, работающих в области IT-технологий (т. е. в условиях низкого риска и высокой скорости отдачи от принятых решений), характерна культура «усердной работы», т. е. работы с высокой активностью сотрудников организации и основными ценностями, сосредоточенными на потребителе и его нуждах. Между тем можно привести немало примеров организаций, работающих в области IT, но находящихся на стадии старости, организационная культура которых не подпадает под данное определение, зато очень хорошо вписывается в «бюрократическую культуру», которая (по определению Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди)

характерна для организаций, работающих в условиях малого риска и низкой скорости отдачи.

Другие подходы к классификации организационных культур (например, С. Ханди или Г. Хофштеде) сосредоточены на внутренних переменных организации (технологии, лидерство, принятие неопределенности, индивидуальность или коллективизм и пр.), но все эти подходы лишь опосредованно отражают связь между стадией развития организации и ее культурой.

Таким образом, необходимо выделение характеристик организационной культуры, по которым можно сопоставить тип организационной культуры и стадии жизненного цикла организации. Для этого рассмотрим такие характеристики организационной культуры, как разделяемость и противоречивость.

«*Разделяемость культуры* определяется частью членов организации, разделяющих ее базовые основы, то есть чем больше членов организации разделяют определенные групповые представления, тем более культурная парадигма разделяема. С понятием разделяемости неразрывно связана и широта охвата различных сторон социальной и духовной жизни членов организации. На практике такой параметр легче определить по принятию или непринятию членами организации видимых проявлений организационной культуры — провозглашенных ценностей и существующих артефактов» [Лавизина, с. 66].

«*Уровень противоречивости* определяется как противоречивыми групповыми представлениями и ценностями, так и несоответствием между подлинными и провозглашенными ценностями организации. ...Зачастую под противоречивостью организационной культуры понимают наличие субкультур. В любой организации существование субкультур неизбежно и обусловлено разделением труда, которое накладывает отпечаток на существование целей, средств их достижения. Однако такие различия фиксируются в основном на уровне отдельных артефактов и частично на провозглашенных ценностях» [Там же, с. 68].

Очень часто применительно к организационной культуре употребляют определения «сильная» или «слабая». В контексте данных выше характеристик мы можем определить сильную культуру как непротиворечивую и разделяемую, а слабую — как противоречивую и неразделяемую. Соответственно оставшиеся комбинации этих

характеристик будут занимать промежуточное положение на шкале «сильная — слабая».

На основе исследования, проведенного Б. З. Мильнером, рассмотрим, как меняются параметры силы и слабости культуры в течение жизненного цикла организации.

1. *Стадия становления организации.* У организации на этом этапе отсутствует собственная организационная культура, но зато есть набор культур, привнесенных членами организации из внешней социосистемы. Поэтому условно на этом этапе организационную культуру можно охарактеризовать как противоречивую и неразделяемую.

2. *Стадия развития организации.* На этом этапе собственная организационная культура активно формируется. Опыт организации проходит стадию осознания и оценки. Если на первом этапе развития основной идеей, сплачивающей коллектив, было выживание организации, то здесь главное влияние оказывает понимание организацией своего места на рынке и в обществе. Сформировавшиеся в период становления базовые ценности начинают сильно влиять на то, как сотрудники компании будут заинтересованы в ее процветании и развитии. По сути, все эти моменты являются «ингредиентами» миссии организации. Согласно Э. Х. Шейну миссия является «набором представлений организации о ее основных сферах компетенций базовых функций в обществе». Еще одной характеристикой этой стадии является замещение истинных ценностей провозглашенными. Это вызвано относительно небольшим опытом, который не позволяет сформировать в группе самостоятельные представления по базовым аспектам организационной жизни. В этом случае культуру можно охарактеризовать как непротиворечивую, но слабо разделяемую.

3. *Стадия зрелости.* На этой стадии развития организационная культура достигает пика. Опыт, накопленный на предыдущих стадиях, достаточно разнообразен и проанализирован. Представления организации сформированы, компания имеет историю и традиции. Тот факт, что компания находится на этой стадии, т. е. ей удалось занять выбранную нишу, показывает, что опыт внутренней интеграции и приспособления к внешней среде оказался успешным. Значит, и ценности, провозглашенные на предыдущем этапе, получили свое подтверждение, перейдя в разряд реальных ценностей и представлений группы. Потому они активно передаются членам организации.

Организационная культура на этом этапе характеризуется наименьшим количеством противоречий и широко разделяема.

4. *Стадия старости.* Для нее характерна широкая разделяемость организационной культуры, доставшейся компании в наследство. В то же время догматичный характер организационной культуры приводит к увеличению в ней противоречий — главным образом между реальными и провозглашенными ценностями. Следовательно, организационная культура на этом этапе может быть описана в терминах «противоречивая» и «широко распространенная» [Мильнер, с. 38].

Таким образом, противоречивость и разделяемость организационной культуры могут выступать в качестве индикаторов стадии развития организации [Минцберг, с. 92]. Кроме того, они позволяют определить направление изменений в организационной культуре с учетом стадии развития организации.

Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры и социальной ответственности

Исследуя вопрос о факторах, влияющих на формирование корпоративной культуры и социальной ответственности, важно учитывать несколько острых проблем, связанных с функционированием организации, а именно проблему внешней адаптации и выживания предприятия на рынке и проблему внутренней интеграции и выживания организации.

Проблема внешней адаптации организации посредством формирования организационной культуры

В целях эффективности функционирования организация должна развиваться и адаптироваться к изменениям своего внешнего окружения. Поэтому следует понимать значение внешнего окружения и учитывать этот фактор. Так, например, М. Мескон и Ф. Хедоури различают факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. Среда *прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и которые также испытывают на себе прямое влияние операций организации. Внешняя для организации среда состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации, или являющихся

потребителями результатов ее деятельности (продукции или услуг). Можно выделить следующие основные элементы внешней среды для организаций: клиенты, потребители продукции и услуг (рынки сбыта); поставщики (рынки ресурсов, в том числе рынок труда); конкуренты; техника и технология; государство; общественные организации и группы.

Принятие компанией определенной организационной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителями и т. п. Известно, что компаниям отраслей высоких технологий присуща культура, содержащая инновационные ценности и веру в изменения. Однако эта черта может по-разному проявляться в организациях одной и той же отрасли, а также зависит от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания.

Естественно, в первую очередь в организационной культуре находят отражение факторы прямого воздействия как наиболее определенные и воздействующие сильнее, но свою роль играют и *косвенные факторы*. «Под сферой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее опосредованное влияние на них оказывающие. Это такие факторы, как состояние экономики в целом, развитие научно-технического прогресса, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах. Следует отметить, что важнейшей характеристикой внешней среды с точки зрения влияния на организацию является степень изменчивости. Организации, действующие в стабильной среде, могут позволить себе более долгосрочное планирование, иерархические и формальные системы управления, гарантии занятости и повышения заработной платы. Организации, работающие в резко изменяющейся среде, вынуждены чаще корректировать свои цели, менять стратегию, структуру и т. д. Степень изменяемости внешней среды зависит от особенностей вида деятельности, уровня развития техники и технологии, политической системы. Однако общей тенденцией является повышение степени изменчивости внешней среды, что ускоряет процесс организационных перемен. Процесс внешней адаптации 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. В данном процессе решаются проблемы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т. п.» [Стеклова, с. 70].

Проблема внешней адаптации и выживания организации на рынке посредством формирования организационной культуры и социальной ответственности.

Для решения этой проблемы необходимо следующее.

«Во-первых, *выработка миссии и стратегии компании.* Управление организационной культурой призвано повысить отдачу от персонала, создать условия для самомотивации сотрудников в рамках принятых в организации норм и правил поведения. Организационная культура призвана не только содействовать повышению производительности и качества труда отдельных сотрудников, но и поддерживать миссию и стратегию организации. Фактически речь идет о формировании эффективной для данной организации в условиях сегодняшнего и завтрашнего дня организационной культуры, которая не может быть неизменной, поскольку изменение внешних условий требует постоянного ее развития. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента фирмы, но и тонких механизмов управления персоналом (что еще раз подтверждает необходимость вхождения руководителя отдела управления персоналом в состав высшего руководства организации)» [Гаспарович и др., с. 23]. В частности, необходимо постоянно отслеживать изменения в культурных ценностях общества и в ценностных приоритетах работников организации.

Во-вторых, *разработка целей.* «В каждый конкретный момент времени организация стремится к конкретному промежуточному состоянию, которое фиксируется в виде цели. Долгосрочные и краткосрочные цели должны быть достижимыми, измеряемыми, конкретными, совместимыми. Как правило, в долгосрочных и краткосрочных целях формулируются желаемые состояния относительно:

— доходов фирмы (прибыльность, рентабельность, доход на акцию);

- возможностей развития (производительность, доля рынка, объем продаж, обновление технологий);
- клиентов (скорость обслуживания, сокращение жалоб);
- сотрудников (оптимизация системы менеджмента, сокращение текучести кадров)» [Шейн, с. 112].

Этапы разработки целей включают: анализ текущего состояния фирмы и среды; формализацию миссии (важно предвидение руководства по поводу будущего состояния среды, а не описание случившегося постфактум); разработку на основе миссии долгосрочных и краткосрочных измеряемых целей, средств и ресурсов их достижения; построение иерархии целей.

В-третьих, *выработка системы оценки деятельности компании*. Для того чтобы в соответствии с требованиями стратегии фирмы изменять и развивать организационную культуру, ее надо глубоко изучить. Прежде чем вносить какие-либо изменения, необходимо ответить на два вопроса: «Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?», «Какой должна быть организационная культура, чтобы поддерживать выбранную руководством стратегию организации?» Иными словами: «Какова должна быть эффективная организационная культура?»

Выяснив «желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное» [Померанцева, с. 62].

Проблема внутренней интеграции и выживания организации посредством формирования корпоративной культуры и социальной ответственности

Изменения внешней среды организации не только характеризуют экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но и затрагивают социальное пространство. Носитель и реализатор организационных ценностей — персонал. Поэтому ключевое понятие для определения корпоративной культуры — человеческая, социальная среда. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов — членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации,

предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности, и т. д. Все это создает серьезные проблемы внутренней интеграции — «определение общего языка и концептуальных категорий между сотрудниками, выбор методов коммуникации, определение значения используемого языка и концепций» [Шейн, с. 132]. Если внешняя среда создает ситуативные возможности для развития определенных черт организационной культуры (впрочем, как и внутренние процессы организационной жизнедеятельности), то процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами коллектива. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

Процесс внутренней интеграции часто начинается для организации с установления своей специфики при определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультурам), так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведет к дифференциации организации.

Каждый индивид привносит в организацию свои представления, знания, навыки, убеждения и ценности — все то, что является продуктом его жизненного и профессионального опыта. Общие черты индивидуальных культур членов стабильных групп образуют субкультуры групп. Как было сказано ранее, в рамках любой организации можно выявить несколько субкультур. Так, в организации существуют управленческая субкультура, субкультуры функциональных организационных единиц (отделов, департаментов, цехов), субкультуры стабильных групп на основе их географического расположения, образования и опыта, уровня профессионализма, положения и статуса и т. д. Под влиянием общей истории и взаимосвязанной деятельности вырабатываются черты универсальной культуры организации на основе доминирующих субкультур.

Используя выработанный коллективный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в деятельности. Персонал должен знать реальную миссию своей организации, что поможет ему сформировать понимание своего вклада в выполнение организацией ее миссии.

Таким образом, для успешного функционирования организации должны быть не только более или менее гибкими, но

и стабильными, поэтому их руководителям нужно принимать в расчет внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование организационной культуры. В зависимости от конкретных целей и задач деятельности, особенностей среды и членов организации (от руководителя до рядовых сотрудников) развиваются специфические черты организационной культуры, которые в дальнейшем определяют деятельность и эффективность организации в решении ее задач и достижении ее целей.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какова роль основателей организации в формировании корпоративной культуры и социальной ответственности?
2. Динамика культуры в жизненном цикле организации.
3. Перечислите принципы, методы и этапы формирования корпоративной культуры и социальной ответственности.
4. Раскройте особенности принципов формирования корпоративной культуры и социальной ответственности.
5. Каковы методы формирования корпоративной культуры и социальной ответственности?
6. Охарактеризуйте этапы формирования корпоративной культуры и социальной ответственности.
7. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры и социальной ответственности?
8. Каковы проблемы внешней адаптации организации?
9. В чем заключается проблема внутренней интеграции и выживания организации?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Гаспарович Е. О.* Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути / Е. О. Гаспарович, Т. К. Коваленко, А. Г. Токарев // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.* 2018. Т. 7, № 3. С. 23–28.
2. *Лавизина О. В.* Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации / О. В. Лавизина. М., 2012. 363 с.
3. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.

4. *Миццберг Г.* Структура в кулаке : пер. с англ. / Г. Миццберг. СПб. : Питер, 2012. 314 с.

5. *Нонака И.* Компания — создатель знания : пер. с англ / И. Нонака, Х. Такеучи. М. : Олимп–Бизнес, 2003. 84 с.

6. *Померанцева Е.* Модели управления персоналом / Е. Померанцева. СПб. : Питер, 2012. 73 с.

7. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

8. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Учебное задание 5

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием главы 5 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленный фрагмент
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Варианты текстов

Вариант 1

Основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры:

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

2. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

3. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

4. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

Вариант 2

На усмотрение и по собственному желанию руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, руководство предприятия может воздействовать на развитие культуры двумя методами. Первый представляет собой оценку культуры и перспектив ее развития сверху с расчетом на то, что это не вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго метода начинается также сверху: менеджеры должны отслеживать, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении организации, стараясь при этом шаг

за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

Вариант 3

Формируя организационную культуру, следует руководствоваться следующими принципами:

- 1) культура должна отражать основные идеи государственной политики;
- 2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- 3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);
- 4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям ее существования;
- 5) важно отказаться от накопленного предшествующими поколениями культурного опыта, можно сразу видоизменять или использовать его.

Вариант 4

Очень часто применительно к организационной культуре употребляются определения «сильная» или «слабая». В контексте данных выше характеристик мы можем определить сильную культуру как непротиворечивую и разделяемую и слабую — как противоречивую и неразделяемую. Соответственно оставшиеся комбинации этих характеристик будут занимать промежуточное положение на шкале «сильная — слабая».

На основе исследования, проведенного Б. З. Мильнером, рассмотрим, как меняются параметры силы и слабости в течение жизненного цикла организации.

1. Стадия становления организации. У организации на этом этапе имеется собственная организационная культура и есть набор культур, привнесенных членами организации из внешней социосистемы. Поэтому условно на этом этапе организационную культуру можно охарактеризовать как противоречивую и неразделяемую.

Вариант 5

Источниками организационной культуры являются: взгляды, ценности и представления основателей организации; коллективный

опыт, полученный при создании и развитии организации; новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Первый источник является второстепенным на стадии формирования организации и, следовательно, организационной культуры, так как основатели (организаторы) определяют основную цель существования организации — миссию, принципы взаимодействия, а также подбирают сотрудников, которые не являются единомышленниками в основных вопросах, не направляют и не регулируют их поведение.

Учебное задание 6

Составить в тезисной форме развернутый план главы 5 «Формирование корпоративной культуры и социальной ответственности».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал главы 5 и первоисточники к ней.

После этого следует:

1) структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана (не менее 5);

2) представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;

3) обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;

4) описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением собственных формулировок студента и ссылками на первоисточники) со своими комментариями и дополнениями. Важно помнить, что тезис — положение, *кратко* излагающее какую-либо идею, а также одну из основных мыслей сочинения, доклада, лекции и т. д. (требования к написанию тезисов см. на с. 33–34).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия поучения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие развернутого плана лекции в тезисной форме (5 и более пунктов плана, каждый из которых сопровождается тезисами) с выделением собственных формулировок студента (качество плана определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Наличие собственных комментариев и дополнений.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

6. Выполнение работы в заданные сроки.

Контрольное задание 5

Составить глоссарий основных понятий (10 и более), представленных в главы 5 «Формирование корпоративной культуры и социальной ответственности».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Описание основных понятий (10 и более) следует сопроводить ссылками на источники.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие глоссария основных понятий (10 и более) главы 5.

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Раздел 2, глава 5 «Формирование корпоративной культуры и социальной ответственности».

Дополнительная

2. *Лавизина О. В.* Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации / О. В. Лавизина. М., 2012. 363 с.

3. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.

4. *Минцберг Г.* Структура в кулаке : пер. с англ. / Г. Минцберг. СПб. : Питер, 2012. 314 с.

5. *Нонака И.* Компания — создатель знания : пер. с англ. / И. Нонака, Х. Такеучи. М. : Олимп–Бизнес, 2003. 84 с.

6. *Померанцева Е.* Модели управления персоналом / Е. Померанцева. СПб. : Питер, 2012. 73 с.

7. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УЛГТУ, 2007. 127 с.

Глава 6

Поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности

В современных условиях управление корпоративной культурой рассматривается прежде всего как процесс формирования и поддержания культуры организации. Процесс поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности наряду с процессом ее формирования является сложным и многогранным. «Первоначально, формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки, ценности и т. д., успешность этого процесса будет зависеть от того, как будут в дальнейшем поддерживаться все осуществляемые процессы» [Кичинин, с. 13]. Для исследования данного вопроса важно определиться с основными понятиями — «поддержание организационной культуры», «поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности», с критериями успешности, методами и механизмами поддержания, а также с факторами, влияющими на этот процесс.

Современные исследователи работают над точной формулировкой понятия «поддержание организационной культуры». В целом следует понимать, что поддерживающие процессы не создают добавленную ценность чему-либо: они направлены на качественное сохранение в функциональном состоянии целевого объекта. В случае, когда речь идет о поддержании организационной культуры, это означает реализацию процесса утверждения устойчивого положения, качественное сохранение уже сформированной организационной культуры предприятия. На этот процесс влияют степень принятия членами организации основных ценностей компании и степень их преданности этим ценностям. Вопрос о разработке понятия «поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности» рассматривается в том же контексте.

Успешным иностранным компаниям, обладающим сильной организационной культурой (например, «Coca-Cola» и «PepsiCo», «Procter & Gamble»), тоже необходимо постоянное поддержание и развитие своих культурных традиций и ценностей. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники привносят не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной до полного принятия философии и идеалов организации и осознанного следования принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, заключается в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями организации, и тех, кто внутренне глубоко разделяет эти ценности и следует им в своем поведении.

В ходе процесса поддержания организационной культуры важную роль играет полная идентификация сотрудников с организацией, для чего необходимо реализовывать поэтапный комплекс последовательных мер.

Первым этапом становится «тщательный отбор кандидатов для приема на работу в организацию. В ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей» [Сухорукова, с. 25].

Второй этап реализуется «после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

После того как новый сотрудник переживет первый “культурный шок”, следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации» [Там же, с. 26].

Третий этап состоит «в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, как перевод работника на другое, менее престижное рабочее место. Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им. Организация в свою очередь

старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг» [Сухорукова, с. 26].

Заключительным этапом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Иногда в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количестве, превышающем численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

Поскольку, как уже сказано ранее, организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой, новые члены организации, хотят они этого или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как именно сила культуры влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

Силу культуры организации определяют три момента:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры [Стеклова, с. 49].

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно имеет более глубокое влияние на поведение людей в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Новое в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь в организации умеренно сильную культуру.

Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей и являются результативными для поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности.

О. С. Виханский выделяет следующие основные группы таких методов:

— *Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

— *Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее

в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства войдет со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

— *Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя внимание на важных моментах, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

— *Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

— *Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно сотрудникам внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо

к групповому подходу в работе, либо к переходу на «тележечную» сборку в рамках комплексной бригады.

— *Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение персонала и на понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное культурное значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Выделим «три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- социализация персонала» [Гаспарович, 2014, с. 47].

Отбор персонала преследует определенную цель — идентифицировать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы. Попытка выявить совместимость проявляется

в стремлении нанять людей с системой ценностей, идентичной организационным ценностям, тех, кто способен в дальнейшем поддерживать организационную культуру предприятия.

Одновременно в процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. Если на основе этой информации кандидат выяснит, что его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, то он сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места. Отбор в этой связи решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить, соответствуют ли они требованиям организации, а с другой стороны, дает организации возможность отсеять тех кандидатов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности. Так, например, эффективная процедура отбора кандидатов существует в компании «Procter & Gamble», в которой применяется многоступенчатая система интервью.

Деятельность руководящего звена, как отмечает И. А. Никонова, сильно влияет на поддержание организационной культуры. «Если менеджеры среднего звена зачастую устанавливают основные правила и нормы поведения, основываясь на высказываниях руководителей и их реакции на различные ситуации, то сотрудники организации узнают о них (перечне этих правил и норм, наиболее предпочтительных формах поведения), когда они “спускаются сверху”. Руководители же считают, что реально оценивают себя и уверены в своих действиях. В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления в процессе их реализации приводят к личностному росту. Они привыкли оценивать и быть оцененными по результатам. Решающим по своим последствиям оказалось открытие, что позитивное самовосприятие и уверенность в себе в результате имеет силу воздействия и зачастую приводит к оптимизму окружающих. По большому счету, это и есть задача руководителя — “заражать” своим оптимизмом окружающих. Кроме того, успешные руководители придерживаются следующих общеизвестных житейских мудростей, к которым большое количество людей идет в течение многих лет: принимайте людей такими, какие они есть; всегда нужно смотреть вперед. На ошибках учатся, но не следует при каждой неудаче снова переживать “старые” ошибки;

нужно доверять другим, так как цена недоверия и постоянного подозрения оказывается слишком высокой; нужно работать, а не обещать. Ценятся результаты, а не разговоры. Уважение оказывается по заслугам» [Никонова, с. 111].

Как бы эффективно ни были организованы процессы подбора и отбора персонала, новые работники могут быть незнакомы с организационной культурой и вряд ли будут сразу ей соответствовать, а уж тем более поддерживать ее на должном уровне. Именно поэтому прилагаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре, т. е. пройти адаптационный процесс социализации. Делается это для того, чтобы помочь новым работникам вписаться в коллегиальный стиль управления фирмой. Процесс вступления новых работников в организацию является критической стадией социализации. От нее будет зависеть успех организации и дальнейшая карьера работника.

Социализация персонала проходит несколько стадий.

Первая стадия — *предварительная*, когда сотрудник узнаёт о самой работе и организации до поступления на работу. Например, одной из основных задач школ бизнеса является адаптация будущих менеджеров к условиям ведения бизнеса в современных фирмах. В дальнейшем общие требования конкретизируются в процессе отбора при поступлении на работу в конкретную фирму.

На следующей стадии, *стадии «столкновения»*, новый сотрудник фирмы уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы и сравнивает ее со своими ожиданиями.

Наконец, на *стадии «метаморфозы»* происходит приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью. Процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, вовлеченность в организацию и желание работать в ней. В результате сотрудник становится частью фирмы, проявляет способность поддерживать ее организационную культуру.

Таким образом, можем констатировать, что проблематика поддержания организационной культуры созвучна вопросам поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности и пути решения находятся в плоскости одного исследовательского поля.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое процесс поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности?
2. Каковы критерии поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности?
3. Назовите методы поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности и дайте их краткую характеристику.
4. Раскройте факторы, влияющие на поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности.
5. В ходе процесса поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности важную роль играет полная идентификация сотрудников с организацией. Перечислите ее этапы и охарактеризуйте их.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
2. *Кичинин А. Ф.* Управление организационной культурой в современных российских организациях малого предпринимательства : автореф. дис. ... канд. соц. наук / А. Ф. Кичинин. Ростов н/Д, 2005. 25 с.
3. *Никонова И. А.* Как поддерживать организационную культуру? / И. А. Никонова. М., 2011. 161 с.
4. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.
5. *Сухорукова М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова. М., 2011. 132 с.

Учебное задание 7

Составить аннотацию к главе 6 «Поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности».

Методические указания для выполнения учебного задания

Аннотация — это краткая характеристика произведения (статьи, монографии и т. д.), содержащая перечень основных его положений.

В аннотации необходимо кратко определить основные идеи (разделы) произведения и представить их в виде связного текста.

Аннотация содержит следующие основные компоненты: актуальность, постановка проблемы, пути ее решения, результаты и выводы. На каждый компонент отводится 1–2 предложения. Пример написания аннотации приведен в табл. 9.

Таблица 9

**Основные компоненты аннотации на примере аннотации
к научно-технической статье «Новый ингибитор коррозии
для смазочного масла»**

Компонент аннотации	Описание	Пример
Актуальность	Необходимо показать важность изучаемой исследовательской проблемы или предлагаемого проекта. У читателя сразу должно сложиться представление о том, почему обсуждаемая проблема требует изучения	При контакте металлических деталей масло-систем с коррозионно-активными примесями в смазочном масле происходит разрушение поверхности детали
Постановка проблемы	После раскрытия актуальности необходимо обозначить существующую проблему, на решение которой и будет направлен исследовательский проект (статья). При чтении данного раздела аннотации у читателя должно сложиться мнение, что без этого проекта обойтись невозможно	Ассортимент производимых промышленностью ингибиторов коррозии невелик, и эффективные ингибиторы для подавления сероводородной коррозии в масле отсутствуют
Пути решения проблемы	В данном разделе аннотации необходимо перечислить конкретные шаги, направленные на решение существующей проблемы. В <i>качественных</i> исследованиях (в которых нет описания эксперимента и анализа его результатов) это может быть перечисление исследуемых теоретических вопросов. В <i>количественных</i> исследованиях (если в работах имеются статистические данные эксперимента) в этом разделе аннотации перечисляются методики проведения экспериментальной работы, исследуемые переменные	Разработана методика лабораторного определения скорости коррозии металлов в масле. Приведены исследования защитной эффективности ряда ингибиторов. Найдена оптимальная концентрация ингибитора в масле

Компонент аннотации	Описание	Пример
Ключевые слова	Найти в тексте статьи ключевые слова (от 3 до 5 слов), перечислить их в конце аннотации	Ключевые слова: коррозия материалов, ингибитор; ингибитор коррозии для смазочного масла

При написании аннотации следует обратить внимание на следующие характерные ее особенности:

— Лимит слов. При написании аннотации необходимо придерживаться установленного лимита слов (100–250 слов по ГОСТ 7.86–2005, или 500–600 знаков, т. е. 10–12 строк).

— Временное единство. Текст аннотации должен быть написан в одном грамматическом времени (как правило, это настоящее время).

— Общепринятая структура (см. табл. 9).

— Ясность, четкость изложения. Язык аннотации должен быть понятен широкому кругу специалистов в конкретной области знания. Рекомендуется использовать известные общепринятые термины.

— Отсутствие деталей. В аннотации необходимо избегать лишних деталей и конкретных цифр.

— Ключевые слова. Должны быть выделены ключевые слова аннотируемой работы, что необходимо для классификации статей по темам и нахождения их через поисковые системы.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие аннотации к главе 6.
2. Грамотная профессиональная речь.
3. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
4. Выполнение работы в заданные сроки.

Учебное задание 8

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием главы 6 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленный фрагмент
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

Варианты текстов

Вариант 1

Силу культуры организации определяют три момента:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Густота» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Вариант 2

Третий этап состоит «в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть отделены друг от друга. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно не связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, как перевод работника на другое, менее престижное рабочее место. Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им. Организация в свою очередь старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг».

Вариант 3

Выделим три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- социализация персонала;
- увольнение персонала.

Вариант 4

Если организационная культура уже сформировалась, то нет необходимости в дальнейшем ее поддержании. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Вариант 5

В ходе процесса поддержания организационной культуры важную роль играет полная идентификация сотрудников с организацией, для чего необходимо реализовывать поэтапный комплекс последовательных мер. Первым этапом становится «случайный выбор кандидатов для приема на работу в организацию. В ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей».

Контрольное задание 6

1. Представить в виде эссе мнения 5 и более теоретиков и практиков по вопросам целей, содержания процесса поддержания организационной культуры (сопроводить каждый тезис собственными комментариями по изучаемому вопросу) (требования к написанию эссе см. ниже).

2. Сформулировать в тезисной форме (5 и более тезисов) собственную точку зрения о специфике поддержания и укрепления организационной культуры (требования к написанию тезисов см. на с. 33–34).

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Ответ следует оформить в виде эссе. «Эссе — это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее собой попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные» [Краткая литературная энциклопедия, с. 798].

Структура эссе определяется следующими требованиями:

1. Мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. Мысль должна быть подкреплена доказательствами, поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы — это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, структура эссе имеет следующий вид (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- введение;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующее:

1. Введение и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, а в заключении резюмируется мнение автора).

2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Стиль изложения предполагает эмоциональность, экспрессивность, художественность. Филологи полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения. Впрочем, стиль отражает особенности личности автора эссе, об этом тоже полезно помнить.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Эссе обязательно обсуждается на форуме с другими студентами.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов (не менее 5), мнение студента по исследуемому вопросу.

2. Активное участие студента в общем обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 224 с.

2. *Занковский А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.

3. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. 416 с.

4. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.

5. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 176 с.

Контрольное задание 7

Корпоративная культура и социальная ответственность: планирование, формирование, поддержание

1. Описать особенности технологий планирования и формирования корпоративной культуры и социальной ответственности: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ.

2. Раскрыть специфику технологий поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ.

3. Выявить тождество и различия технологий планирования и формирования корпоративной культуры и социальной ответственности и технологий поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

1) Титульный лист — 1 страница.

2) План контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) — 1 страница.

3) Введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) — 1 страница.

4) Основная часть — не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть *каждого пункта* плана, а именно:

— раскрыть особенности технологий планирования и формирования корпоративной культуры и социальной ответственности: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;

— раскрыть специфику технологий поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ (представить мнения 5 и более авторов с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;

— выявить тождество технологий планирования и формирования корпоративной культуры и социальной ответственности и технологий поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности, сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;

— выявить различие технологий планирования и формирования корпоративной культуры и социальной ответственности и технологий поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности, сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;

— обосновать эффективность и значимость изучения данного вопроса для управления персоналом предприятия (5 тезисов и более).

5) Заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) — 1 страница.

6) Список использованной литературы (оформление по алфавиту не менее 5 источников, в том числе электронных) — 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Активное участие студента в общем обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Виханский О. С.* Менеджмент : учебник для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2008. 669 с.
2. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.
3. *Фетисов А. В.* Управление культурами : [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.
4. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

5. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 224 с.
6. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. 416 с.
7. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.
8. *Полукаров В. Л.* Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. М. : КНОРУС, 2008. 280 с.
9. Предпринимательская деятельность : учебник для студентов вузов / [Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева, Т. С. Кривцова и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. М. : КНОРУС, 2011. 204 с.
10. *Сергеев А. М.* Организационное поведение : Тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. М. Сергеев. 3-е изд., стер. М. : Академия, 2008. 288 с.
11. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 176 с.
12. *Шейн Э.* Процесс консалтинга : Построение взаимовыгодных отношений «клиент — консультант» / Э. Шейн ; [пер. с англ. И. Малковой]. М. [и др.] : Питер, 2008. 288 с.
13. *Ястребова Е. М.* Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции : учеб.-метод. пособие / Е. М. Ястребова. М. : Литера, 2009. 255 с.

Контрольное задание 8

Сценарий проведения совещания по поддержанию корпоративной культуры на предприятии

1. На основе изучения рекомендуемой литературы и теоретического материала раздела 2 составить сценарий проведения совещания по поддержанию корпоративной культуры на предприятии:
 - провести анализ проблемного поля;
 - определить тематику совещания;
 - сформировать регламент мероприятия;
 - проинформировать персонал о существующей проблематике и направлениях решения вопроса (выбрать методы, формы, средства информирования);
 - разработать график выполнения совместно принятых решений.
2. Обосновать эффективность предложенного сценария.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь следует ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) Титульный лист — 1 страница.
- 2) План контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) — 1 страница.
- 3) Введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) — 1 страница.

4) Основная часть — не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть *каждого пункта* плана, а именно:

– определить тематику совещания: проблемное поле, содержание, факторный анализ (представить 5 и более мнений разных авторов по актуальным проблемам изучаемого вопроса с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению (требования к тезисам см. на с. 33–34);

— сформировать регламент мероприятия: перечень мероприятий, краткое содержание, тайминг мероприятий, ответственные, место и условия проведения и т. д. (использовать опыт, отраженный в журнальных статьях, опубликованных на интернет-ресурсах, 5 и более авторов с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;

— определить выбор методов, форм, средств информирования персонала о существующей проблематике и направлениях решения вопроса, сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;

— разработать график выполнения совместно принятых решений, сформулировав и обосновав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;

— обосновать эффективность предложенного сценария для управления поддержанием корпоративной культуры предприятия (5 тезисов и более).

5) Заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) — 1 страница.

6) Список литературы (оформление по алфавиту не менее 5 источников, в том числе электронных) — 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).
2. Выполнение работы в заданные сроки.
3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в анализе в режиме онлайн (в режиме реального времени) не менее 2 контрольных заданий сокурсников по данной теме по следующим критериям:
 - наличие/отсутствие всех компонентов задания согласно методическим рекомендациям;
 - обоснованность авторских разработок (наличие анализа рекомендуемой литературы);
 - грамотная профессиональная речь, использование терминологии.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
2. *Лавизина О. В.* Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации / О. В. Лавизина. М., 2012. 363 с.
3. *Никонова И. А.* Как поддерживать организационную культуру? / И. А. Никонова. М., 2011. 161 с.
4. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УЛГТУ, 2007. 127 с.
5. *Сухорукова М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова. М., 2011. 132 с.
6. *Управление персоналом : учебник / под ред. А. Я. Кибанова.* 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2009. 638 с.
7. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.
8. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Тестовые задания для самопроверки

1. Для поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности наиболее важным является поведение:

- 1) рядовых сотрудников;
- 2) всего коллектива в целом;
- 3) руководителя;
- 4) менеджеров среднего звена.

2. Что, исходя из опыта лучших организаций, положительно влияет на отношение персонала к компании, повышает чувство гордости за свою организацию?

- 1) широкое внедрение корпоративной символики;
- 2) увольнение части работников;
- 3) увеличение экспорта промышленной продукции за рубеж;
- 4) критерии принятия, продвижения или увольнения сотрудников.

3. К факторам, которые играют определяющую роль в поддержании корпоративной культуры и социальной ответственности, не относятся:

- 1) отбор персонала;
- 2) мероприятия по обучению персонала;
- 3) деятельность высшего руководящего звена;
- 4) методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению.

4. Для поддержания существующей организационной культуры необходимо нанимать людей, имеющих:

- 1) систему ценностей, отличных от организационных;
- 2) систему ценностей, противоположных организационным;
- 3) систему ценностей, наиболее совместимых с организационной;
- 4) систему ценностей, идентичных организационным.

5. Когда заканчивается процесс социализации сотрудника в организации?

- 1) сразу после приема на работу;
- 2) на протяжении всей его работы в компании;
- 3) по истечении испытательного срока;
- 4) если организация не проводит процесса социализации.

6. К первичным механизмам передачи корпоративной культуры относятся:

- 1) намеренное создание образцов для подражания;
- 2) официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию;
- 3) дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;
- 4) истории, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях организации.

7. К вторичным механизмам передачи корпоративной культуры относятся:

- 1) выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- 2) критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- 3) система и принципы деятельности организации;
- 4) критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

8. Каково влияние новичка на организацию?

- 1) влияние незначительное, поэтому не нуждается в изучении;
- 2) влияние отсутствует;
- 3) оказывает влияние лишь на неокрепшую организацию;
- 4) оказывает влияние на окружение, отдельных членов организации, а также на климат организации.

9. При противоречии между первичными и вторичными механизмами передачи корпоративной культуры вторичные механизмы:

- 1) станут источником внутреннего конфликта;
- 2) способствуют формированию организационной идеологии;
- 3) формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее;
- 4) помогают адаптации новичков.

10. Поддержанию определенных аспектов организационной культуры помогают:

- 1) должностные инструкции;
- 2) концентрация поведения менеджера на этих аспектах;
- 3) самостоятельная работа сотрудников над ошибками в процессе работы;
- 4) наказание работников за ошибки в этих аспектах.

11. Система стимулирования как метод поддержания организационной культуры должна быть:

- 1) ситуативной;
- 2) дифференцированной согласно занимаемой должности;
- 3) постоянной и последовательной;
- 4) дифференцированной согласно стажу работы на предприятии.

12. Основная роль по поддержанию корпоративной культуры и социальной ответственности отводится:

- 1) всему коллективу в целом;
- 3) руководителю;
- 4) менеджерам среднего звена;
- 5) рядовым сотрудникам.

13. К системе формальных правил относятся:

- 1) правила внутреннего трудового распорядка;
- 2) одежда;
- 3) профессиональный жаргон;
- 4) общение в коллективе.

14. К системе неформальных правил относятся:

- 1) штатное расписание;
- 2) правила внутреннего трудового распорядка;
- 3) корпоративный кодекс;
- 4) общение в коллективе.

15. Каким образом предприятия демонстрируют заботу о «человеке труда»?

- 1) вынесением проступка сотрудника на «народный суд»;
- 2) торжественным награждением ветеранов;
- 3) торжественным награждением работников, достигших рекордных показателей в труде;
- 4) торжественным награждением лучших работников месяца.

16. Какими принципами не следует руководствоваться, формируя корпоративную культуру?

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации, которые несут положительный эмоциональный заряд;
- 2) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

3) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям ее существования;

4) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры;

5) принципом детерминизма личной культуры над интересами организационной культуры предприятия.

17. Что не относится к этапам формирования корпоративной культуры и социальной ответственности?

1) выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения);

2) изучение сложившейся организационной культуры: определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей;

3) разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;

4) фрагментарное воздействие на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии;

5) оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

18. К системе правил, не имеющих формальной основы, относятся:

1) штатное расписание;

2) правила внутреннего трудового распорядка;

3) корпоративный кодекс;

4) общение в коллективе.

19. Какая из приведенных ниже процедур не демонстрирует заботу предприятия об уважении чести и достоинства персонала?

1) вынесение рядового проступка сотрудника на «народный суд»;

2) торжественное награждение ветеранов;

3) торжественное награждение работников, достигших рекордных рабочих показателей;

4) торжественное награждение лучших работников месяца.

20. Какими правилами не следует руководствоваться, формируя социальную ответственность?

1) культура должна отражать основные идеи существования организации, которые несут положительный эмоциональный заряд;

2) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

3) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям ее существования;

4) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры;

5) принципом детерминизма личной культуры над интересами организационной культуры предприятия.

21. Формируя организационную культуру, не следует руководствоваться следующими принципами:

1) культура должна отражать основные идеи существования организации;

2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;

3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям ее существования;

5) важно отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт и не использовать его как основу, плацдарм для новой культуры.

22. К методам формирования корпоративной культуры и социальной ответственности не относится:

1) метод первоначального оценивания состояния культуры;

2) метод определения перспектив развития культуры со стороны руководства;

3) метод формирования у персонала поддержки ценностей, разделяемых в организации;

4) метод ранжирования ценностей сотрудниками от руководства до персонала.

23. О. С. Виханский выделяет следующие основные группы методов поддержания организационной культуры (зачеркните неверный ответ):

1) методы моделирования ролей и обучения персонала;

2) методы определения вознаграждений и статусов;

3) методы принятия на работу, продвижения и увольнения в соответствии с организационной культурой предприятия;

4) организационные символы и обрядность;

5) методы ранжирования и иерархии.

24. Укажите факторы, играющие важную роль в поддержании корпоративной культуры и социальной ответственности:

1) отбор персонала;

2) деятельность высшего руководящего звена;

3) социализация персонала;

4) правильный ответ — все 3 варианта.

25. Под процессом поддержания организационной культуры понимается:

1) фрагментарное использование обрядов и символов в интересах руководства;

2) разделяемость культуры, которая определяется приверженностью части членов организации базовым ценностям, продиктованным руководством;

3) двуединое состояние устойчивости и изменчивости организационной культуры предприятия;

4) реализация процесса утверждения устойчивого положения, качественного сохранения уже сформированной организационной культуры предприятия.

26. К этапам формирования корпоративной культуры и социальной ответственности не относятся:

1) выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения);

2) изучение сложившейся организационной культуры: определение степени соответствия сложившейся организационной

культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей;

3) разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;

4) целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии;

5) роспуск персонала и ликвидация предприятия.

27. В молодых организациях факторами закрепления организационной культуры являются:

1) наем, отбор персонала;

2) адаптация, социализация персонала;

3) обучение и развитие персонала;

4) организационная структура, архитектура и официальные заявления.

28. Источниками организационной культуры не являются:

1) взгляды, мировоззрение основателей организации;

2) ценности и представления основателей организации;

3) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;

4) новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями;

5) денежные знаки, облигации, займы.

29. К первичным механизмам внедрения культурных основ не относятся:

1) объективные критерии распределения дефицитных ресурсов;

2) сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество;

3) объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника;

4) объективные уровни при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации;

5) итоговая оценка эффективности влияния организационной культуры на конкурентоспособность предприятия на рынке.

30. Ранжирование организационных культур, предложенное Т. Е. Дейлом и А. А. Кеннеди на основе двух факторов внешней среды, это:

- 1) фактор доходности и фактор ликвидности;
- 2) фактор эффективности и фактор конкурентоспособности;
- 3) фактор надежного партнерства и фактор сотрудничества;
- 4) фактор анахроничности и фактор динамичности развития предприятия;

5) фактор степени риска, связанного с деятельностью организации, и фактор скорости получения организацией сведений об успешности/неуспешности принятых ею решений.

31. Вопросы формирования и поддержания организационной культуры рассматриваются в работах:

- 1) К. Левина;
- 2) З. Фрейда;
- 3) И. Канта;
- 4) Б. Малиновского;
- 5) Э. Шейна.

32. Под организационными ценностями понимается:

- 1) степень организационной культуры, осознаваемая самими членами организации или поощряемая руководством;
- 2) свойство организационной культуры, осознаваемое самими членами организации или поощряемое руководством;
- 3) фактор организационной культуры, осознаваемый самими членами организации или поощряемый руководством;
- 4) характер организационной культуры, осознаваемый самими членами организации или поощряемый руководством;
- 5) уровень организационной культуры, осознаваемый самими членами организации или поощряемый руководством. Для его обнаружения и описания можно использовать глубинные интервью, контент-анализ внутренней документации и т. д.

33. Поддержание организационной культуры выполняет в отношении работников функцию:

- 1) ориентирующую;
- 2) интегрирующую;
- 3) информативную;
- 4) коммуникативную;
- 5) регулирующую.

34. К методам поддержания корпоративной культуры не относятся:

- 1) поведение и заявления руководителей;
- 2) система мотивации персонала;

- 3) система стимулирования персонала;
- 4) организационные символы и обряды;
- 5) распоряжения, приказы.

35. При работе по формированию корпоративной культуры и социальной ответственности не предполагается:

- 1) определение миссии, стратегии, целей и ценностей организации;
- 2) исследование сложившейся организационной культуры;
- 3) разработка необходимых организационных мероприятий по формированию, развитию, закреплению или ликвидации определенных ценностей и образцов поведения;
- 4) диагностика организационной культуры.

36. В зрелых организациях факторами подкрепления организационной культуры являются:

- 1) наем, отбор персонала;
- 2) адаптация, социализация персонала;
- 3) обучение и развитие персонала;
- 4) ритуалы, анекдоты и официальные заявления.

37. Правила формирования корпоративной культуры и социальной ответственности следующие (исключите неверный ответ):

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации, которые несут положительный эмоциональный заряд;
- 2) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);
- 3) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям ее существования;
- 4) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры;
- 5) принципом детерминизма личной культуры над интересами организационной культуры предприятия.

38. Формирование и поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности — это процессы:

- 1) синонимичные;
- 2) тождественные;

3) антагонистичные;
4) символические;
5) два самостоятельных последовательно осуществляемых процесса.

39. Для развития корпоративной культуры и социальной ответственности наиболее важным является поведение:

- 1) рядовых сотрудников;
- 2) руководителя;
- 3) менеджеров среднего звена;
- 5) всего коллектива в целом;
- 4) нет правильного варианта ответа.

40. Способами укрепления социальной ответственности не являются:

- 1) персональная ответственность;
- 2) система мотивации персонала;
- 3) система стимулирования персонала;
- 4) организационные символы и обряды;
- 5) распоряжения руководства.

Раздел 3

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ИЗМЕНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Содержание

Общее представление об изменении корпоративной культуры. Порядок изменения корпоративной культуры. Этапы изменения корпоративной культуры. Модель управления изменениями корпоративной культуры и социальной ответственности. Программа культурных изменений в организации. Трудности изменения корпоративной культуры и социальной ответственности.

Методические указания к освоению раздела

Обратите внимание: разделы и главы учебно-методического пособия — это соответственно модули и лекции курса «Корпоративная культура и социальная ответственность...» (см. прил. 1).

П л а н р а б о т ы

7-я неделя семестра

1. Изучить главу 7 «Общее представление об изменении корпоративной культуры» (с. 152), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 9 (с. 164).
3. Выполнить учебное задание 10 (с. 166).
4. Выполнить контрольное задание 9 (с. 167).

8-я неделя

5. Изучить главу 8 «Развитие корпоративной культуры и социальной ответственности» (с. 168), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
6. Выполнить учебное задание 11 (с. 181).
7. Выполнить контрольное задание 10 (с. 182).

9-я неделя

8. Выполнить контрольное задание 11 (с. 185).
9. Выполнить контрольное задание 12 (с. 186).
10. Ответить на вопросы теста (с. 190). Результат положительный, если дано свыше 70 % правильных ответов.

Общие требования к выполнению и оформлению учебных и контрольных заданий см. в прил. 2.

Результаты изучения раздела

- знание проблематики изменений корпоративной культуры;
- умение моделировать процесс управления изменениями корпоративной культуры и социальной ответственности;
- умение разрабатывать программы культурных изменений для проведения обучения персонала;
- владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов.

Количественная оценка учебных (Уч. з.) и контрольных заданий (К. з.) при изучении раздела 3, баллы

Неделя семестра	Уч. з. 9	Уч. з. 10	К. з. 9	Уч. з. 11	К. з. 10	К. з. 11	К. з. 12	Итого
1-я	2	2	3					7
2-я				2	3			5
3-я						3	3	6
Всего баллов за раздел (модуль)								18

Раздел можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

Глава 7

Общее представление об изменении корпоративной культуры

Актуальность изменения организационной культуры предприятия продиктована зачастую интересами стратегического менеджмента или влиянием обстоятельств, жизненно важных для данной организации. Так, например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала. Тогда возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде.

При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам. В случае объединения нескольких организаций с различными корпоративными культурами требуется порой длительное время и значительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения. На втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой для большинства работников и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности при выработке основ организационной культуры могут возникнуть у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры.

При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень

важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

В условиях инновационных изменений отдельные компоненты корпоративной культуры могут стать преградой, барьером для нововведений, но могут и способствовать быстрому, относительно безболезненному становлению нового, созданию благоприятных условий для инноваций.

Некоторые специалисты считают, что внешнее окружение способно либо поддерживать, либо разрушать убеждения и стоящие за ними ценности. Другие считают маловероятным, чтобы изменение окружения серьезно повлияло на изменение убеждений. Таким образом, воздействие должно быть направлено на перестройку поля ценностного напряжения. На динамику организационной культуры также может повлиять спонтанная деятельность сотрудников, направленная на снижение внутреннего напряжения. Поведение отдельных сотрудников, не соответствующее актуальным ценностям организации, может быть рассмотрено как выполняющее одну или несколько специфических функций: определение границ допустимого или выяснение того, какие следствия вытекают из конкретных поступков; риск ради оживления «скучной» жизни; отвлечение внимания от других проблем или напряжения в организации и др. Инкорпорирование новых ценностей может происходить путем столкновения убеждений и ценностей сотрудника с актуальной системой ценностей организации — так происходит проверка ценностей на приемлемость.

Важны все ценности, выходящие за рамки актуальной организационной культуры и потенциально способные повлиять на ее развитие. Отсюда задача найти те мотивы, для которых эти ценности станут актуальными, трансформирующими существующую организационную культуру. Преобразование организационной культуры является весьма сложным процессом, в котором задействуется сфера верований сотрудников. Новая ценность повлияет

на организационную культуру только в том случае, если она с самого начала соприкасается с определенными ожиданиями, если ее значение генетически коренится в ведущих тенденциях групповых стремлений. Включение новой ценности происходит в конечном итоге в том случае, если определенная группа активно поддерживает инновацию. Речь идет о стремлении установить новые нормы, не подавляющие людей, но объединяющие их. С одной стороны, основой этого стремления всегда служит одна и та же ситуация — существующая система правил и установлений, а с другой — пробивающие себе дорогу преобразования, возникновение новых возможностей для самореализации.

В периоды спада экономики сокращаются сроки перспективного планирования, в организациях думают о сегодняшнем дне и наиболее очевидно проявляются приоритеты организационной культуры — или сохранение прибыли в настоящий момент, или ориентация на будущий подъем и стремление сохранить квалифицированные человеческие ресурсы. Организации, стремящиеся к «цивилизованным» отношениям с сотрудниками, развивающие организационную культуру, даже при вынужденном сокращении персонала стараются сохранить у него чувство приверженности организации. Пока еще экзотической для отечественных организаций является практика «аутплейсмента», когда сотрудника, попавшего под сокращение, трудоустраивают (с его согласия) в другую организацию. Этим организация не только поддерживает свой положительный имидж в среде бывших сотрудников, но и получает возможность расширить сбытовую сеть, находя потенциальных клиентов среди других организаций.

Выделяют следующие методы изменения культуры организации:

- «1) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- 2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- 3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- 4) изменение критериев стимулирования;
- 5) смена акцентов в кадровой политике;
- 6) смена организационной символики и обрядности» [Асаул и др., с. 114].

Следует отметить, что изменения в поведении персонала могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это не происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в процессе изменений «передача культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно» [Капитонов А. Э., Капитонов Э. А., с. 264].

Существует три возможных сочетания изменений в поведении персонала и культуре в организации: «...изменения в культуре без изменений в поведении, изменения в поведении без изменений в культуре, изменения и в области поведения, и в области культуры» [Sathe, p. 131].

1. 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. Например, 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 способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения в организации, чем вне ее (учиться на своих ошибках).

2. Изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть, даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы,

но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение. Главная проблема в такой ситуации — это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди либо меняют свое формальное поведение из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят в новое и ценят то, что их просят делать.

3. Изменения и в области поведения, и в области культуры.

Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что и поведение, и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение людей в силу того, что они действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов благодаря названным обстоятельствам, поверив в свою способность делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям

в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т. е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям поведения персонала [Гаспарович, 2011, с. 34], либо следовать за ними. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно — приобретение новых знаний, компетенций и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В том случае, когда нет очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры скорее всего следуют за изменениями поведения. Возможна и такая ситуация, когда изменения в культуре могут произойти намного позже, чем изменения в поведении или вообще могут никогда не произойти. Специалисты рекомендуют менеджерам, попавшим в подобную ситуацию, «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать это сами, то следует использовать услуги консультантов.

И в том и в другом случае требуется «агент» изменений, который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих подхода. Первый подход — добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей. Второй подход — включение новых людей в организацию, их социализация и увольнение прежних работников.

А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев и др. отмечают, что очень сложно определить факт изменения культуры. Когда происходят изменения в поведении членов организации, то их можно увидеть и «невооруженным» глазом. Что же касается изменений культуры людей, перестройки их отношений и ценностей, то это не всегда заметно и не лежит на поверхности. Верным признаком изменений организационной культуры является тот факт, что даже после ухода из организации лидера-новатора, сотрудники по-прежнему следуют привнесённым им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу

и т. д. При тщательной подготовке риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен. Важным условием всегда является регулярное общение дирекции с сотрудниками и их информирование о ходе перемен.

Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление, то оно может резко прекратить работу над проектом. Понятно, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, когда изменения происходят не в их пользу или когда сотрудники, в худшем случае, лишаются своих рабочих мест. До тех пор пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или пока они могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением.

Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оцениваемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен, для чего создаются проектная группа и рабочие группы.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо обратиться к опыту других предприятий, которые уже осуществляли подобные изменения. Тем самым не нужно будет заново изобретать велосипед.

Проектная группа и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать. Данные рекомендации по планированию изменений культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать уровень креативности в реализации трудовой деятельности, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

Для успешной разработки и реализации программного планирования изменения культуры организации Д. Е. Мартинсон предлагает следующие меры:

«1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.

2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.

3. Оценка экономии, которая должна быть достигнута.

4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.

5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше — специалистов).

6. Необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.

7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.

8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).

9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).

10. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.

11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).

12. Коррекция временного графика.

13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия» [Мартинсон, с. 134].

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т. д. При этом преимущество получают те организации, которые не ждут возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют и оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития. Практика постоянной реорганизации, например, в компании IBM показывает, что выгоды, связанные

с этой системой, огромны. Система позволяет реорганизовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а также предоставляя возможность множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное — то, что удастся избавиться от балласта, который неизбежно накапливается в любой организации.

В ходе проведения изменений отдельных характеристик корпоративной культуры может возникать ряд проблем, ведущих к снижению эффективности функционирования организации в целом. А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев отмечают, что одной из таких проблем является *политизированная внутренняя среда*, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым переменам. В культурах, где доминирует политика, многие вопросы решаются на основе шумной поддержки или сопротивления со стороны влиятельных должностных лиц, ключевого руководителя или на основе противоборства между индивидами и отделами, лично заинтересованными в определенном исходе. То, что полезно для компании, отходит на второй план после личного интереса.

Другая проблема, способная вывести из строя компанию, которая внезапно столкнулась с быстро меняющимися хозяйственными условиями, это *враждебность к переменам и людям, которые на них настаивают*. Должностные лица, которые не ценят менеджеров и работников, проявляющих инициативу и выдвигающих идеи, служат тормозом на пути экспериментирования и попыток улучшить существующее положение. Уход от риска и волнений становится более важным для успешной карьеры, чем предприимчивость и новаторский подход. Эта черта распространена в компаниях с многоступенчатой иерархической структурой, которые добились значительных успехов на рынке и вдруг столкнулись с быстрыми переменами. В этом случае бюрократический аппарат организации, который противится нововведениям, пытается решить проблему только путем изменения организационной культуры, рассчитывая так добиться успеха.

Третья проблема — в том, что *предпочтение отдается менеджерам, которые разбираются в структурах, системах, бюджете и контроле лучше, чем в стратегиях формирования культуры*. «Хотя

такие менеджеры способны удачно решать внутренние организационные вопросы, когда их выдвигают на высокие посты, компания может испытать нехватку предприимчивых лидеров, необходимых для решения новых стратегических задач, что в конечном счете может отрицательно отразиться на долговременных результатах» [Асаул и др., с. 53].

В ряду трудностей при проведении изменений организационной культуры выделяют *процесс сопротивления изменениям организационной культуры*.

Э. Х. Шейн отмечает, что организационная культура может стать источником сопротивления переменам в силу устойчивого стремления членов организации следовать усвоенным нормам и ценностям, присущим данной культуре. Как отношения между разными ролями приводят к ряду стабильно действующих ожиданий, формирующихся у людей, так и ценности и нормы заставляют людей вести себя предсказуемо. Если организационные перемены идут вразрез с ценностями и нормами, которые принято считать незыблемыми, и заставляют людей по-новому делать то, к чему они привыкли, то это вызывает отторжение и сопротивление.

Кроме норм, формально установленных, в организации могут действовать неформальные нормы, которые возникают в результате длительного функционирования группы и которые члены данной группы считают правильными для ведения дел в данной организации и взаимоотношений между собой. «Изменения могут “сломать” отношения между задачами и ролями, исполняемыми в группе, в результате нормативная структура в группе перестает работать и работники дезориентируются, им приходится выстраивать новую систему ожиданий и отношений, что сопровождается неприятными для них ощущениями» [Шейн, с. 162].

На развитие организации влияет групповая сплоченность, а также направленность групповых норм и ценностей. Некоторый уровень групповой сплоченности способствует более высоким групповым показателям, слишком сильная сплоченность в сочетании с неподходящей для развития организации направленностью ценностей и норм фактически снижает эти показатели, поскольку она подавляет возможности группы меняться и приспосабливаться. Слишком сплоченная группа может противиться попыткам осуществить изменения в организации.

Ориентация организации на безусловное следование долгу или на свободу морального выбора определяет ориентацию работников на внешние регуляторы или на внутренние. «Ориентация поведения работников на внешние регуляторы (правила поведения, Устав организации и т. п.) позволяет упорядочить деятельность организации, в то время как ориентация на внутренние регуляторы (неформальные нормы, ценности и т. п.) является основой инноваций, развития» [Лавизина, с. 125].

Чтобы понять, какие факторы являются определяющими при изменении организационной культуры, полезно обратиться к опыту крупнейших корпораций, которые инициировали и успешно провели изменения в организационной культуре. Но при этом надо иметь в виду, что однозначных рецептов изменения организационной культуры не существует. Одни методики могут давать прекрасные результаты в одной компании и привести к плачевному состоянию в другой.

«Компетентное лидерство является важнейшим фактором успеха изменения организационной культуры. Причем для того, чтобы добиться успеха, мало быть хорошим менеджером, нужно обладать лидерскими навыками. Нужно уметь стратегически мыслить, видеть новые перспективы и возможности для развития, уметь вести за собой людей и достигать необходимых результатов» [Гаспарович, 2014, с. 173].

Перед тем как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, что разработанных технологий для каждого случая нет, а также важно осознавать, для чего и что именно вы хотите изменить. «Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению каких-либо серьезных проблем, стоящих перед организацией. Преобразования должны быть направлены на устранение конкретных проблем» [Шейн, с. 126].

Обычно «руководящие группы подразумевают, что это [изменение] не коснется их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы типа: “передавать больше власти подчиненным”, “уделять больше внимания новшествам” и т. п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию» [Стеклова, с. 114].

Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Одна из причин этого — обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди неизбежно будут сопротивляться изменениям культуры.

Обобщая изложенное выше, отметим, что изменения организационной культуры — сложный процесс. Для его осуществления необходимы веские причины. Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения персонала до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

И наконец, нужно запастись терпением, волей и верой в правильность выбранного направления изменений. Изменение корпоративной культуры — процесс долгий и болезненный. Однако в результате мы получим компанию, соответствующую требованиям рынка, вполне современную и конкурентоспособную.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

1. Перечислите подходы к изменению корпоративной культуры и методы ее изменения.
2. Раскройте особенности подходов к изменению корпоративной культуры.
3. Каковы методы изменения организационной культуры?
4. Что необходимо для успешной разработки и реализации программного планирования изменения культуры организации?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Асаул А. Н.* Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. СПб. : Гуманистика, 2006. 241 с.
2. *Гаспарович Е. О.* Организационное поведение : учеб. пособие / Е. О. Гаспарович. Екатеринбург, 2011. 86 с.
3. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. 416 с.
4. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. М. : Альфа-пресс, 2009. 221 с.

5. *Мартинсон Д. Е.* Способы изменения корпоративной культуры / Д. Е. Мартинсон. М., 2008. 266 с.

6. *Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М. : Логос, 2011. 145 с.

7. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УЛГТУ, 2007. 127 с.

8. *Сухорукова М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова. М., 2011. 132 с.

9. *Sathe V.* Culture and related corporate realities / V. Sathe. Richard D. Irvin, Inc., 2005. 255 p.

Учебное задание 9

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием главы 7 и этими текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленный фрагмент
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Варианты текстов

Вариант 1

В случае объединения нескольких организаций с различными корпоративными культурами требуется недолгое время и незначительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения. На втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой для большинства работников и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности при выработке основ организационной культуры могут возникнуть у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры.

Вариант 2

На динамику организационной культуры также может повлиять целенаправленная деятельность сотрудников по снижению внутреннего напряжения. Поведение отдельных сотрудников, не соответствующее актуальным ценностям организации, может быть рассмотрено как исполняющее одну или несколько специфических функций — таких, как определение границ допустимого и того, какие следствия вытекают из конкретных поступков, риск ради оживления скучной жизни или отвлечение внимания от других проблем или напряжений в организации.

Вариант 3

Следует отметить, что изменения в поведении персонала не могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Это происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в процессе изменений «передача культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения

культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Вариант 4

Работа над осуществлением изменений в культуре организации предполагает авторитарный подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т. д. При тщательной подготовке риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен. Важным условием всегда является регулярное общение.

Вариант 5

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т. д. При этом преимущество получают те организации, которые ждут возникновения необратимых негативных тенденций, постепенно не изменяют и не оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в ситуативный процесс. Практика постоянной реорганизации, например, в компании IBM показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет реорганизовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а также предоставляя возможность множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное — то, что удается избавиться от балласта, который неизбежно накапливается в любой организации.

Учебное задание 10

Составить в виде тезисов развернутый план главы 7 «Общее представление об изменении корпоративной культуры».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал главы 7 и первоисточники к ней.

После этого следует:

1) структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана (не менее 5);

2) представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;

3) обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;

4) описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением формулировок студента и ссылками на первоисточник) со своими комментариями и дополнениями. Важно помнить, что тезис — положение, *кратко* излагающее какую-либо идею, а также одну из основных мыслей сочинения, доклада, лекции и т. д. (см. требования к тезисам на с. 33–34).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие развернутого плана лекции в тезисной форме (5 и более пунктов плана, каждый из которых сопровождается тезисами) с выделением собственных формулировок студента (качество выполнения задания определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Наличие собственных комментариев и дополнений.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

6. Выполнение работы в заданные сроки.

Контрольное задание 9

Составить аннотацию к главе 7 «Общее представление об изменении корпоративной культуры».

Методические указания для выполнения контрольного задания

О том, что такое аннотация, какие она имеет основные разделы и особенности, а также пример написания аннотации см. на с. 126–128.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

**Условия получения зачета
за выполнение контрольного задания**

1. Наличие аннотации к главе 7.
2. Грамотная профессиональная речь.
3. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
4. Выполнение работы в заданные сроки.

**Глава 8
Развитие корпоративной культуры
и социальной ответственности**

В современной системе социэкономических наук развитие корпоративной культуры и формирование социальной ответственности рассматриваются как важнейшие факторы эффективного функционирования организации. Ученые теоретики и практики подчеркивают, что изучение культуры организаций и ее влияния на социальную ответственность становится важным направлением исследований в области управления персоналом.

В современных условиях корпоративная культура представляется как системный, взаимосвязанный и взаимообусловленный элемент культуры общества. Она проявляется в комплексе культурного пространства общества как совокупность материальных и социальных ценностей организации, специфического способа оценки окружающей действительности и стиля поведения членов организации.

Теоретическую основу изучения развития корпоративной культуры и социальной ответственности образует множество исследований. В самых общих чертах методологическая традиция анализа изучаемой проблемы развивается в трех направлениях.

Первое направление — *символическое* (О. Виханский, Е. Грофман, А. Кравченко, М. Магура, А. Наумов, В. Спивак, М. Суховарова, И. Тюрина, Д. Шустерман, П. Шихерев и др.). В рамках данного направления корпоративная культура — это специфический вид норм, ценностей, убеждений, обычаев, символов и манер поведения, характеризующих способ сотрудничества групп и индивидуумов в рамках

организаций. Общий методологический подход к организационной культуре здесь строится на положении, согласно которому организационная культура проявляется прежде всего в виде символов (идей, верований, ценностных моделей, стилей поведения и т. д.), опосредующих социальные отношения в организации. Культурная принадлежность организации в рамках данных теорий связана с усвоенными целями, нормами поведения, языком, идентификацией.

Второе направление — *функциональное* (С. Арджирис, А. Швейцер и др.). В рамках данного направления корпоративная культура представляется в виде системных элементов, характеризующих историческое развитие организации как совокупности материальных, человеческих и духовных ценностей. Социальная оценка корпоративной культуры здесь осуществляется преимущественно исходя из соответствия ее параметров параметрам «нормального» состояния социальной системы организации. Параметры «нормального» состояния социальной системы организации разрабатываются исходя из достигнутых этой системой самодостаточности, равновесия, гармонического единства.

Третье направление — *адаптивное* (С. Гиртц, М. Дуглас, Э. Шейн, Ю. Романова и др.). В рамках данной парадигмы корпоративная культура определяется характеристиками деятельно-адаптивных процессов, происходящих внутри организации. Авторы, представляющие адаптивное направление, подчеркивают, что организационная культура определяется совокупностью основных убеждений, сформированных сотрудниками самостоятельно и усвоенных ими, или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции. Они доказывают, что корпоративная культура разрешает два основных противоречия в функционировании организации: влияния на нее агрессивности внешней среды и внутренней дезинтеграции. Поэтому, чтобы организация функционировала как единое целое, ей необходимо выполнять две основные функции — функцию адаптации и выживания во внешней среде и функцию внутренней интеграции (интеграция рассматривается как процесс создания эффективных деловых отношений между подразделениями, группами и сотрудниками организации, а также как процесс увеличения меры участия всех сотрудников в решении проблем функционирования организации).

Развитие корпоративной культуры и социальной ответственности в современной теории и практике рассматривается как сложный, многоплановый процесс. В качестве первоосновы (или поверхностного проявления) корпоративной культуры выступает *«артефакт организации»* — все не присущее природе, созданное человеком, и одновременно представляющее социальный или материальный элемент организации» [Шейн, с. 14]. Это феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в организацию. Второй уровень корпоративной культуры — *«уровень потребностей, провозглашаемых ценностей и идеалов»* — философии фирмы (девиз, мифы, символы), нормы и правила, лежащие в основе обыденных инструментальных принципов, которыми руководствуются члены организации» [Там же].

Третий уровень корпоративной культуры — *«базовые ценности, принципы и представления»*, лежащие в основе конкретных действий членов организации, правила и нормы поведения сотрудников организации. Формирование ценностей, принципов, представлений и правил организационной жизни является прерогативой топ-менеджеров в организации.

Четвертый уровень корпоративной культуры — *«мотивационные основы деятельности личностей и стиль поведения групп в организации»* (идентификация сотрудника с организацией, стремление и готовность принять идеалы организации, действовать в соответствии с ценностями организации). Данный уровень определяет рамки восприятия работником окружающей действительности, то, как он видит, воспринимает окружающую социальную среду и реагирует на нее, как считает правильным и неправильным поступать в различных ситуациях. В поведении работников выявляются изменения во внешних, наиболее видимых проявлениях культурных ценностей членов организации, раскрывается специфика стиля коллективной деятельности индивидов.

В практике инновационного управления организацией целевое развитие корпоративной культуры осуществляется в результате разработки и реализации внутриорганизационных социальных проектов культурного развития. Именно социальное проектирование является средством инновационных социокультурных преобразований и культурной формой инновационных процессов в универсуме социальной системы.

Социальные проекты развития корпоративной культуры являются системными элементами кадровой политики организации, они представляют собой внутриорганизационную социальную технологию социокультурного развития организации. Разработка и реализация социальных проектов развития корпоративной культуры являются прерогативой топ-менеджеров организации. Одновременно здесь важна роль всего состава управляющих организации, состава службы управления персоналом организации. Служба управления персоналом фактически выступает в качестве своеобразного «мостика» между топ-менеджерами с их видением того, какие ценности следует поддерживать и укреплять в организации, и сотрудниками организации (в том числе линейными менеджерами), которые в своей деятельности уже усвоили для себя определенные стандарты поведения, взаимодействия, обучения.

Развитие корпоративной культуры и социальной ответственности необходимо рассматривать в рамках ее вертикальных и горизонтальных параметров. *Вертикальные параметры развития* корпоративной культуры и социальной ответственности — это организационные ценности, нормы, представления, вырабатываемые руководством организации для их осознания и принятия всеми членами организации, достижения трансформаций и совершенствования в различных проявлениях и сферах деятельности работников организации.

Горизонтальные параметры развития корпоративной культуры и социальной ответственности характеризуют качество распространения, широту влияния и охвата вертикальных параметров. Горизонтальное проявление развития корпоративной культуры и социальной ответственности отражает воплощение вертикальных параметров организационной культуры в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации, а также внутреннюю мотивацию сотрудников организации, побуждающую их к определенному стилю поведения.

Развитие корпоративной культуры и социальной ответственности в конечном итоге проявляется в сфере организационного поведения членов организации, что, в свою очередь, может фиксироваться по нескольким направлениям:

- стиль управления организацией;
- поведение руководителя в организации;

- стиль группового поведения в организации;
- роль личного творческого потенциала в трудовой деятельности работника;
- возможности адаптации организации к изменениям внешней социальной среды;
- возможности внутренней социальной интеграции организации;
- эффективность деятельности организации.

Таким образом, основным движущим механизмом развития корпоративной культуры и социальной ответственности является топ-менеджмент организации, который первоначально задумывает и разрабатывает новые вертикальные параметры субъективной культуры организации, а затем и внедряет данный проект, определяя горизонтальное обновление культурных ценностей. При этом конечным результатом развития корпоративной культуры и социальной ответственности являются прогрессивные изменения в системе коллективных базовых ценностей, норм, представлений работников, определяющих совершенствование их стиля поведения.

В качестве примера рассмотрим процесс развития корпоративной культуры и социальной ответственности на российских предприятиях. В 2018 г. группой социологов под руководством Т. М. Баландиной было проведено социологическое исследование организационной культуры на ряде предприятий Саратовской и Оренбургской областей. В ходе исследования применялся метод структурированного интервью (анкета «Организационная культура на российском предприятии»). Было проведено выборочное интервьюирование работников предприятий по городу Оренбургу (объем выборки — 254 рабочих машиностроительного комплекса) и городу Саратову (объем выборки — 338 рабочих строительного комплекса).

Более половины опрошенных не смогли четко раскрыть свою роль и место в организации; 19 % опрошенных по Оренбургу, 22 % по Саратову связали свою роль и место в организации с их обязанностью ежедневно выходить на работу. На вопрос о видении и миссии организации 86 % опрошенных ответили, что не понимают этих терминов; 12 % опрошенных подчеркнули, что знают данные термины, но затруднились сформулировать видение и миссию предприятия, на котором они работают; 2 % опрошенных отождествили видение, миссию и цель своего предприятия. Больше половины общего состава опрошенных указали на формальное

отношение руководства к церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в развитие предприятия. Низкую удовлетворенность трудом усугубляет не только низкая оплата труда работников, но и излишняя директивность управления, отсутствие делегирования управленческих полномочий, а порой и некомпетентность управляющих среднего звена предприятий. На вопрос о социальной ответственности предприятия перед своими сотрудниками, а также на вопрос о социальной ответственности сотрудников перед предприятием — местом работы опрошенные затруднились ответить.

Анализируя результаты данного социологического исследования, несложно заметить, что за период реформ объективные условия для развития корпоративной культуры и социальной ответственности в России по-прежнему не созданы. Низкий уровень представления о корпоративной культуре и социальной ответственности в организациях отражает низкий уровень социальной ответственности работников организации, социальную неэффективность функционирования общественного механизма инновационного развития, отсутствие эффективных инструментов стимулирования инициативы, творчества, образовательного накопления человеческого капитала организаций.

Анализ опубликованных материалов научно-практических конференций, посвященных управлению персоналом, за первое десятилетие XXI в. показал актуальность изучения вопроса развития корпоративной культуры и социальной ответственности. Зачастую исследователи подчеркивают, что видение, миссия и стратегические цели организаций совершенно непонятны и неизвестны рядовым работникам организаций, а некоторые целевые подходы становятся известны сотрудникам организации лишь уже по результатам пройденного пути, в результате обсуждения проблем, недостатков, разрешения конфликтных ситуаций. Распределение ресурсов осуществляется вне консультаций с сотрудниками организаций, применяемые технологии не ясны и не осознаны работниками. В складывающихся социально-экономических условиях ни о каком эффективном стратегическом управлении и развитии организации не может идти речи. По причине отсутствия единых ценностей, принципов, оценочных атрибутов, неясной технологии, отсутствия

единого стиля поведения организации работают методом проб и ошибок, иногда обучаясь на них, а иногда повторяя снова и снова.

На большинстве предприятий управление развитием корпоративной культуры и социальной ответственности вообще не осуществляется, а там, где осуществляется, оно не имеет комплексного характера. В современных условиях необходимо внедрение новых принципов управления организацией как органической саморазвивающейся социальной системой, что определяет новые внутренние иерархические принципы:

1. Рост значения организационной культуры, общего специфического знания, умения и опыта.

2. Установление «реалистической» постановки индивидуальных задач работникам.

3. Предоставление права координации, уточнения и профессиональной доводки поставленных индивидуальных задач посредством взаимодействия с коллегами и партнерами; передача и оптимальное делегирование ответственности и управленческих прав в первичные организационные структуры.

4. Переход к сетевым управленческим структурам

5. Введение принципа всеобщего участия в управлении.

6. Развитие горизонтальных управленческих связей за счет сужения вертикальных направлений коммуникации между людьми на разных должностях.

7. Новаторство, творчество, преданность организации, проявление высокой инновационной культуры труда; демократизация системного социального управления.

В современных условиях система управления организацией в целом и управление персоналом в частности должны базироваться на отрицании традиционного видения управления персоналом и его контроля, в основе которого лежит убежденность во врожденной склонности человека уклоняться от работы. Недопустимо использование в качестве основы управления персоналом принципа принуждения и запугивания работников, жесткого внешнего контроля за их трудовой деятельностью.

Общее социальное воздействие на развитие корпоративной культуры и социальной ответственности на предприятии должно осуществляться государством через реализацию своих управленческих функций. При этом процесс государственного воздействия

на развитие корпоративной культуры и социальной ответственности предприятий представляет собой многоуровневую сознательную и целенаправленную деятельность, связанную с реализацией властных полномочий, направленных на организацию как непосредственно, так и опосредованно, через социальные механизмы, способствующие динамичному развитию культурных ценностей персонала отдельных организаций. Социализация как процесс передачи новым поколениям работников организации определенных ценностей, норм, правил поведения, знаний, стиля социальной профессиональной деятельности становится одним из рычагов влияния общественного механизма на развитие корпоративной культуры и социальной ответственности на предприятии.

Социальный механизм развития корпоративной культуры и социальной ответственности включает три взаимосвязанных и взаимообусловленных компонента:

- первый компонент — внешняя социальная среда;
- второй компонент — внутренняя подсистема целевого развития корпоративной культуры и социальной ответственности;
- третий компонент — персонал, т. е. конкретные работники организации, группы трудового коллектива, способные к творчеству, управленческой инновации, передаче положительного опыта трудового поведения.

Рассмотрим подробно компоненты механизма развития корпоративной культуры и социальной ответственности.

Первый компонент механизма развития корпоративной культуры и социальной ответственности отражает культурно-образовательную подсистему внешней социальной среды организации.

Данный компонент включает в себя несколько составляющих:

- научную и образовательную системы общества;
- внешние центры социального и управленческого консалтинга;
- государственные инновационные компании.

Первая подсистема данного компонента — научная и образовательная системы общества. Научная и образовательная системы общества — наиболее динамичная сфера социальных общественных институтов, формирующая общественное, коллективное и индивидуальное сознание, она определяет на макроуровне ценности, нормы, стили поведения, исходя из общих целей и конкретных задач

общественного развития. Общественные образовательно-воспитательные структуры воплощают идеи, генерирующиеся в научном общественном секторе, являются базисом социализации населения, предопределяющим культурное развитие общества на далекую перспективу. По сути, образовательная система отображает общество и его организационные первичные звенья в миниатюре, выступая моделью социальной системы будущего и одновременно — механизмом отбора, селекции, обучения статусным культурам.

Вторая подсистема данного компонента — независимые центры социального и управленческого консалтинга. В современных условиях уже само по себе обращение к внешней системе консультирования считается не последним средством в создании условий эффективного функционирования предприятия, представляя собой фактор постоянного взаимодействия с целью повышения эффективности достижения социально-культурных стратегических целей. Постепенно и прежде всего на преуспевающих предприятиях с сильным руководством регулярное обращение к внешним консультантам по вопросам управления становится нормальной практикой. Опыт показывает, что даже сильные и крупные организации разрабатывают большинство социальных проектов и программ при помощи внешних менеджеров-консультантов. Высший менеджмент предприятия в условиях постоянного повышения изменчивости внешней и внутренней социальной среды организации вынужден все чаще сотрудничать с внешними консультантами.

Данное сотрудничество может иметь различную конфигурацию отношений:

- договорные отношения на исправление ситуации (задача на исправление);
- договорные отношения на улучшение существующей ситуации (задача на совершенствование);
- договорные отношения на разработку и внедрение инновационного проекта (задача на создание).

Инновационное накопление управленческих идей консультативными организациями осуществляется как результат узкой управленческой специализации их деятельности.

Реалистичность оценки корпоративной культуры, выявление проблем ее изменения осуществляется внешними социологами-консультантами в результате введения фактора независимости

и беспристрастности. Внешние профессионалы-менеджеры по управлению персоналом не связаны существующими традициями, влиянием сложившейся корпоративной культуры, ее представлениями и предпочтениями. Внешний менеджер-консультант по управлению персоналом не зависит от отношений в исследуемой организации, он не подвержен влиянию специфики ее внутренних взаимоотношений. Данные условия позволяют говорить, что внешний менеджер-консультант по управлению персоналом, как правило, является узким высокопрофессиональным специалистом в области развития организационной культуры. Он может дать независимую оценку организационной культуры, остается беспристрастным в ситуациях конфликта и внутренних неурядиц в организации.

Третья подсистема данного компонента — государственные инновационные компании, управляемые непосредственно государством. Государственное регулирование развитием корпоративной культурой и социальной ответственностью осуществляется также через непосредственное управление государственными инновационными компаниями, что определяет воздействие на развитие культуры через реализацию инновационной политики государства. Социальная государственная политика направлена в том числе и на формирование социальных правил (норм), нормативных структур, ценностей, общности интересов широких слоев населения, соответственных стилей поведения. По сути, социальная политика концентрирует в себе социальные механизмы и социальные технологии управления развитием социальной культуры во всех формах ее проявления. Социальная политика осуществляется с помощью различных инструментов управления — социальных технологий (социальных методов, принципов, функций). И, как правило, она является результатом реализации программных механизмов и способов, посредством которых исполнительная власть, центральное и региональные правительства, а также органы местной власти влияют на жизнь населения.

Субъект государственного социального управления призван обеспечить взаимопроникновение и обогащение научно-образовательной культуры различных общественных уровней. Необходимо учесть, что научно-образовательная культура региона и частных организаций, как правило, формируется за счет достижений и накопленный научно-образовательной культуры общества в целом. Поэтому

практика реализации социального управления развитием научно-образовательной культуры показывает, что комплексное и динамичное самостоятельно осуществляемое развитие организационной культуры на уровне отдельной фирмы происходит в ограниченном виде. Здесь, как правило, осуществляется только одна из основных функций социального управления культурным развитием — внутриорганизационное планирование и внедрение стратегий развития корпоративной культуры, социальной ответственности и внутриорганизационное образовательное культурное развитие. Представленные выше факты еще раз свидетельствуют, что локомотивом развития корпоративной культуры и социальной ответственности являются научная и образовательная системы общества и их результативные трансформации в виде общественных образовательных социализаций, направленных на формирование корпоративной культуры нового типа. Именно инновационная деятельность представляет собой источник роста всякого общественного богатства, а также повышения качества материального и человеческого капитала.

Второй компонент механизма развития корпоративной культуры и социальной ответственности отражает внутреннюю инновационно-образовательную подсистему целевого развития организации. Система управления развитием организационной культуры на уровне отдельной организации включает в себя внутреннюю инновационно-образовательную подсистему целевого развития организации.

На наш взгляд, в современных условиях проявляются следующие общие черты внутриорганизационного управления развитием культуры:

- внутриорганизационная система управления развитием организационной культуры должна приспосабливаться к изменениям внешней социальной среды;

- внутренний менеджмент вынужден управлять изменениями в культурной среде организаций через создание условий систематической социализации новых знаний, умений, навыков, совершенствование норм, ценностей, принципов поведения, социального самовозрастания инноваций, деятельной инициативы и творчества на каждом рабочем месте;

- внутриорганизационный менеджмент вынужден стремиться к целевому предотвращению разрушительных компонентов в культурной среде организации;

— управление вынуждено целевым образом воздействовать на развитие организационной культуры каждого уровня социальной системы организации;

— работники организации вовлекаются в планирование и управление развитием организационной культуры.

Третий компонент механизма развития корпоративной культуры и социальной ответственности представлен конкретными работниками организаций, группами трудового коллектива, способными к творчеству и управленческой инновации, передаче положительного опыта трудового поведения.

Способность работников к инновации, обучению ценностным ориентирам, инновационному стилю поведения, т. е. их творческие научно-инновационные способности, имеют важное значение в развитии культуры организации. Одновременно необходимо отметить, что для успешного развития культуры в рамках взаимной социализации работников важно не только наличие интеллектуально-творческих способностей у работников, важны также создание выгодных условий передачи инновационного опыта, стимулирование коллективных разработок, внедрения результатов инновационного творчества на каждом рабочем месте, в отдельных подразделениях, в деятельности организации в целом. Социально-культурные инновации должны и могут внедряться в рамках общего инновационного процесса и должны выделяться в отдельную структуру как в рамках специализированного центра социально-культурного развития организации, так и вне его. Невозможно связывать содержательные моменты инновационного обновления системы управления предприятия с функциями только управленческого труда.

Таким образом, социальный механизм развития корпоративной культуры и социальной ответственности определяет непосредственную культурную социализацию работников организации. Он интегрируется с помощью социального управленческого воздействия на научные, культурно-образовательные и консультативные структуры общества и отдельные его подсистемы. Важнейшим компонентом системы управления развитием корпоративной культуры и социальной ответственности является комплекс государственного социального планирования и реализации развития духовной культуры общества как системы, а также процессы планирования

и внедрения культурно-образовательной программы общественного развития. Основным движущим фактором механизма управления культурного развития в современных условиях является стимулирование инновационного творчества как в рамках непосредственного труда целевых формальных управленческих структур организаций, так и в рамках культурно-образовательной социализации, формирования системы инновационных ценностей, норм поведения, направленных на аккумуляцию и внедрение новаций.

В основе государственного и муниципального управления развитием корпоративной культуры и социальной ответственности лежит развитие инновационных процессов культурного обновления общества. Основным движущим фактором такого управления является стимулирование инновационного творчества, роста интеллектуальной, образовательной и физической культуры личности.

Процесс государственного управления развитием корпоративной культуры и социальной ответственности представляет собой многоуровневую сознательную и целенаправленную деятельность, связанную с реализацией властных полномочий субъектами управления, регламентированную юридическими нормами, действующими в обществе, вследствие чего происходят количественные и качественные прогрессивные изменения в организационных культурах предприятий, повышение результативности их функционирования, определяющее непосредственное совершенствование общественных состояний, событий и явлений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем актуальность исследования вопроса развития корпоративной культуры и социальной ответственности на предприятии?
2. Какие вертикальные и горизонтальные параметры уровня развития корпоративной культуры и социальной ответственности можно выделить?
3. Кто или что является основным движущим механизмом развития корпоративной культуры и социальной ответственности на предприятии?
4. Раскройте основные компоненты социального механизма развития корпоративной культуры и социальной ответственности.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Баландина Т. М.* Развитие организационной культуры на российских предприятиях / Т. М. Баландина // Гуманитарные и экономические проблемы современного общества. Вестн. СГТУ. 2005. № 4 (9). С. 134–141.

2. *Староверов О.* «Обучающийся» подход к развитию культуры организации / О. Староверов, О. Алехина // Управление персоналом. 2001. № 7. С. 56–62.

3. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Учебное задание 11

Заполните таблицу, указав этапы введения изменений корпоративной культуры и развития социальной ответственности, а также поэтапные мероприятия плана по изменению корпоративной культуры и развитию социальной ответственности.

№ этапа	Этапы введения изменений корпоративной культуры и развития социальной ответственности	План мероприятий по изменению корпоративной культуры и развитию социальной ответственности
1		
2		
3		
4		
5		

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендуемую литературу.
2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Асаул А. Н.* Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. СПб. : Гуманистика, 2006. 241 с.
2. *Лавизина О. В.* Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации / О. В. Лавизина. М., 2012. 363 с.
3. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.
4. *Миццберг Г.* Структура в кулаке : пер. с англ. / Г. Миццберг. СПб. : Питер, 2012. 314 с.
5. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.
6. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Контрольное задание 10

1. Сравнить в виде тезисов описание в 5 и более источниках сущности категорий «развитие корпоративной культуры и социальной ответственности», «изменение корпоративной культуры и социальной ответственности».

2. В виде тезисов описать характерные черты процесса развития организационной культуры и социальной ответственности и сравнить их с характерными чертами процесса изменения организационной культуры и социальной ответственности (на основе 5 и более источников).

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания необходимо изучить рекомендуемую литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. Что такое тезисы, алгоритм написания и структуру тезисов см. на с. 33–34.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа на основе 5 источников и более сущности категорий «развитие корпоративной культуры и социальной ответственности», «изменение корпоративной культуры и социальной ответственности» (качество выполнения задания определяется не столько его объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие в тезисной форме сравнительного анализа характерных черт процесса развития организационной культуры и социальной ответственности и характерных черт процесса изменения организационной культуры и социальной ответственности (на основе 5 и более источников; качество выполнения задания определяется не столько его объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Наличие собственных комментариев и дополнений.

5. Грамотная профессиональная речь.

6. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

7. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.
2. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.
3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

4. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 224 с.
5. *Занковский А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.
6. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. 416 с.
7. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.
8. *Медведев В. П.* Теория организации : учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. М. : Экономистъ, 2007. 142 с.
9. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.
10. *Полукаров В. Л.* Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. М. : КНОРУС, 2008. 280 с.
11. *Предпринимательская деятельность* : учебник для студентов вузов / Э. А. Арустамов [и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. М. : КНОРУС, 2011. 204 с.
12. *Сергеев А. М.* Организационное поведение : Тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. М. Сергеев. 3-е изд. М. : Академия, 2008. 288 с.
13. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 176 с.
14. *Управление персоналом* : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2009. 638 с.

Контрольное задание 11

1. Представить в виде эссе мнения 5 и более теоретиков и практиков по вопросам изучения моделей управления изменениями корпоративной культуры и развития социальной ответственности (сопроводить каждый тезис собственными комментариями по изучаемому вопросу).

2. Сформулировать в тезисной форме (5 и более тезисов) собственную точку зрения об эффективности изученных моделей управления изменениями корпоративной культуры и развития социальной ответственности в современных динамично изменяющихся российских условиях.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Ответ на 1-й вопрос следует оформить в виде эссе. Определение, структура эссе, требования к его содержанию и стилю даны на с. 132.

Эссе обязательно обсуждается на форуме с другими студентами.

Ответ на 2-й вопрос дается в виде тезисов (требования к тезисам см. на с. 33–34).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ вопроса, ссылки на авторов (не менее 5), а также в тезисной форме мнения студента по исследуемому вопросу.

2. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.
2. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.
3. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.

Дополнительная

4. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.
5. *Медведев В. П.* Теория организации : учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. М. : Экономистъ, 2007. 142 с.
6. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.
7. *Полукаров В. Л.* Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. М. : КНОРУС, 2008. 280 с.
8. *Предпринимательская деятельность : учебник для студентов вузов / Э. А. Арустамов [и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. М. : КНОРУС, 2011. 204 с.*
9. *Сергеев А. М.* Организационное поведение : Тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. М. Сергеев. 3-е изд. М. : Академия, 2008. 288 с.

Контрольное задание 12

1. На основе изучения рекомендуемой литературы и теоретического материала раздела 3 составить программу культурных изменений в организации (в качестве организации может быть выбрано ваше место работы, место прохождения практики или место учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ»).
2. Выделить актуальность, цель, задачи, целевую аудиторию программы культурных изменений в организации.

3. Составить календарно-тематический план программы культурных изменений в организации.

4. Разработать содержание программы культурных изменений в организации (указать направления, мероприятия).

5. Спрогнозировать ожидаемый результат внедрения программы культурных изменений в организации.

6. Обосновать эффективность разработанной программы культурных изменений в организации.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь следует ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

1) Титульный лист — 1 страница.

2) План контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) — 1 страница.

3) Введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) — 1 страница.

4) Основная часть — не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть *каждого пункта*, а именно:

— определить актуальность, цель, задачи, целевую аудиторию программы культурных изменений в организации (ответ строить на основе анализа мнений 5 и более разных авторов по актуальным проблемам изучаемого вопроса с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению (о тезисах см. на с. 33–34);

— составить календарно-тематический план программы культурных изменений в организации: перечень мероприятий, время реализации, место и условия проведения, ответственные за реализацию процесса и т. д. (использовать опыт, отраженный в журнальных статьях, опубликованных на интернет-ресурсах, 5 и более разных авторов с опорой на рекомендуемую литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных

формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;

— разработать содержание программы культурных изменений в организации (указать направления, кратко раскрыть содержание мероприятий), сформулировав собственную точку зрения (не менее 5 направлений и не менее 5 мероприятий) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок студента) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;

— спрогнозировать ожидаемый результат внедрения программы культурных изменений в организации, сформулировав собственную точку зрения в отношении ожидаемых позитивных результатов внедрения культурных изменений в организации (не менее 5) и предполагаемых затруднений (не менее 5). При ответе использовать опыт, отраженный в журнальных статьях, опубликованных на интернет-ресурсах, 5 и более авторов с опорой на рекомендуемую литературу;

— обосновать эффективность разработанной программы культурных изменений в организации (5 тезисов и более).

5) Заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений студента при выполнении контрольного задания) — 1 страница.

6) Список литературы (оформление по алфавиту не менее 5 источников, в том числе электронных) — 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц.*

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.
2. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.
3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

4. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 224 с.
5. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.
6. *Медведев В. П.* Теория организации : учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. М. : Экономистъ, 2007. 142 с.
7. *Полукаров В. Л.* Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. М. : КНОРУС, 2008. 280 с.
8. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 176 с.
9. *Управление персоналом* : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2009. 638 с.

Тестовые задания для самопроверки

1. Изменение организационной культуры целесообразно в случае:

- 1) открытия нового филиала или представительства компании;
- 2) ликвидации одного из структурных подразделений;
- 3) массового набора новых сотрудников в компанию;
- 4) ротации части менеджеров среднего звена.

2. Ведущий фактор, обусловивший изменение организационной культуры на большинстве российских промышленных предприятий в конце XX — начале XXI в., — это:

- 1) радикальное изменение внешней среды;
- 2) стремительное расширение и массовый набор новых сотрудников;
- 3) увеличение экспорта промышленной продукции за рубеж;
- 4) недовольство сотрудников традиционной организационной культурой.

3. При изменении корпоративной культуры и социальной ответственности важным является:

- 1) решительная воля руководства;
- 2) постепенность и поэтапность нововведений;
- 3) максимально быстрое внедрение нового;
- 4) учет мнения каждого сотрудника организации.

4. Аутплейсмент (*англ.* outplacement) как элемент организационной культуры — это:

- 1) регулярное перемещение сотрудников внутри компании из одного структурного подразделения в другое;
- 2) увольнение работника, не прошедшего испытательный срок;
- 3) система пожизненного найма сотрудников;
- 4) трудоустройство сотрудника, попавшего под сокращение, в другую организацию с его согласия.

5. Замена фиксированной системы оплаты труда на сдельную систему оплаты относится к такому методу изменения организационной культуры, как:

- 1) изменение стиля управления конфликтными ситуациями;
- 2) изменение критериев стимулирования;

- 3) смена акцентов в кадровой политике;
 - 4) смена организационной символики.
6. Разработка нового логотипа компании относится к такому методу изменения организационной культуры, как:
- 1) изменение стиля управления конфликтными ситуациями;
 - 2) изменение критериев стимулирования;
 - 3) смена акцентов в кадровой политике;
 - 4) смена организационной символики.
7. Процесс введения человека в организацию, становление личности при помощи общения и усвоения норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу, обозначается термином:
- 1) конформизм;
 - 2) энтузиазм;
 - 3) социализация;
 - 4) изоляция.
8. В какой последовательности происходят изменения в корпоративной культуре и изменения в проявлении социальной ответственности работников?
- 1) происходят одновременно;
 - 2) изменение организационной культуры предшествует изменению поведения работников;
 - 3) изменение поведения работников предшествует изменениям организационной культуры;
 - 4) последовательность зависит от ситуации в конкретной компании.
9. Основная проблема при изменении корпоративной культуры и развитии социальной ответственности состоит:
- 1) в сопротивлении изменениям со стороны сотрудников;
 - 2) в отсутствии квалифицированных кадров;
 - 3) в низких темпах преобразований;
 - 4) в разногласиях по поводу направления изменений.
10. Практика постоянных структурных реорганизаций и сопутствующих им изменений организационной культуры характерна:
- 1) для российских сырьевых монополий («Газпром»);
 - 2) для американских ИТ-компаний (IBM, Hewlett-Packard);
 - 3) для японских корпораций (Sony, Fujitsu);
 - 4) для германских автомобильных концернов (Volkswagen, Daimler).

11. Имитационное поведение сотрудников в условиях сопротивления изменениям организационной культуры заключается:

- 1) в невыполнении своих прямых обязанностей;
- 2) в активном противодействии инновациям;
- 3) в псевдоактивности и псевдоисполнительности;
- 4) в демонстрации осуждаемых обществом форм поведения.

12. Финансовый эффект от изменения корпоративной культуры и развития социальной ответственности состоит:

- 1) в соответствии изменений интересам большинства сотрудников;
- 2) в оценке экономии, которая должна быть достигнута;
- 3) в энергичной и целеустремленной деятельности руководства;
- 4) в создании механизмов обратной связи между высшим руководством и структурными подразделениями.

13. При изменении иерархической организационной культуры в сторону рыночной:

- 1) возрастает внутренняя конкуренция между сотрудниками;
- 2) ужесточаются формальные правила и нормы;
- 3) увеличивается дружелюбность в отношениях работников;
- 4) возрастает роль вертикальных служебных связей.

14. В условиях выхода компании на международный рынок возникает необходимость:

- 1) в изменении организационной символики;
- 2) в радикальной смене кадрового состава организации;
- 3) в унификации правил и норм деятельности;
- 4) в адаптации корпоративных ценностей к соответствующим национальным культурам.

15. Наибольшее сопротивление изменениям корпоративной культуры и социальной ответственности наблюдается в условиях:

- 1) сильной традиционной культуры и быстрых темпов изменений;
- 2) сильной традиционной культуры и медленных темпов изменений;
- 3) слабой традиционной культуры и быстрых темпов изменений;
- 4) слабой традиционной культуры и медленных темпов изменений.

16. Агрессивное поведение сотрудников в условиях сопротивления изменениям организационной культуры заключается:

- 1) в трате рабочего времени на личные обсуждения осуждаемых обществом форм поведения;
- 2) в агрессивном противодействии нововведениям;
- 3) в уклонении от выполнения своих прямых обязанностей;
- 4) в демонстрации активной исполнительской позиции при фактическом бездействии.

17. Финансовый эффект от изменения корпоративной культуры и развития социальной ответственности состоит:

- 1) в соответствии изменений интересам большинства сотрудников;
- 2) в оценке экономии, которая должна быть достигнута;
- 3) в энергичной и целеустремленной деятельности руководства;
- 4) в создании механизмов обратной связи между высшим руководством и структурными подразделениями.

18. При изменении иерархической организационной культуры в сторону рыночной:

- 1) возрастает внутренняя конкуренция между сотрудниками;
- 2) ужесточаются формальные правила и нормы;
- 3) увеличивается дружелюбность в отношениях работников;
- 4) возрастает роль вертикальных служебных связей.

19. В условиях выхода компании на международный рынок возникает необходимость:

- 1) в изменении организационной символики;
- 2) в радикальной смене кадрового состава организации;
- 3) в унификации правил и норм деятельности;
- 4) в адаптации корпоративных ценностей к соответствующим национальным культурам.

20. Под синергетическим эффектом понимается:

- 1) причина ориентации всех субъектов управления в процессе их взаимодействия на решение единых целей организации;
- 2) эффект, который достигается благодаря ситуативности принятия решений;
- 3) организация процесса взаимодействия участвующих в процессе конкуренции;

4) результат ориентации всех субъектов управления в процессе их взаимодействия на решение единых целей организации, который достигается благодаря надлежащему планированию, координации и организации процесса взаимодействия участвующих в процессе совместного предпринимательства, кооперирования субъектов.

21. Для успешной разработки программного планирования изменения культуры организации Д. Е. Мартинсон предлагает следующие меры (исключите неверный ответ):

1) создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно;

2) определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений, оценка экономики, которая должна быть достигнута;

3) своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, причем желательно провести обучение еще до начала реализации проекта;

4) выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений;

5) необходимость позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам меньшинства.

22. Выделяют следующие методы изменения культуры организации (исключите неверный вариант ответа):

1) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом, перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

3) изменение критерия стимулирования, смена акцентов в кадровой политике;

4) смена организационной символики и обрядности;

5) смена руководства предприятия.

23. Какие сочетания изменений в поведении персонала и культуре организации выделяет В. Сате?

1) изменения в культуре без изменений в поведении;

2) изменения поведения без изменений в культуре;

- 3) изменения и в области поведения, и в области культуры;
- 4) верны все три ответа.

24. При проведении изменений в культуре организации основной внутренней трудностью является:

- 1) недостаточность государственной политики в данном вопросе;
- 2) избыточность бюджетного финансирования;
- 3) внешняя политика государства в области экономики;
- 4) внутреннее сопротивление персонала изменениям организационной культуры.

25. Верным признаком изменений организационной культуры является тот факт, что даже после ухода из организации лидера-новатора сотрудники:

- 1) по-прежнему частично следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом;
- 2) не следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом;
- 3) избегают следовать привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом;
- 4) по-прежнему следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом.

26. Работа над осуществлением изменений в культуре организации не предполагает:

- 1) творческий подход;
- 2) тщательную подготовку;
- 3) выбор правильного пути;
- 4) добросовестную работу;
- 5) ситуативное планирование.

27. В начале работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо (исключите неверный ответ):

- 1) проводить консилиум с другими предприятиями, которые уже осуществляли подобные изменения;
- 2) не обращать внимание на прежний опыт, строить новую модель организационной культуры;
- 3) сменить персонал на 70 %;
- 4) изучить опыт других предприятий, которые уже осуществляли подобные изменения.

28. Для реализации программного планирования изменения культуры организации Д. Е. Мартинсон предлагает следующие меры (исключите неверный ответ):

1) достаточно подробное информирование коллектива относительно реализации проекта;

2) обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью разрешать конфликтные ситуации;

3) постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности;

4) постоянную коррекцию хода реализации проекта, временного графика;

5) однократный контроль за полученными результатами.

29. Поддержание и развитие корпоративной культуры — это процессы:

1) синонимичные;

2) тождественные;

3) антагонистичные;

4) символические;

5) два самостоятельных последовательно осуществляемых процесса.

30. Функция организационной культуры, обусловленная потребностью внедрять новое, осуществлять организационные изменения, называется:

1) внедренческой;

2) обусловливающей;

3) обновленной;

4) регуливающей;

5) инновативной (преобразовательной).

31. В случае объединения нескольких организаций с различными корпоративными культурами изменение организационной культуры проходит следующие этапы (исключите неверный вариант ответа):

1) длительный этап значительных усилий для выработки первоначального терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения;

2) этап формирования новой корпоративной культуры, приемлемой для большинства работников и включающей в себя элементы прежних культур;

3) этап определения трудностей, возникающих в выработке основ организационной культуры у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры;

4) этап увольнения части персонала по национальному признаку.

32. А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев выделяют ряд нездоровых культурных характеристик, которые способны подорвать эффективность функционирования организации (исключите неверный вариант ответа):

1) политизированная внутренняя среда, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым переменам;

2) враждебность к переменам и людям, которые на них настаивают;

3) предпочтение отдается менеджерам, которые разбираются в структурах, системах, бюджете и контроле лучше, чем в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры;

4) руководство отдает предпочтение менеджерам, которые разбираются в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры лучше, чем в структурах, системах, бюджете и контроле.

33. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость для корпоративной культуры:

1) продавать активы предприятия;

2) в найме и отборе персонала;

3) в увольнении персонала, не знающего иностранных языков;

4) в адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

34. При изменении корпоративной культуры и развитии социальной ответственности очень важно соблюдать:

1) спонтанность реализации нововведений;

2) фрагментарность реализации нововведений;

3) аккультурацию нововведений;

4) инкультурацию нововведений;

5) постепенность и поэтапность нововведений.

35. Новые культурные ценности должны приниматься и поддерживаться:

1) только персоналом, демонстрирующим свою приверженность этим ценностям на собственном примере;

2) только клиентами, демонстрирующими свою приверженность этим ценностям на собственном примере;

3) только партнерами, демонстрирующими свою приверженность этим ценностям на собственном примере;

4) персоналом и высшим руководством организации, демонстрирующими свою приверженность этим ценностям на собственном примере.

36. Управление организационной культурой — это целенаправленное воздействие лидеров организации, направленное на изменение системы организационной культуры с целью:

1) контроля за персоналом;

2) обучения персонала;

3) социализации персонала;

4) рекламы деятельности предприятия;

5) повышения эффективности функционирования предприятия.

37. Факт изменения организационной культуры:

1) наглядно виден;

2) невозможен;

3) не диагностируем;

4) недостижим;

5) очень сложно определить.

38. Изменения в организационной культуре:

1) не влекут за собой изменения в организационном поведении персонала;

2) влекут за собой изменения в численности персонала;

3) влекут за собой изменения в техническом устройстве производственного цикла;

4) влекут за собой изменения в организационном поведении персонала.

39. Преобразование организационной культуры является весьма сложным процессом, в котором задействуется:

1) сфера чувств персонала;

2) сфера оплаты труда персонала;

3) сфера безопасности жизнедеятельности персонала на производстве;

4) сфера ценностей, мировоззрений, верований сотрудников.

40. Включение новой ценности в организационную культуру происходит в конечном итоге в том случае, если определенная группа:

- 1) пассивно поддерживает инновацию;
- 2) нейтрально относится к нововведениям;
- 3) сопротивляется нововведениям;
- 4) активно поддерживает инновацию.

Раздел 4

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ДИАГНОСТИКА

Содержание

Общее представление о диагностике корпоративной культуры. Качественные методы исследования организационной культуры. Количественные методы исследования организационной культуры. Методики анализа отдельных элементов организационной культуры. Кейс «Измерение и диагностика организационной культуры (по технологии OSAI)».

Методические указания к освоению раздела

Обратите внимание: разделы и главы учебно-методического пособия — это соответственно модули и лекции курса «Корпоративная культура и социальная ответственность...» (см. прил. 1).

П л а н р а б о т ы

10-я неделя семестра

1. Изучить главу 9 «Общее представление о диагностике корпоративной культуры: характеристика, этапы, стратегии» (с. 202), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции .
2. Выполнить учебное задание 12 (с. 207).
3. Выполнить учебное задание 13 (с. 210).
4. Выполнить контрольное задание 13 (с. 212).

11-я неделя

5. Изучить главу 10 «Методики и технологии диагностики организационной культуры на примере технологии OSAI (К. Камерона и Р. Куинна)» (с. 214), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
6. Выполнить учебное задание 14 (с. 226).

7. Выполнить учебное задание 15 (с. 228).
8. Выполнить контрольное задание 14 (с. 229).

12-я неделя

9. Выполнить учебное задание 16 (с. 231).
10. Выполнить контрольное задание 15 (с. 233).
11. Выполнить контрольное задание 16 (с. 247).
12. Ответить на вопросы теста (с. 248). Результат положительный, если дано свыше 70 % правильных ответов.

Общие требования к выполнению и оформлению выполненных учебных и контрольных заданий см. в прил. 2.

Результаты изучения раздела:

- знание основ диагностики корпоративной культуры;
- умение использовать методики анализа оргкультурных элементов;
- владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов:

Количественная оценка учебных (Уч. з.) и контрольных заданий (К. з.) при изучении раздела 4, баллы

Неделя семестра	Уч. з. 12	Уч. з. 13	К. з. 13	Уч. з. 14	Уч. з. 15	К. з. 14	Уч. з. 16	К. з. 15	К. з. 16	Итого
10-я	2	2	3							7
11-я				2	2	3				7
12-я							2	3	3	8
Всего баллов за раздел (модуль)										22

Раздел можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

Глава 9

Общее представление о диагностике корпоративной культуры: характеристика, этапы, стратегии

Отсутствие системного подхода к определению терминов менеджмента отразилось и на определении места диагностики в процессе управления в целом и на определении сущности понятия «диагностика корпоративной культуры» в частности. Сложность объясняется наличием различных терминов, определяющих понятия одного класса. Поэтому, первоначально определяя место диагностики, постараемся упорядочить термины менеджмента, связанные с понятием «диагностика» или близкие к нему, и определить сущность понятия «диагностика корпоративной культуры».

В Большом экономическом словаре находим термины, связанные с понятием «диагностика».

Контроль (фр. *controle* — проверка) — «составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями. *Параметрический контроль* — проверка соответствия параметров объекта (процесса) установленным нормам» [Большой экономический словарь, с. 72].

Контроллинг — «система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации» [Там же, с. 71].

Мониторинг (англ. *monitoring*, от лат. *monitor* — надзирающий) — «наблюдение, оценка и прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ их деятельности как составная часть управления. Мониторинг применяется для анализа и изучения развития внешнеэкономических связей, видов деятельности, обучения руководителей и специалистов в определенной области» [Там же, с. 76].

Продолжая изучение вопроса, рассмотрим термины, близкие по значению к термину «диагностика».

Анализ (греч. *analysis* — разложение) — «метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. В экономике анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях (в стране, отрасли, регионе, на предприятии, в частном бизнесе, семье) и в разных сферах экономики (производственная, социальная). Анализ служит исходной, отправной точкой прогнозирования, планирования, управления экономическими объектами и протекающими в них процессами» [Экономика и право, с. 4].

Анализ экономический — «выведение экономических закономерностей на основе исследования соответствующих фактов экономической действительности, разложение экономики на отдельные части, именуемые экономическими категориями, и их анализ. Экономический анализ призван обосновать с научных позиций решения и действия в области экономики, социально-экономическую политику, способствовать выбору лучших вариантов действий. *Микроэкономический анализ* распространяется на отдельные объекты и процессы, чаще всего имеет место в форме анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек, прибыльности. *Ретроспективный анализ* представляет собой изучение сложившихся в прошлом тенденций. *Перспективный анализ* направлен на изучение будущего» [Там же, с. 5].

Диагностика экономической системы «представляет собой совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения» [Райзберг и др., с. 21].

Экономическая диагностика предприятия характеризуется комплексным анализом и оценкой экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений. Как итог диагностики на основе оценки состояния хозяйства и его

эффективности делаются выводы, необходимые для принятия решений о целевом кредитовании, о покупке или продаже предприятия, о его закрытии и т. п.

Анализируя эти определения можно прийти к следующим выводам:

1. «Контроль — это *функция* управления.

2. Контролинг — это *система* оценки.

3. Анализ — это *метод* исследований.

4. Диагностика — это *комплекс исследований*, включающий в свой состав как методы, так и анализ и оценку» [Григан, с. 132].

Итак, *диагностика корпоративной культуры* представляет собой комплекс исследований, направленных на изучение организационной культуры с целью прогнозирования возможных путей развития предприятия. Понятие «диагностика корпоративной культуры» синонимично понятию «диагностика организационной культуры».

План проведения диагностики корпоративной (организационной) культуры включает в себя следующие этапы:

«1. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования.

2. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры.

3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария.

4. Проведение измерения.

5. Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой).

6. База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации). Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия» [Бурнс, Сталкер, с. 95].

Традиционно выделяется три основные стратегии диагностики организационной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования и анализа.

«*Холистическая стратегия* предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путем

реального погружения в нее. Основная цель исследователя — стать “своим человеком”, а затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, стоп-упражнения, опыт исповеди и т. п. Современные консультанты также используют такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами компании» [Данилов, с. 55].

Метафорическая (языковая) стратегия заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. Например, в качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей Э. Шейн предлагает контент-анализ внутриорганизационной документации.

Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Преимущества опросников состоят в том, что они позволяют за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей. «Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т. е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе)» [Там же].

Один из самых популярных методов количественной стратегии диагностики культуры — метод К. Камерона и Р. Куинна. Авторы предлагают использовать в рамках этого метода «процедуру анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой написанные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации... Респонденты могут не осознавать критически важные атрибуты культуры, пока им не бросится в глаза намек, включенный в сценарий вопросника» [Камерон, Куинн, с. 124].

К. Камерон и Р. Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. В рамках первого измерения одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие — если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре профиля, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры. Данная типология представляет практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в том числе в области управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры предприятий. Инструментом оценки текущей культуры и ее предпочтительного состояния является разработанная авторами типология анкеты. Методика построения профилей организационной культуры (технология OCAI) достаточно популярна у западных и отечественных консультантов (подробнее см. раздел 4, главу 10).

Многочисленные исследования, проведенные на российских предприятиях, показывают, что для большинства компаний характерно стремление персонала развиваться в направлении клановой культуры, особенно в вопросах стиля лидерства, который является, по сути, связующей нитью между организацией и ее работниками. Поэтому для современного российского лидера развитие клановых навыков и компетенций представляется весьма перспективным и необходимым для того, чтобы быть активным проводником организационной культуры среди работников.

Итак, диагностика организационной культуры дает представление о сильных и слабых сторонах культуры организации, ее ресурсах, потенциальных возможностях, показывает, какие элементы организационной культуры игнорируются, упускаются или недооцениваются. Кроме того, диагностика организационной культуры — это чрезвычайно полезная работа для развития управленческого мышления и повышения управленческой квалификации самих менеджеров компании. Это ценнейший ресурс, который нуждается в постоянной «подпитке» и непрерывном развитии.

Благодаря диагностике организационной культуры появляется уникальная возможность повлиять на будущее компании. При проведении диагностики учитываются мнения, суждения, оценки и т. д. Вся информация, полученная в ходе диагностических мероприятий, при соблюдении полной анонимности и конфиденциальности предоставляется руководителям организации для последующего использования в интересах повышения эффективности бизнеса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что понимается под категорией «диагностика»?
2. Что такое «диагностика организационной культуры»?
3. Каковы этапы диагностики организационной культуры?
4. Перечислите и охарактеризуйте стратегии диагностики организационной культуры.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Бурнс Т. Ф.* Культура менеджмента / Т. Ф. Бурнс, Г. М. Сталкер. М. : ИНФРА-М, 2009. 142 с.
2. *Григан А. М.* Управленческая диагностика: теория и практика : монография / А. М. Григан. Ростов н/Д : РСЭИ, 2009. 316 с.
3. *Данилов П.* Место и роль организационной культуры / П. Данилов. М. : ИНФРА-М, 2009. 72 с.
4. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
5. *Райзберг Б. А.* Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. М. : ИНФРА-М, 1999. 479 с.
6. Экономика и право : словарь-справочник / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. М. : Вуз и школа, 2004. 142 с.

Учебное задание 12

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием главы 9 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленный фрагмент
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).

Выполнение работы в заданные сроки.

Варианты текстов

Вариант 1

План проведения диагностики организационной культуры включает в себя следующие этапы:

1. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры.
2. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования.
3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария.
4. Проведение измерения.
5. Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой).
6. База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации).

Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия.

Вариант 2

Анализ экономических — выведение экономических закономерностей на основе исследования соответствующих фактов экономической действительности, разложение экономики на отдельные части, именуемые экономическими категориями, и их анализ. Экономический анализ призван обосновать с научных позиций решения и действия в области экономики, социально-экономическую политику, способствовать выбору лучших вариантов действий. Микроэкономический анализ направлен на изучение будущего. Ретроспективный анализ представляет собой изучение сложившихся в прошлом тенденций. Перспективный анализ распространяется на отдельные объекты и процессы, чаще всего имеет место в форме анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек, прибыльности.

Диагностика экономической системы — совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения.

Вариант 3

Метафорическая (языковая) стратегия заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. Например, в качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей Э. Шейн предлагает case study внутриорганизационной документации.

Вариант 4

Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Недостатки опросников состоят в том, что они не позволяют за короткий срок охватить все слои организации

и получить объективную картину ценностей и установок людей. Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т. е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе).

Вариант 5

Холическая стратегия предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее. Основная цель исследователя — стать «своим человеком», а затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, контент-стоп-упражнения, опыт исповеди и т. п. Современные консультанты также используют такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-разговоры с ключевыми лицами компании.

Учебное задание 13

Сравнить в виде тезисов описание в 5 и более источниках сущности понятий «контроль», «контроллинг», «мониторинг», «анализ», «экономический анализ», «диагностика экономической системы», «диагностика организационной культуры», не используя материал главы 9.

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания необходимо изучить рекомендуемую литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. Определение тезисов и правила их написания см. на с. 33–34.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие в тезисной форме на основе 5 и более источников сравнительного анализа сущности понятий «контроль», «контроллинг», «мониторинг», «анализ», «экономический анализ», «диагностика экономической системы», «диагностика организационной культуры» (качество выполнения задания определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
3. Наличие собственных комментариев и дополнений.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
6. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.
2. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.
3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

4. *Бурнс Т. Ф.* Культура менеджмента / Т. Ф. Бурнс, Г. М. Сталкер. М. : ИНФРА-М, 2009. 142 с.
5. *Григан А. М.* Управленческая диагностика : теория и практика : монография / А. М. Григан. Ростов н/Д : РСЭИ, 2009. 316 с.
6. *Данилов П.* Место и роль организационной культуры / П. Данилов. М. : ИНФРА-М, 2009. 72 с.
7. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
8. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент

организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.

9. *Райзберг Б. А.* Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М, 1999. 479 с.

10. Экономика и право : словарь-справочник / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. М. : Вуз и школа, 2004. 142 с.

Контрольное задание 13

Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры

1. На основе рекомендуемой литературы и теоретического материала раздела 4 составить в форме эссе гипотетический поэтапный план проведения диагностики организационной культуры предприятия с учетом выбора *одной* стратегии диагностики: холической, метафорической (языковой) или количественной (см. главу 9). В данном случае проводить само диагностическое измерение не требуется.

2. Выбрать предприятие в качестве базы исследования. Это может быть место работы студента, место прохождения практики или место учебы (ФГАОУ ВО «УрФУ»).

3. Составить план проведения диагностики организационной культуры на выбранном предприятии, включающий в себя следующие этапы:

1) Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры предприятия.

2) Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария согласно выбранной стратегии.

3) Проведение измерения (указать только сроки/даты, время в часах для проведения измерения, ответственных).

4) Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа, если это предусмотрено методикой (указать только, на какие моменты важно обратить внимание при проведении анализа).

5) Создание базы для прогноза и принятия управленческих решений: разработка комплекса мероприятий (конкретные

рекомендации); прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в работе предприятия в целом.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Гипотетический поэтапный план проведения диагностики организационной культуры предприятия с учетом выбора *одной* стратегии диагностики следует представить в форме эссе. Определение, структуру эссе, требования к его содержанию и стилю см. на с. 132.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

В ходе выполнения контрольного задания план и обоснование его эффективности обсуждаются на форуме с другими студентами.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие эссе в электронном виде, которое содержит теоретический анализ, ссылки на авторов, точку зрения студента по исследуемому вопросу и раскрывает в полном объеме все этапы плана проведения диагностики организационной культуры предприятия с учетом выбора *одной* стратегии.

2. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

О с н о в н а я

1. *Григан А. М.* Управленческая диагностика: теория и практика : монография / А. М. Григан. Ростов н/Д : РСЭИ, 2009. 316 с.

2. *Данилов П.* Место и роль организационной культуры / П. Данилов. М. : ИНФРА-М, 2009. 72 с.

Дополнительная

3. *Бурнс Т. Ф.* Культура менеджмента / Т. Ф. Бурнс, Г. М. Сталкер. М. : ИНФРА-М, 2009. 142 с.

4. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

5. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.

6. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.

7. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Глава 10

Методики и технологии диагностики организационной культуры на примере технологии OCAI К. Камерона и Р. Куинна

Существует множество способов диагностики организационной культуры. В данном направлении работали Р. Рюттингер, Г. Хофштеде, С. Ханди, Т. Е. Дейл и А. А. Кеннеди, М. Бурке, Ф. Тромпенаарс, Д. Коул, Р. Харрисон, Р. Акофф, Ф. Клухон и Ф. Л. Штротбек, Г. Лейн и Дж. Дистефано, У. Оучи, С. Иошимури, Р. Блез и Ж. Матетон и др. (подробнее см. в разделе 1 главу 4).

Одной из часто используемых является технология OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), разработанная К. Камероном и Р. Куинном на материале западных организаций, которая зарекомендовала себя как наиболее ресурсосберегающая, целостная и наглядная. При всем видимом различии западных и отечественных организаций бросается в глаза то общее, что делает их сходными. Все эти организации вынуждены подстраиваться под окружающую среду, причем изменения организаций должны осуществляться соразмерно глубине и скорости изменений окружающей среды. Условия, в которых функционируют организации,

требуют ответной реакции, при отсутствии которой организация прекращает свое существование.

Работа с технологией ОСАИ помогает актуализировать знание теоретических основ типологий организационных культур (подробнее см. в главе 4, раздел 1), выяснить, как построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей, определяющих тот или иной тип организации.

Диагностика организационной культуры

Инструмент технологии ОСАИ, разработанной К. Камероном и Р. Куинном, предназначен для оценки шести ключевых показателей организационной культуры:

1. Важнейшие характеристики организации.
2. Общий стиль лидерства.
3. Управление наемными работниками.
4. Связующая сущность организации.
5. Стратегические цели организации.
6. Критерии успеха.

Данная конструкция базируется на измерении и соотнесении организационных показателей, характеризующих фактический уровень состояния главных индикаторов эффективности организации. Эти индикаторы — стержневые ценности организации, средоточие базисных допущений, ориентаций и ценностей, т. е. тех элементов, которые образуют ее организационную культуру и по которым можно вынести суждение о компании.

Ключевыми критериями стали 39 индикаторов, которые составили определяющий набор измерителей организационной эффективности. Этот список был проанализирован с целью установления образцов индикаторов и их групп, характеризующих определенные типы организационной культуры предприятия.

К. Камерон и Р. Куинн отмечают: эти «индикаторы позволили выделить два основных измерения, одним из которых стало отражение критериев, подчеркивающих характеристики уровня гибкости, дискретности и динамизма в сравнении с уровнем стабильности, порядка и контроля...

Второе измерение — критерии эффективности, определяющие уровень внутренней ориентации, интеграции и единства наряду

с уровнем внешней ориентации и соперничества. Таким образом, некоторые организации могут достичь максимальной эффективности в случае, если они обладают характеристиками внутренней гармонии. Другие же — если фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ» [Камерон, Куинн, с. 20].

Итак, *континуум первого измерения* простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом.

Следовательно, одни организации могут считаться эффективными, если они отличаются способностью быстрой адаптации к изменениям внешней среды. Руководство таких организаций постоянно находится в поиске новых форм управления, стандартов качества, путей оптимизации технологии производства и изменения ассортимента производимых товаров или услуг. Другие организации могут стать эффективными в том случае, если их формы управления отличаются стабильностью и предсказуемостью, а процесс производства характеризуется долговечностью и постоянством как по структуре, так и по ассортименту производимых товаров или услуг.

Континуум второго измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Таким образом, некоторые организации могут быть эффективными, если основное внимание уделяется требованиям плавности, поступательности и бесперебойности работы всех функциональных отделов, работники которых обязаны четко следовать предписаниям и правилам внутриорганизационного устройства.

Другие же организации должны акцентировать внимание на профессиональной компетенции, способностях отдельных работников, действия которых могут повысить уровень конкурентоспособности организации на рынке и обеспечить быстроту реакции на изменение предпочтений потребителя. Индивидуально оценивая вклад каждого работника в итоговый результат деятельности организации, предоставляя им возможность самостоятельного выбора оптимальной формы работы, руководство стимулирует внутреннюю конкуренцию, раскрывающую интеллектуальный и профессиональный потенциал каждого работника.

Оба рассмотренных выше измерения образуют четыре профиля, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности.

Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противоречит стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности. В результате оба измерения формируют профили, отрицающие один другого и конкурирующие друг с другом. Каждому из этих профилей было присвоено название, соответствующее его наиболее примечательным характеристикам: иерархия, рынок, клан, адхократия [Камерон, Куинн, с. 22].

Иерархическая культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога М. Вебера. Он предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии: правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет. Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные и формализованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

В работе К. Камерона и Р. Куинна иерархический тип культуры основан на принципе рациональности (рациональном выборе) и обеспечивает поступательность развития и эффективность организационной системы. Расширение сферы влияния этого принципа доминирует над способностью использовать инновации и организационную гибкость. Организации с иерархической культурой стремятся обеспечить себе стабильность функционирования и поступательность развития за счет рационализации управленческих решений, формализации административных, производственных и поведенческих норм. Стратегически важным становится вопрос соответствия и следования работников процедурам, правилам и должностным инструкциям. Пути продвижения по службе

предопределяются организационной иерархией и занимаемым статусом. Стабильность и респектабельность положения работника представляют собой не меньшую ценность для организации, чем его компетентность. К основным проблемам данной организации, возникающим в процессе ее функционирования, можно отнести отсутствие возможности данной системы быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде и недостаток гибкости системы управления.

Рыночная культура. Данная форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х гг., по мере того как компании все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Эта форма организации в значительной мере базировалась на работе О. Уильямсона и Б. Оучи. Ученые, специализировавшиеся на изучении организаций, установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Самым важным они считали операционные издержки. Эта новая конструкция получила название рыночной формы организации. Ее внимание в основном фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования.

Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы — главные установки компаний рыночного типа. Стержневыми целями, доминирующими в этих компаниях, являются конкурентоспособность и продуктивность, которые достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле.

Организационная структура и система управления при рыночной культуре динамичны, меняются в зависимости от характера и специфики стоящей перед организацией и работниками цели или задачи. Организация легко адаптируется к изменениям внешней среды.

Клановая культура. Эта культура получила свое название в силу ее схожести с организацией семейного типа. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка

типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними.

Основные базисные допущения в клановой культуре:

1. С внешним окружением лучше всего справиться, организовав бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников.

2. Потребителей лучше всего воспринимать как партнеров.

3. Организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение. В итоге главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий, в проявлении преданности делу и преданности организации.

Компании с клановой организационной культурой отличаются высокой обязательностью, они делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придают значение высокой степени сплоченности коллектива, следованию традициям и моральному климату.

Адхократическая культура. Такая культура сформировалась по мере того, как мир переходил из эры индустрии в эру информации. Организации с этим типом культуры наиболее адекватно реагируют на бурно изменяющиеся внешние условия.

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Главная цель адхократии — ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход работников к делу в ситуациях, для которых типичны неопределенность, двусмысленность.

Основные допущения состоят в том, что новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху. Организация функционирует главным образом в сфере разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим экономическим прорывам. Главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, акцент ставится на предвидении будущего, допускается даже некоторая организационная анархия. Ярко выражена установка на индивидуальность, поощряется риск.

В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов или услуг.

Используя системный подход к рассмотрению феномена организации, можно утверждать, что организации — это прежде всего экономические системы, поддерживаемые и обслуживаемые социальной частью их составляющих. Они наделены не только общими чертами, но и специфическими особенностями, отражающими функционирование каждой самостоятельной единицы, являющейся, в свою очередь, элементом системы более высокого уровня организации. Это дает основания полагать, что проблемы формирования и реализации модели культуры решаются дифференцированно как на макроуровне (в масштабе страны и регионов), так и на микроуровне (т. е. на уровне конкретных организаций с учетом сложившихся в них моделей организационной культуры и соответствующих тенденций развития).

Основной ресурс — «умение и потенциал отдельных работников, составляющий эффективность таких организаций. Организационная структура и система управления динамичны, меняются в зависимости от кадровой расстановки по функциональным позициям» [Ханди, с. 31].

Однако следует помнить, что любая типология организаций идеальна и представлена в виде целостной системы. В реальности организация не может принадлежать только к одному типу, перенимая весь комплекс только его свойств. Это обуславливает комплекс ценностных ориентаций организации, соответствующих разным типам организационных культур. Причем каждая организация должна иметь основные характеристики того или иного типа, которые будут доминировать. Но это не мешает иметь и другие, побочные факторы, причисляющие ее одновременно к другому типу организационного устройства.

Речь скорее идет об установлении «системообразующих» факторов эффективности деятельности организации, на которые стоит обратить особое внимание. Необходимо также сконцентрировать усилия на мерах по их актуализации и, наоборот, выявить недостатки и неверные направления деятельности организации с целью их последующей корректировки.

Модели организационных культур и основные характеристики организационного устройства

Иерархическая культура. Место работы — очень формализованное и структурированное. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков затрат. Управление наемными работниками характеризуется гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Критически важными моментами становятся управление координацией, управление системой контроля, управление развитием культуры.

Лидерские роли распределяются следующим образом:

— *Инструктор.* Личность, отслеживающая детали и знающая дело. Технический хорошо информированный эксперт. Лидерство основано на управлении информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.

— *Координатор.* Личность, заслуживающая доверия, надежная, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

Критерии эффективности выражены в рентабельности производства, своевременности и гладкости функционирования. В результате контроль способствует рентабельности деятельности предприятия.

Рыночная культура. Организация ориентирована на результаты, главной заботой для нее является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение зримых целей. Успех определяется

в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Критически важными моментами становятся управление конкурентоспособностью, стимулирование активности наемных работников, управление обслуживанием потребителей.

Лидерские роли распределяются следующим образом:

— *Боец*. Личность агрессивная и решительная, активно стремящаяся к решению задач и достижению целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминирующая цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке.

— *Постановщик проблем*. Личность, ориентированная на обдумывание задач и принятия решений, добивающаяся результатов упорным трудом. Лидерство основано на настойчивой и разумной аргументации в пользу доведения дела до конца. Активно поощряется продуктивность.

Критерии эффективности выражены в определении и закреплении доли на рынке, достижении цели, поражении конкурентов. В результате конкуренция способствует продуктивности деятельности предприятия.

Клановая культура. Организации с такой культурой — очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи: их лидеры и главы воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде, совершенствовании личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Критически важными моментами становятся управление бригадами, управление межличностными отношениями, управление совершенствованием других.

Лидерские роли распределяются следующим образом:

— *Пособник*. Личность, ориентированная на людей и процессы, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений

и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

— *Наставник*. Личность заботливая и выражающая участие, понимающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. Лидерство основано на взаимном уважении и доверии. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

Критерии эффективности выражены в сплоченности, благоприятном моральном климате, прогрессивном развитии человеческих ресурсов. В результате активное участие персонала в делах организации укрепляет преданность делу.

Адхократическая культура. Место работы — динамичное предпринимательское, творческое. Люди готовы подставлять собственные шеи под удар и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство, предоставление уникальных и новых продуктов или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Критически важными моментами становятся управление новаторством, стратегическое управление, управление непрерывным развитием.

Лидерские роли распределяются следующим образом:

— *Новатор*. Личность талантливая и созидательная, способная предвидеть изменения. Лидерство основано на предвидении лучшего будущего и поддержки в этом других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость к изменяющимся условиям.

— *Провидец*. Личность, устремленная в будущее, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на ее возможностях и оценивающая вероятность успеха. Признак этого стиля лидерства — стратегическое планирование и непрерывное совершенствование текущей деятельности.

Критерии эффективности выражены в передовых результатах, творческом подходе, персональном и профессиональном росте. В результате новаторство позволяет «вынашивать» новые ресурсы.

Практическая значимость проведения диагностики и измерения организационной культуры по технологии OSAI

Во-первых, исследование, проведенное по шести ключевым направлениям, отражает реальное положение дел в организации. При сравнении полученных результатов сразу становятся очевидными расхождения в позиции руководства компании с мнением менеджеров, а также с точкой зрения рядовых членов коллектива в отношении ожидаемых и желаемых путей и масштаба реорганизации. Как показывает практика проведения такого рода исследований, несмотря на схожесть во взглядах и единое понимание того, к чему организации надо стремиться, графическое выражение результатов исследования получается в большинстве случаев разным, а в некоторых случаях эта разница может даже шокировать.

Во-вторых, если полученные результаты вынести на коллективное обсуждение, то дебаты помогут выявить не обсуждавшиеся ранее в коллективе проблемы, разницу во взглядах отдельных сотрудников. На общем собрании всех членов коллектива следует выработать единую точку зрения, общее понимание ситуации и графически отобразить идеальную модель. И именно эта идеальная модель должна стать целью работы трудового коллектива.

Коллективное обсуждение результатов данного исследования поможет:

- выработать единую, максимально согласованную точку зрения на происходящие в организации процессы;
- наметить цели на ближайшее и далекое будущее;
- разработать стратегический план действий для реализации необходимых изменений;
- определить конкретные сроки и назначить ответственных за внедрение инноваций и проведение реорганизации;
- разработать соответствующую систему контроля выполнения задач.

В-третьих, главным является то, что данное исследование может сотрудникам:

- научиться ставить конкретные организационные вопросы;
- поднимать вопрос о ресурсах организации;
- работать в команде;
- более ясно понять цели и ценности организации;

- выработать общую стратегию менеджмента;
- стимулировать потребность в приобретении новых знаний;
- проявить лидерские и интеллектуальные способности каждому сотруднику, невзирая на его статус.

В-четвертых, сопоставление результатов, полученных в ходе проведения исследования среди руководящего состава и в трудовом коллективе, даст возможность:

- определить основные потребности персонала, а также элементы стратегии управления персоналом, которые по тем или иным причинам не устраивают работников;
- сформулировать — с помощью выявленных потребностей персонала и не устраивающих его моментов — перечень организационных вопросов, которые требуют дополнительной расшифровки и объяснения для трудового коллектива;
- выявить управленческие зоны, требующие повышенного внимания и большего уровня компетенции;
- сравнить соотношенность профиля организационной культуры и фактического стиля управления;
- разработать, основываясь на выявленных и ставших очевидными причинах конфликтов в коллективе, необходимые методы разрешения этих конфликтов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое OSAI как инструмент диагностики организационной культуры?
2. Какова практическая значимость измерений организационной культуры по технологии OSAI?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 224 с.
2. *Виханский О. С.* Менеджмент : учебник для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2008. 669 с.
3. *Занковский А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.

4. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

5. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. М., 2009. 162 с.

Учебное задание 14

Анализ методик и технологий диагностики организационной культуры

1. Выбрать 5 методик или технологий диагностики организационной культуры из предложенных следующими авторами: Р. Рюттингером, Г. Хофштеде, С. Ханди, Т. Е. Дейлом и А. А. Кеннеди, М. Бурке, Ф. Тромпенаарсом, Д. Коулом, Р. Харрисоном, Р. Акоффом, Ф. Клулхоном и Ф. Л. Штротбеком, Г. Лейном и Дж. Дистефано, У. Оучи, С. Иошимури, Р. Блезом и Ж. Матетоном.

2. Провести сравнительный анализ выбранных 5 методик или технологий диагностики организационной культуры по основным параметрам, заполнив табл. 10.

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендуемую литературу.

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

5. Выполнение работы в заданные сроки.

Таблица 10

Сопоставление методик и технологий диагностики организационной культуры

Наименование методики/технологии диагностики, оргкультуры, автор, время, место создания	Цель, задачи методики/технологии диагностики, оргкультуры, целевая аудитория	Исследуемые параметры методики/технологии диагностики оргкультуры	Диагностический инструментарий: перечислить виды (например, анкеты, опросники, тесты и др.)	Продолжительность проведения и периодичность	Результативность и эффективность методики/технологии диагностики оргкультуры
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

2. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.

3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Учебное задание 15

Выделите составляющие моделей организационной культуры: клановой, адхократической, иерархической, рыночной — и проиллюстрируйте основные характеристики организационного устройства на примере конкретного предприятия (места работы, места прохождения производственной практики, места учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ»). Заполните таблицу.

№ п/п	Модель организационной культуры	Составляющие модели организационной культуры	Основные характеристики организационного устройства конкретного предприятия	Иллюстрации на примере конкретного предприятия
1	Иерархическая	1. 2. 3.		
2	Рыночная	1. 2. 3.		
3	Клановая	1. 2. 3.		
4	Адхократическая	1. 2. 3.		

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу и использовать материал главы 10, раздел 4.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендуемую литературу.
2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
2. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.
3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Контрольное задание 14 Анализ корпоративной культуры организации на основе типологии Г. Хофштеде

1. Изучить теоретические основы предложенной типологии.
2. Определить базу исследования — реальную организацию (например, место работы, место прохождения производственной практики, место учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ»).

3. Проанализировать существующую организационную культуру по 5 основаниям типологии Г. Хофштеде: дистанция власти, избегание неопределенности, мужественность — женственность, коллективизм — индивидуализм, долгосрочность — краткосрочность ориентаций в поведении персонала.

4. Привести аргументы и факты.

5. Сделать общий вывод по результатам анализа.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Анализ организационной культуры на основе типологии Г. Хофштеде следует привести в форме эссе. Определение и правила написания эссе см. на с. 132.

Объем выполненного задания *не менее 3 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие эссе в электронном виде, содержащего теоретический анализ, ссылки на автора, точку зрения студента по исследуемому вопросу с использованием 5 оснований типологии Г. Хофштеде.

2. Наличие 5 и более обоснованных выводов по результатам анализа.

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

6. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Григан А. М.* Управленческая диагностика: теория и практика : монография / А. М. Григан. Ростов н/Д : РСЭИ, 2009. 316 с.

2. *Данилова Е.* Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеде / Е. Данилова, М. Тарарухина // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2003. № 3. С. 42–48.

3. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.

Учебное задание 16

1. Ознакомиться с диагностикой организационной культуры ОСАІ (по К. Камерону и Р. Куинну).
2. Охарактеризовать параметры диагностики организационной культуры по технологии ОСАІ, заполнив табл. 11.

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу и материал кейса, предложенный далее (см. контрольное задание 15).

Объем выполненного задания *не менее 1 страницы*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендуемую литературу.
2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
2. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
3. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.

Характеристика параметров организационной культуры по технологии ОСА

Наименование методики/технологии диагностики оргкультуры, автор, время, место создания	Цель, задачи методики/технологии диагностики оргкультуры, целевая аудитория	Исследуемые параметры методики/технологии диагностики оргкультуры	Диагностический инструментарий: перечислить виды (например, анкеты, опросники, тесты и др.)	Продолжительность проведения и периодичность	Результативность и эффективность методики/технологии диагностики оргкультуры

4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Контрольное задание 15

Кейс «Измерение и диагностика организационной культуры (по технологии OSAI)»

1. Вам предлагается высказать свое мнение по шести перечисленным ниже измерениям, для чего заполняется соответствующая анкета (см. табл. 12 и рекомендации для ее заполнения).

2. Произвести расчеты и графически представить результаты по измерению и диагностике профиля организационной культуры (см. рис. 4, с. 237).

3. Сделать обобщение и оформить выводы по диагностике организационной культуры с помощью инструмента OSAI.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу и ознакомиться с приведенным далее примером измерения и диагностики организационной культуры по технологии OSAI (с. 238–246).

Объем выполненного задания *не менее 3 страниц*.

«Инструмент OSAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры: важнейшие характеристики организации; общий стиль лидерства; управление наемными работниками; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха» [Камерон, Куинн, с. 25].

В оценке может принимать участие любой сотрудник организации. При решении этого кейса в качестве сотрудника выступает студент/слушатель, выполняющий данное контрольное задание.

Этапы выполнения задания:

1. Заполняется анкета (табл. 12). Каждое из шести измерений предполагает четыре варианта ответов (A, B, C, D). Распределите баллы по 100-балльной шкале оценки между четырьмя вариантами

в соотношении, которое в наибольшей степени соответствует положению дел в вашей организации в настоящий момент, т. е. заполняется графа «Сейчас» (в качестве организации можно выбрать место работы, или место прохождения практики, или место учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ»). Наибольшее количество баллов давайте тому варианту, который более других подходит вашей организации. Например, если при ответе на первый вопрос вы полагаете, что вариант А очень напоминает вашу организацию, а варианты В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как вариант D едва ли ей свойствен, то дайте 55 баллов варианту А, по 20 баллов вариантам В и С и только 5 баллов варианту D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.

Теперь также распределите 100 баллов между четырьмя вариантами по шести измерениям с ориентацией на будущее, чтобы отразить идеальную, на ваш взгляд, модель организации, т. е. заполняется графа «Хотелось бы».

В начале анкеты обязательно укажите занимаемую вами должность и общий стаж работы (или время учебы) в данной организации.

2. Затем вычисляется среднее количество баллов по каждому варианту ответов А, В, С, D по шести измерениям. То есть сумма всех баллов, например, по варианту А по всем шести измерениям делится на количество измерений, — на 6. Также подсчитывается средний балл по оставшимся вариантам В, С и D.

Данная процедура производится два раза: для графы ответов «Сейчас» и для графы ответов «Хотелось бы».

Таблица 12

Ключевые измерения организационной культуры по технологии OSAI (анкета)

Измерения оргкультуры		Сейчас	Хотелось бы
1. Важнейшие характеристики организации			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		

Измерения оргкультуры		Сейчас	Хотелось бы
В	Организация очень динамичная (легко и быстро меняется) и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
2. Общий стиль лидерства в организации			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
Д	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример координации, четкой организации или планового ведения дел в русле рентабельности		
3. Управление наемными работниками			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
С	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		

Измерения оргкультуры		Сейчас	Хотелось бы
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и сочувствие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов в решении проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и на базе заботы о людях		

Измерения оргкультуры		Сейчас	Хотелось бы
В	Организация определяет успех на базе обладания новейшей и уникальной продукцией. Это производственный лидер или новатор		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

3. На основе полученных средних баллов строится график профиля организационной культуры: на шкалах специального шаблона (рис. 4) отмечаются точки средние баллы каждого варианта ответов (А, В, С, D) в графе «Сейчас». Эти точки соединяют сплошными линиями, получают неправильный четырехугольник.

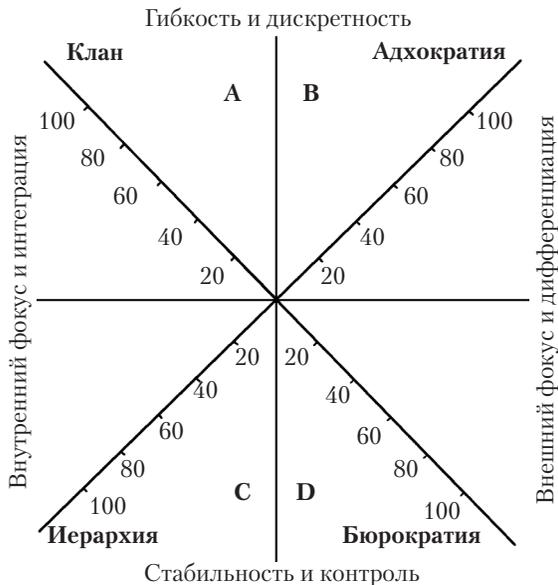


Рис. 4. Шаблон для графического представления результатов измерения и диагностики профиля оргкультуры по OSAI

Так же, точками, на шкалах этого же шаблона отмечают средние баллы, полученные при обработке графы ответов «Хотелось бы», и соединяют точки пунктиром.

Явные различия в форме двух четырехугольников покажут, насколько реальное общее положение дел в организации требует изменений, насколько радикальными они должны быть и в какой плоскости должны лежать данные изменения. Это становится очевидно потому, что вершины четырехугольников находятся в определенных зонах (А, В, С, D), которым соответствуют определенные типы организационных культур, и этим типам культур присущи свои характеристики: тип лидерства, критерии эффективности, теория менеджмента и многое другое.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие заполненного бланка анкеты (см. табл. 12) с соблюдением рекомендаций по его заполнению.
2. Наличие записи произведенных расчетов.
3. Наличие графически представленных результатов по измерению и диагностике профиля организационной культуры (см. рис. 4).
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Пример измерения и диагностики профиля оргкультуры

По результатам проведенного анализа организационной культуры вы должны получить график, например, такой, как на рис. 5.

Как мы видим, вершины углов на графике находятся сразу в двух квадратах, что свидетельствует об уклоне в сторону иерархической модели внутриорганизационного устройства и одновременно о таком же уклоне в сторону **рыночной модели**.

При проведении разъясняющего интервью заполнивший анкету сотрудник указал следующие характеристики компании.

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности

и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение зримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

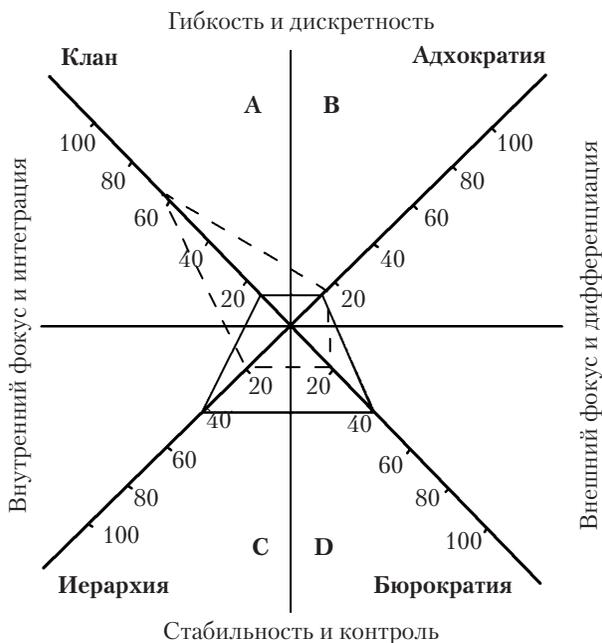


Рис. 5. Графическое изображение профиля оргкультуры по OCAI (фактическое состояние — сплошная линия; желаемое — пунктирная)

Критически важные моменты:

- Управление системой контроля.
- Управление конкурентоспособностью.
- Стимулирование активности наемных работников.
- Управление обслуживанием потребителей.

Роли лидера

Боец. Личность агрессивная и решительная. Лидерство основано на управлении информацией. Активно поощряются

документирование и информационный менеджмент. Достижение победы — доминирующая цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке. Активно поощряются контроль и продуктивность. В основании его влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д.

Критерии эффективности:

- Рентабельность.
- Гладкое функционирование.
- Рыночная доля.
- Поражение конкурентов.

Теория менеджмента

Контроль способствует рентабельности.

При этом, по мнению данного сотрудника, более эффективной может считаться следующая комбинация основных организационных стратегий и характеристик организационного устройства с преобладающей моделью **клановой культуры**.

Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организация больше похожа на семью. Лидер и глава организации воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде, совершенствовании личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Критически важные моменты:

- Управление бригадами.
- Управление межличностными отношениями.
- Управление совершенствованием других.
- Управление развитием культуры.
- Стимулирование активности наемных работников.

Роли лидера

Пособник. Личность, ориентированная на людей и процессы, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

Наставник. Личность заботливая и выражающая участие, понимающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. Лидерство основано на взаимном уважении и доверии. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

Критерии эффективности:

- Сплоченность.
- Моральный климат.
- Гладкое функционирование.
- Своевременность.

Теория менеджмента

Участие укрепляет преданность делу.

Остальные характеристики и объяснение примера графического изображения зависят от тех целей, которые преследует интерпретатор. Число таких характеристик может быть значительным, как будет видно из итогового описания практической значимости проведения исследования с использованием технологии OSAI.

Таким образом, опираясь на анкетные данные, можно построить графическое изображение, характеризующее положение дел в организации в целом. Также можно построить графические изображения, отражающие основные ключевые факторы внутреннего организационного устройства по шести ключевым измерениям: важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели организации, критерии успеха.

При этом практические инструкции для руководства по профилям культуры представлены в виде утвердительных характеристик процесса руководства персоналом. Характеристики должны отражать требуемые для определенной модели организационного устройства навыки и умения в той степени, в которой это будет приемлемо для специфики вашей организации и которая будет соответствовать построенному вами графическому изображению.

В помощь практической деятельности менеджера по управлению персоналом приводим примеры описания характеристик навыков персонала для конкретных моделей организационного устройства.

Иерархические навыки

Управление развитием культуры. Основа: помощь сотрудникам в формировании представления о перспективах, о том, как им наилучшим образом настроиться на работу в компании, и о том, каковы культура и стандарты в организации.

- Обеспечение ситуации, при которой всем наемным работникам ясны политика, ценности и цели организации.
- Обеспечение понимания сотрудниками того, каким образом их работа соотносится с работой других сотрудников компании.
- Предоставление наемным работникам возможности приобретения опыта, способствующего их социализации и вхождению в культуру организации.
- Достижение четкого понимания членами каждого подразделения того, что конкретно хочет от них руководство.
- Учреждение в каждом подразделении ритуалов чествования и награждения, подкрепляющих ценности и культуру организации.

Управление системой контроля. Основа: поддержание уверенности в том, что системы мониторинга, процедуры, средства измерения находятся на должном уровне и обеспечивают постоянный контроль за процессами и показателями деятельности.

- Пристальный контроль за тем, как справляется с делом каждое подразделение.
- Уверенность в регулярности отчетности и оценок в каждом подразделении.
- Установление системы контроля, обеспечивающей уверенность в постоянстве качества, уровне сервиса, затрат и продуктивности в подразделении.
- Регулярная координация работы с менеджерами разных подразделений организации.
- Использование системы измерений, обеспечивающей постоянный мониторинг процессов и результатов работы.

Управление координацией. Основа: усиление координации как внутри организации, так и вне ее с внешними организациями или менеджерами, обеспечение информацией тех, кто находится вне организации.

- «• Интерпретация и упрощение сложной информации, с тем чтобы она была доступной и могла использоваться всей организацией.

- Использование рационального системного анализа управленческих решений (например, логического анализа составных частей проблем), чтобы уменьшить сложность вопросов.
- Распределение информации вне пределов функциональных границ организации для упрощения координации.
- Поддержка официальной системы сбора и обеспечения ответной реакции на информацию, которая возникает в других подразделениях организации.
- Инициация и создание многофункциональных или целевых бригад, которые сосредотачивают внимание на важных организационных задачах» [Управление персоналом, с. 322].

Рыночные навыки

Управление конкурентоспособностью. Основа: поддержка способностей к соперничеству и агрессивной ориентации на превышение показателей деятельности, достигнутых конкурентами.

- Постановка честолюбивых целей, которые побуждают подчиненных добиваться показателей деятельности, превышающих стандартные.
- Усиление ощущений конкуренции, чтобы помочь членам своего подразделения выполнять задания на более высоком уровне, чем члены других подразделений.
- Побуждение членов коллектива к достижению конкурентных показателей деятельности на уровне мирового класса в оказании услуг или производстве продукции.
- Убежденность в том, что все действия трудового коллектива сосредоточены на лучшем обслуживании клиентов.
- Облегчение и устранение климата агрессивности и напряжения энергии в своем подразделении.

Стимулирование активности наемных работников. Основа: мотивация и вдохновляющее воздействие на людей с целью поддержания их активности, формирование стремления прилагать дополнительные усилия и желания энергично трудиться.

- Мотивация и воодушевление членов коллектива, чтобы они выполняли работу лучше.
- Настойчивое побуждение к интенсивной и упорной работе и высокой производительности труда.
- Наделение полномочиями членов коллектива для ускорения создания климата общей заинтересованности, который заряжает энергией каждого сотрудника.

- Осуществление постоянного мониторинга сильных и слабых сторон лучших проявлений конкурентоспособности в организации и обеспечение сотрудников информацией о характере проводимых наблюдений.

Создание климата поощрения желания отдельных лиц достичь более высоких показателей деятельности, чем общие, определяемые требованиями конкуренции.

Управление обслуживанием потребителей. Основа: поддержка ориентации на обслуживание потребителей, вовлечение их в бизнес компании и предвосхищение ожиданий потребителя.

- Наличие постоянных или частых личных контактов с внутренними или внешними потребителями.

- Обеспечение уверенности в том, что руководство в состоянии оценить, насколько хорошо удовлетворяются ожидания клиентов.

- Повышение конкуренции в каждом подразделении, поощрение других предоставлять услуги или производить продукцию, которая удивит или восхитит потребителей тем, что превзойдет их ожидания.

- Обеспечение постоянного сбора каждым подразделением информации о нуждах и предпочтениях потребителей.

- Вовлечение потребителей в процесс планирования и оценки работы подразделений.

Клановые навыки

Управление бригадами. Основа: поддержка эффективного, сплоченного, плавного функционирования с использованием бригадной работы, обеспечивающей высокие показатели деятельности организации.

- Организация людей в сплоченные, преданные делу бригады.
- Обеспечение эффективного распределения информации и решения проблем в каждом подразделении.

- Создание условий, в которых совершенствование и участие сотрудников в принятии решений поощряются и вознаграждаются.

- Обеспечение уверенности в том, что внутри каждого подразделения уделяется достаточное внимание как выполнению заданий, так и межличностным взаимосвязям.

- При руководстве группой работников создание в ней атмосферы сотрудничества и позитивного разрешения конфликтов между ее членами.

Управление межличностными взаимоотношениями. Основа: поддержка эффективных межличностных взаимоотношений,

включающая обеспечение обратной связи, выслушивание мнений людей и разрешение межличностных конфликтов.

- Работники подразделения должны делиться своими проблемами с непосредственными руководителями, а те в свою очередь должны стремиться поддержать своих подчиненных.

- Подчиненные должны иметь постоянную обратную связь с руководством и быть информированными о мнении руководства об их работе. Давая негативную оценку работе сотрудников, руководство мотивирует их совершенствование, а не вызывает оборонительную реакцию или озлобление.

- Руководители должны внимательно выслушивать работников, когда те делятся своими идеями, даже если руководство не согласно с ними.

- Создание атмосферы доверия и открытости, демонстрация понимания точки зрения отдельных людей, которые приходят к руководителям со своими проблемами или заботами.

Управление совершенствованием других. Основа: помощь сотрудникам в улучшении показателей их деятельности, расширении сферы компетентности и обретении благоприятных возможностей для личного развития.

- Регулярное побуждение подчиненных к совершенствованию их управленческих навыков для достижения ими более высоких показателей.

- Обеспечение уверенности в том, что в каждом подразделении сотрудникам предоставляются благоприятные возможности для роста и личного совершенствования.

- Делегирование полномочий подчиненным с возложением на них ответственности с целью предоставления благоприятных возможностей для их роста и личного совершенствования.

- Активная подготовка сотрудников к продвижению вверх по служебной лестнице организации.

- Облегчение установления рабочей атмосферы, в которой сотрудники независимо от их служебного положения учатся друг друга и помогают друг другу совершенствоваться.

Адхократические навыки

Управление новаторством. Основа: поощрение индивидов к новаторству, расширению возможностей, творческому росту и предложению новых идей без лишних затруднений.

- Поощрение других работников своего подразделения генерировать новые идеи и методы.
- Помощь другим в получении ресурсов, необходимых для реализации их новаторских идей.
- Свободная возможность высказаться и предложить новую идею; оказание помощи в доведении идеи до результата.
- Регулярное выдвижение новых творческих идей, относящихся к процессам, продукции или процедурам своей организации.
- Создание среды, в которой вознаграждаются и получают признание экспериментирование и творческий подход к делу.

Стратегическое управление. Основа: доведение до сведения сотрудников информации о перспективах и поддержка претворения их в жизнь.

- Отчетливое видение возможности достижений в будущем.
- Постоянное подкрепление и доведение до общего сведения видения будущих членов коллектива.
- Помощь сотрудникам в видении перспектив с учетом потенциальных возможностей и вероятных проблем.
- Разработка ясной стратегии помощи своему подразделению в деле успешного претворения в жизнь общего видения.
- Влияние на воображение и эмоциональный настрой других, когда речь идет о видении будущего.

Управление непрерывным развитием. Основа: ориентирование сотрудников в их производственной деятельности на непрерывное улучшение, гибкость и продуктивное изменение личности.

- Постоянная работа над совершенствованием процессов, которые используются для достижения желаемых результатов и поставленных целей.
- Облегчение становления климата непрерывного совершенствования каждого подразделения.
- Поощрение каждого сотрудника в подразделении постоянно улучшать или обновлять все, с чем они имеют дело.
- Поощрение всех наемных работников постоянно совершенствоваться в выполнении своей работы.
- Помощь наемным работникам своего подразделения в движении по пути улучшения всех аспектов их жизни, а не только тех, которые связаны с работой.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
2. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации : Практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. М., 2008. 365 с.

Дополнительная

3. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом : Рабочая тетрадь по учебнику «Управление организацией» / А. Я. Кибанов. М. : ИНФРА-М, 2010. 89 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. М. : Экзамен, 2013. 243 с.

Контрольное задание 16

Обосновать в виде эссе практическую значимость проведения диагностики организационной культуры на предприятии.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания студент должен изучить рекомендуемую литературу. Затем, используя материал главы 10 (раздел 4), надо самостоятельно подготовить в форме эссе обоснование практической значимости проведения диагностики организационной культуры на примере конкретного предприятия (места работы, места прохождения производственной практики, места учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ»).

Определение и правила написания эссе см. на с. 132. Мысли автора в эссе по проблеме должны быть изложены так: краткий тезис — аргументы, являющиеся доказательствами, которые подкрепляют тезис. Эссе содержит 5 и более тезисов и аргументы к ним.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие эссе в электронном виде, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов, точку зрения студента по исследуемому

вопросу с обоснованием практической значимости проведения диагностики организационной культуры на предприятии.

2. Грамотная профессиональная речь.
3. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
4. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
2. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.
3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

4. *Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 224 с.
5. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.
6. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 176 с.
7. Управление персоналом : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2009. 638 с.

Тестовые задания для самопроверки

1. Целью диагностики корпоративной культуры не является:
 - 1) формирование модели корпоративной культуры;
 - 2) обучение персонала;
 - 3) оценка уровня межфункционального взаимодействия;
 - 4) получение информации для принятия управленческих решений;

- 5) определение направления развития организации.
2. Отличительной особенностью холической стратегии изучения организационной культуры является:
- 1) глубокое погружение в культуру;
 - 2) изучение нормативных документов компании;
 - 3) изучение девизов и сленга компании;
 - 4) использование опросов и количественных методик;
 - 5) невысокие временные ресурсы при диагностике организации.
3. Инструмент диагностики культуры ОСАИ, базирующийся на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей», был разработан:
- 1) В. Сате;
 - 2) К. Камероном, Р. Куинном;
 - 3) Г. Хофштеде;
 - 4) У. Оучи;
 - 5) С. Хонди.
4. Рыночный тип организационной культуры соответствует:
- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
 - 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
 - 3) стремлению к гибкости и интеграции;
 - 4) стремлению к гибкости и дифференциации.
5. Бюрократический тип организационной культуры соответствует:
- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
 - 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
 - 3) стремлению к гибкости и интеграции;
 - 4) стремлению к гибкости и дифференциации.
6. Клановый тип организационной культуры соответствует:
- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
 - 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
 - 3) стремлению к гибкости и интеграции;
 - 4) стремлению к гибкости и дифференциации.
7. Адхократический тип организационной культуры соответствует:
- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
 - 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
 - 3) стремлению к гибкости и интеграции;
 - 4) стремлению к гибкости и дифференциации.

8. Диагностика организационной культуры с использованием инструмента ОСАИ не исключает оценку:

- 1) важнейших характеристик организации;
- 2) общего стиля лидерства;
- 3) мотивации и удовлетворенности сотрудников;
- 4) связующей сущности организации, стратегических целей организации;
- 5) критериев успеха.

9. Преимуществом использования инструмента ОСАИ для диагностики организационной культуры не является:

- 1) возможность графического представления результатов;
- 2) определение наличия согласованности между различными аспектами культуры организации;
- 3) определение уровня компетентности персонала;
- 4) изучение различия между реальной и желаемой организационной культурой;
- 5) определение преобладающего типа организационной культуры.

10. Первый шаг при диагностике культуры — диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса обозначает:

- 1) единое восприятие всеми сотрудниками организационной культуры компании;
- 2) достижение договоренности по будущему развитию компании;
- 3) создание команды по проведению организационных изменений;
- 4) принятие подчиненными описания особенностей организационной культуры, заданной руководителями.

11. Задачами диагностики организационной культуры не является:

- 1) формирование модели корпоративной культуры;
- 2) обучение персонала;
- 3) оценка уровня межфункционального взаимодействия;
- 4) получение информации для принятия управленческих решений;
- 5) определение направления развития организации.

12. Наблюдение, оценка и прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ их деятельности как составная часть управления называется:

- 1) контроллингом;
- 2) анализом;
- 3) экономическим анализом;
- 4) контролем;
- 5) мониторингом.

13. Составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями, называется:

- 1) контроллингом;
- 2) анализом;
- 3) мониторингом;
- 4) экономическим анализом;
- 5) контролем.

14. Совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения называется:

- 1) контроллингом;
- 2) анализом;
- 3) мониторингом;
- 4) экономическим анализом;
- 5) диагностикой экономической системы.

15. Метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы (в экономике), применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях (в стране, отрасли, регионе, на предприятии, в частном бизнесе, семье) и в разных сферах экономики (производственной, социальной) называется:

- 1) контроллингом;
- 2) контролем;
- 3) мониторингом;
- 4) экономическим анализом;
- 5) анализом.

16. Системой постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации, является:

- 1) контроль;
- 2) мониторинг;
- 3) экономический анализ;
- 4) анализ;
- 5) контроллинг.

17. Выведение экономических закономерностей на основе исследования соответствующих фактов экономической действительности, разложение экономики на отдельные части, именуемые экономическими категориями, и их анализ называется:

- 1) контролем;
- 2) контроллингом;
- 3) мониторингом;
- 4) анализом;
- 5) экономическим анализом.

18. Комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений называется:

- 1) контроллингом;
- 2) анализом;
- 3) мониторингом;
- 4) экономическим анализом;
- 5) экономической диагностикой предприятия.

19. Какие этапы не включает в себя поэтапный план проведения диагностики организационной культуры?

1) определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования; определение объекта диагностики; выбор изучаемых аспектов организационной культуры;

2) выбор стратегии измерения; разработка методического и практического инструментария; проведение измерения;

3) анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой);

4) база для прогноза и принятия управленческих решений; разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации); прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в работе предприятия в целом;

5) увольнение работников по результатам диагностики.

20. Комплекс исследований, направленный на изучение организационной культуры с целью прогнозирования возможных путей развития предприятия, называется:

1) контролем;

2) контроллингом;

3) мониторингом;

4) анализом;

5) диагностикой организационной культуры.

21. Традиционно выделяются следующие стратегии диагностики организационной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования и анализа (зачеркните неверный вариант ответа):

1) холическая;

2) метафорическая;

3) количественная;

4) схоластическая.

22. Какая стратегия диагностики организационной культуры предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива?

1) качественная;

2) схоластическая;

3) количественная;

4) эмпирическая;

5) холическая.

23. К. Камерон и Р. Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по следующим измерениям (исключите неверное утверждение):

1) в рамках первого измерения одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны;

2) в рамках первого измерения другие компании считаю себя эффективными, если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед;

3) в рамках второго измерения рассматриваются критерии эффективности: в одних компаниях это внутренняя ориентация, интеграция и единство;

4) в рамках второго измерения рассматриваются критерии эффективности: в других компаниях это внешняя ориентация, дифференциация и соперничество;

5) измерения первого и второго порядка амбивалентны и тождественны.

24. Существует множество способов диагностики организационной культуры в работах следующих авторов (исключите неверный вариант ответа):

- 1) Р. Рюттингер;
- 2) Г. Хофштеде;
- 3) С. Ханди;
- 4) Т. Е. Дейл и А. А. Кеннеди;
- 5) Б. Малиновский.

25. Инструмент ОСАИ предназначен для оценки следующих ключевых измерений организационной культуры:

- 1) миссии, цели, задач деятельности предприятия;
- 2) производственной и социальной составляющих предприятия;
- 3) организационной структуры предприятия;
- 4) документации и регламента деятельности предприятия;
- 5) важнейших характеристик организации, общего стиля лидерства, управления наемными работниками, связующей сущности организации, стратегических целей организации, критериев успеха.

26. Анализ организационной культуры согласно типологии Г. Хофштеде возможен по следующим параметрам (укажите неверный ответ):

- 1) дистанция власти;
- 2) избегание неопределенности;
- 3) мужественность — женственность;
- 4) коллективизм — индивидуализм;
- 5) зависимость — независимость.

27. Разновидность анализа, который распространяется на отдельные объекты и процессы, и чаще всего представляет собой анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек и прибыльности, называется:

- 1) контролем;
- 2) контроллингом;
- 3) мониторингом;
- 4) стратегическим анализом;
- 5) микроэкономическим анализом.

28. Проверка соответствия параметров объекта (процесса) установленным нормам — это параметрический:

- 1) анализ;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;
- 4) диагноз;
- 5) контроль.

29. Комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений — это:

- 1) диагностика организационной культуры;
- 2) диагностика организационной структуры;
- 3) диагностика производственной структуры предприятия;
- 4) диагностика социальной структуры предприятия;
- 5) экономическая диагностика предприятия.

30. Комплекс исследований, включающий в свой состав в качестве методов анализ и оценку, — это:

- 1) стратегический анализ;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;
- 4) контроль;
- 5) диагностика.

31. Что является исходной, отправной точкой прогнозирования, планирования, управления экономическими объектами и протекающими в них процессами?

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;

- 3) мониторинг;
- 4) диагностика;
- 5) стратегический анализ.

32. Авторы, разрабатывавшие методы диагностики организационной культуры (исключите неверный вариант ответа):

- 1) М. Бурке;
- 2) Ф. Тромпенаарс;
- 3) Д. Коул;
- 4) Р. Харрисон;
- 5) И. Кант.

33. Какая стратегия диагностики организационной культуры заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании?

- 1) качественная;
- 2) схоластическая;
- 3) количественная;
- 4) эмпирическая;
- 5) метафорическая.

34. Разновидность анализа, которая представляет собой изучение сложившихся в прошлом тенденций, называется:

- 1) контролем;
- 2) контроллингом;
- 3) мониторингом;
- 4) стратегическим анализом;
- 5) ретроспективным анализом.

35. Совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения — это:

- 1) диагностика организационной культуры;
- 2) диагностика организационной структуры;
- 3) диагностика производственной структуры предприятия;
- 4) диагностика социальной структуры предприятия;
- 5) диагностика экономической системы.

36. Для анализа и изучения развития внешнеэкономических связей, видов деятельности, обучения руководителей и специалистов в определенной области применяется:

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;
- 3) стратегический анализ;
- 4) ретроспективный анализ;
- 5) мониторинг.

37. Разновидность анализа, который направлен на изучение будущего, называется:

- 1) контролем;
- 2) контроллингом;
- 3) мониторингом;
- 4) стратегическим анализом;
- 5) перспективным анализом.

38. Ученые, разрабатывавшие вопросы диагностики организационной культуры (вычеркните неверный вариант ответа):

- 1) Р. Акофф;
- 2) Ф. Клухон и Ф. Л. Штротбек;
- 3) Г. Лейн и Дж. Дистефано;
- 4) С. Иошимури;
- 5) А. Эйнштейн.

39. Какая стратегия диагностики организационной культуры предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа?

- 1) качественная;
- 2) схоластическая;
- 3) эмпирическая;
- 4) холическая;
- 5) количественная.

40. Какая стратегия диагностики культуры рассматривает одну из самых популярных диагностик — метод К. Камерона и Р. Куинна?

- 1) качественная;
- 2) схоластическая;
- 3) эмпирическая;
- 4) холическая;
- 5) количественная.

Раздел 5

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Содержание

Модели влияния корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность. Сравнительный анализ основных моделей, описывающих влияние корпоративной культуры на эффективность компании: модель В. Сате, модель Т. Питерса — Р. Уотермана, модель Т. Парсонса, модель Р. Квина — Дж. Рорбаха. Выявление преобладающего типа организационной культуры и модели ее влияния на организационную эффективность.

Оценка эффективности организационной культуры предприятия. Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации. Потенциал элементов организационной культуры в повышении эффективности использования и развития персонала. Эффективность использования технологий управления организационной культурой в организации. Соответствие технологий управления организационной культурой принятой стратегии организации. Программа исследования зарубежного опыта построения кросс-культурных отношений в менеджменте и определение значимости полученных данных для практики отечественного управления персоналом.

Методические указания к освоению раздела

Обратите внимание: разделы и главы учебно-методического пособия — это соответственно модули и лекции курса «Корпоративная культура и социальная ответственность...» (см. прил. 1).

П л а н р а б о т ы

13-я неделя семестра

1. Изучить главу 11 «Модели влияния корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность» (с. 260), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

2. Выполнить учебное задание 17 (с. 271).

3. Выполнить учебное задание 18 (с. 273).

4. Выполнить контрольное задание 17 (с. 276).

14-я неделя

5. Изучить главу 12 «Оценка эффективности корпоративной культуры» (с. 278), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

6. Выполнить учебное задание 19 (с. 286).

7. Выполнить учебное задание 20 (с. 289).

8. Выполнить контрольное задание 18 (с. 290).

15-я неделя

9. Изучить главу 13 «Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации» (с. 292), ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

10. Выполнить контрольное задание 19 (с. 296).

11. Выполнить контрольное задание 20 (с. 298).

12. Ответить на вопросы теста (с. 301). Результат положительный, если дано свыше 70 % правильных ответов.

Общие требования к выполнению и оформлению учебных и контрольных заданий см. в прил. 2.

Результаты изучения раздела:

— знание основ моделирования влияния организационной культуры на организационную эффективность;

— знание основ кросскультурных отношений в менеджменте, способность эффективно выполнять свои функции (ПК-13);

— способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОК-10);

- умение моделировать процесс влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- владение навыками организации, управления влиянием организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность;
- владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов.

Раздел можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

Количественная оценка учебных (Уч. з.) и контрольных заданий (К. з.) при изучении раздела 5, баллы

Неделя семестра	Уч. з. 17	Уч. з. 18	К. з. 17	Уч. з. 19	Уч. з. 20	К. з. 18	К. з. 19	К. з. 20	Итого
1-я	2	2	3						7
2-я				2	2	3			7
3-я							3	3	6
Всего баллов за раздел (модуль)									20

Глава 11

Модели влияния корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность

В отечественной экономической литературе последних десятилетий множество научных трудов и исследований посвящено изучению понятия «эффективность». Представлены общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его

формирования и предложены различные методы измерения. Дискуссионный характер исследований в этом направлении не прекратился и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы, более актуальные вопросы.

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского — «действенный, производительный, дающий результат» [Большой экономический словарь, с. 260]) характеризует развитые системы, процессы, явления.

Эффективность выступает как индикатор развития, она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, определяются меры, способствующие процессу развития, и отсекаются те из них, которые ведут к регрессу.

Эффективность в этом смысле всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность — качественная категория. Связанная с интенсивностью развития организаций (динамической качественной категорией), она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его структурах и элементах, и исключает механистические подходы.

Столь широкая трактовка эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известны показатели эффективности производства — его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. д. Это свидетельствует о многогранности категории эффективности, с одной стороны, и с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для оценки степени влияния корпоративной культуры на эффективность экономической деятельности компаний рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями — «эффект» и «эффективность».

Между категориями «эффект» и «эффективность» наблюдается единая направленность. Обе категории отражают рост и развитие экономического объекта, т. е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях,

и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван только увеличением ресурсов и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Существуют различия между категориями «эффект» и «эффективность».

А. Н. Асаул, Е. А. Владимирский, Д. А. Гордеев, Е. Г. Гужва, А. А. Петров, Р. В. Фалтинский отмечают, что *эффект является отражением результата деятельности, т. е. того состояния, к которому стремится экономический объект*. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность в отличие от эффекта учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но и рассматривает условия, при которых он достигнут. А. Н. Асаул, Е. А. Владимирский, Д. А. Гордеев, Е. Г. Гужва, А. А. Петров, Р. В. Фалтинский отмечают, что *эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат*. Эффективность есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность обеспечения экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Эффект, таким образом, представляет собой «один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации» [Асаул и др., с. 23].

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, т. е. предвидения будущих процессов, событий, явлений. Модель корпоративной культуры, как любая проблемно-ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель — достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в компании под воздействием корпоративной культуры, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности компании. Однако при этом планируемый результат не достигается, т. е. элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Изменение организации, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его полностью исчерпывающим для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие компании, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей.

В настоящее время интерес к изучению взаимоотношений между корпоративной культурой и эффективностью компании возрастает. Целью исследований такого рода является изучение влияния организационной культуры на эффективность компании. Многоаспектность анализа обусловлена применением методов количественного и качественного социологических исследований.

Существуют четыре основные модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании: модель В. Сате; модель Т. Питерса — Р. Уотермана; модель Т. Парсонса; модель Р. Квина — Дж. Рорбаха.

Напомним: в целом *«модель»* — продукт моделирования, то есть процесса, в котором “участвуют” объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет)» [Большой экономический словарь, с. 33]. В зависимости от критериев, политических и экономических пристрастий, установок и задач, которыми руководствуется автор (создатель), модель управления и экономические модели также могут совершенно отличаться друг от друга, более или менее соответствовать оригиналу и отражать авторскую точку зрения. Чья модель лучше, покажет сравнение ее с реально существующим оригиналом и то, насколько правильно она отражает и объясняет реально происходящие явления. Под *«моделью управления»* понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Она включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику.

Таким образом, *модель влияния корпоративной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность* рассматривается как теоретически выстроенная и практически обоснованная совокупность представлений о том, как выглядит система управления организационной культурой, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

В своей модели В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов (рис. 6).

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они вывели

ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые и привели эти компании к успеху (рис. 7).



Рис. 6. Модель В. Сател, описывающая влияние корпоративной культуры на эффективность компании

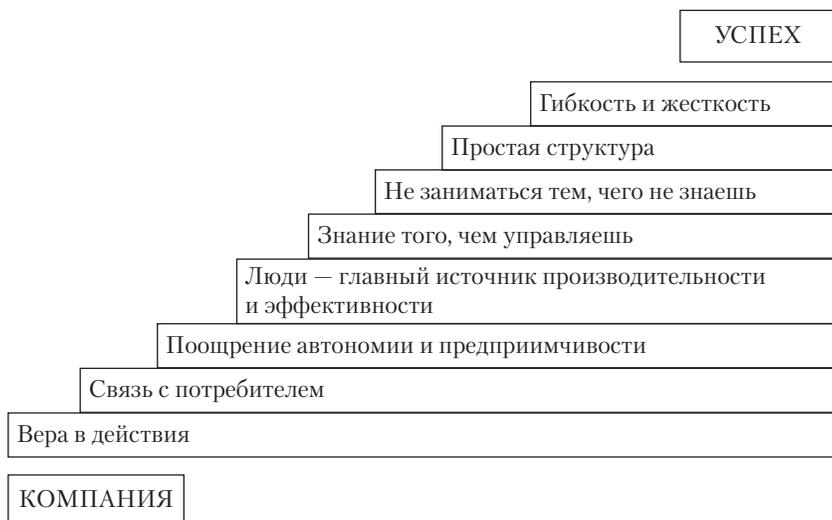


Рис. 7. Модель связи культуры с успехом организации по Т. Питерсу — Р. Уотерману

В общем виде связь между корпоративной культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе

спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций дали название этой модели — AGIL:

- адаптация (adaptation — A);
- достижение целей (goal — G);
- интеграция (integration — I);
- легитимность (legitimacy — L).

Согласно данной модели для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, интегрировать свои части в единое целое, быть признанной людьми и другими организациями и, главное, добиваться достижения поставленных целей.

Поскольку результат деятельности всегда связан с ее целью, то стремление компании достигнуть желаемого состояния определяет ее целенаправленное поведение. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в четкой определенности, в направленности развития, вызванной объективными материальными причинами. Объективность цели проявляется и в том, что она «переходит» в компанию в процессе предметной целесообразной деятельности человека под воздействием корпоративной культуры.

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как некоторого состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки цели фиксируются те свойства и качества, которые должен получить объект по завершении определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность трактуется как активность, направленная на достижение сознательно поставленной цели: *бесцельная активность не является деятельностью.*

Цель подобна пусковому механизму деятельности, пока нет цели — нет деятельности, появляется цель — может появиться и деятельность.

Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, в которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства

достижения этой цели, намечается последовательность будущих действий — выстраивается схема деятельности.

Экономическая деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной.

Совпадение результата и цели особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует о том, что выбранные условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полный и обоснованный. Более точно определить значение таких понятий, как «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности» помогает понятие эффективности как отражающее возможность получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности.

Модель В. Сате исходит из постулата: ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квинном и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели AGIL (схема основ социальной системы с точки зрения ее структуры и функций, предложенная Т. Парсонсом, в которой выделяются такие структурные элементы (блоки), как экономика (А — функция адаптации), политика (G — функция целедостижения), право (I — функция интеграции) и социализация (L — функция воспроизводства латентного образца)) было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях, поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей» (рис. 8).

Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Р. Квина – Дж. Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников, поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики.

		Дифференциация (гибкость)		
(2) Реакция на внут- реннее и внешнее воздей- ствие	П Р О Ц Е С С Ы	1. ОТЛАЖЕННОСТЬ ВНУТРЕННИХ ОТНОШЕНИЙ Мораль, сплоченность, развитие персонала	2. АДАПТИРОВАН- НОСТЬ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ Гибкость, реакция на внешнее изменение, конкурентоспособность	Р А З В И Т И Е
	С Т Р У К Т У Р А	3. ЦЕЛОСТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ Управление информацией	4. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ Установление целей, планирование	М Е Х А Н И З М Ы
		(1) Интеграция (контроль)		

Рис. 8. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Р. Квину – Дж. Рорбаху

В отличие от одномерных моделей в данном случае нельзя получить единственно верный ответ об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в какой они присутствуют в деятельности организации.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности компании можно оценивать на основе следующих параметров: общая результативность, доля рынка, рост продаж, прибыльность,

удовлетворенность сотрудников, качество продуктов и услуг, развитие нового продукта.

Различные параметры организационной культуры по-разному влияют на параметры эффективности и конкурентоспособности (рис. 9).



Рис. 9. Модель организационной культуры компании

Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина отмечают, что под конкурентоспособностью организации понимается «относительная

характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации» [Мазилкина, Паничкина, с. 32].

К внутренним факторам конкурентного преимущества относят целый ряд составляющих: ресурсные, технические, управленческие, рыночные и т. д. Особое место занимают структурные факторы, к ним относятся: производственная структура организации; миссия организации; организационная структура организации и др. Важную роль играет организационная культура.

Таким образом, обобщая определим параметры корпоративной культуры, влияющие на параметры эффективности и конкурентоспособности компании. Миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка. Вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников. Адаптивность и вовлеченность являются двумя наиболее важными измерениями корпоративной культуры, характеризующими эффективную организацию.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что понимается под категорией «эффективность»?
2. Каково влияние корпоративной культуры на эффективность компании?
3. Перечислите модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании.
4. В чем специфика модели В. Сате?
5. Охарактеризуйте модель Т. Питерса — Р. Уотермана.
6. Каковы особенности модели Т. Парсонса?
7. Раскройте сущность модели Р. Квина — Дж. Рорбаха.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Асаул А. Н.* Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. СПб. : Гуманистика, 2006. 241 с.
2. *Веселова Н. Г.* Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. М. : ИТК Дашков, 2012. 211 с.
3. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
4. *Мазилкина Е. И.* Управление конкурентоспособностью организации / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. М., 2011. 260 с.
5. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2010. 117 с.
6. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.
7. *Молл Е. Г.* Менеджмент : Организационное поведение : учеб. пособие / Е. Г. Молл. М. : Финансы и статистика, 2010. 160 с.
8. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. П. Еремина. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2008. 560 с.

Учебное задание 17

Составить глоссарий понятий (10 и более) по главе 11 «Модели влияния корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Описание основных понятий (10 и более) следует сопроводить ссылками на источники.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие глоссария основных понятий (10 и более) к главе 11.

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Раздел 5, глава 11 «Модели влияния корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность».

Дополнительная

1. *Асаул А. Н.* Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. СПб. : Гуманитарика, 2006. 241 с.

2. *Веселова Н. Г.* Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. М. : ИТК Дашков, 2012. 211 с.

3. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.

4. *Мазилкина Е. И.* Управление конкурентоспособностью организации / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. М., 2011. 260 с.

5. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2010. 117 с.

6. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.

7. *Молл Е. Г.* Менеджмент : Организационное поведение : учеб. пособие / Е. Г. Молл. М. : Финансы и статистика, 2010. 160 с.

8. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. П. Еремина. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2008. 560 с.

Учебное задание 18

Кейс «Выявление преобладающего типа корпоративной культуры и модели ее влияния на организационную эффективность»

1. Выберите исследуемую организацию (например, место вашей работы или место учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ»).
2. Ответьте на предложенные ниже вопросы, которые касаются разных сторон работы организации [Кибанов, с. 221]. По каждому вопросу выберите (обведите) тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию.
3. С помощью подсчета баллов в таблице (с. 275) определите преобладающий тип корпоративной культуры.
4. Сделайте выводы о выявленном преобладающем типе корпоративной культуры и ее влиянии на организационную эффективность.

Методические рекомендации для решения кейса

Отвечая на вопросы, вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам.

В каждой колонке таблицы подсчитайте число баллов (обведенных букв). Колонка с наибольшим количеством баллов будет соответствовать той культуре, которая доминирует в исследуемой организации.

Условия получения зачета за решение кейса

1. Выполнение расчетов согласно заданию.
2. Определение преобладающего типа корпоративной культуры.
3. Описание согласованности/несогласованности ожидаемых результатов до исследования (какой тип корпоративной культуры является преобладающим) и реально полученных результатов после исследования.
4. Наличие обоснованных выводов о выявленном преобладающем типе корпоративной культуры и модели ее влияния на организационную эффективность в опоре на теоретический материал (качество выполнения задания определяется не столько

количеством страниц, сколько аргументированностью точки зрения студента на основе изученного материала).

5. Грамотная профессиональная речь.
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Вопросы

1. Основное дело руководства — это:
 - А. организация производства и поиск рынков сбыта;
 - Б. направлять работу и повышать эффективность;
 - В. делегирование ответственности и координация работы подразделений;
 - Г. инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.
2. Коммуникации в нашей организации в основном:
 - А. формальные и безличные;
 - Б. редкие, в письменной форме;
 - В. личные;
 - Г. частные и неформальные.
3. Контроль в основном основан:
 - А. на планах и формальных процедурах;
 - Б. на достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
 - В. на показателях сбыта продукции;
 - Г. на бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.
4. Мотивация чаще основана:
 - А. на чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
 - Б. на надежде на повышение;
 - В. на личных оценках;
 - Г. на повышении статуса.
5. Организационная структура в основном:
 - А. неформальная;
 - Б. централизованная, функциональная;
 - В. децентрализованная и линейно-штабная;
 - Г. кроссфункциональная, ориентированная на проблему.
6. Основные ценности:
 - А. доминирование и подавление сопротивления;
 - Б. рациональность и поддержание порядка;

- В. защита интересов членов организации;
 Г. достижение целей подразделения.
7. Люди работают в основном, чтобы:
- А. соответствовать представлениям о «правильном» поведении;
 Б. получать удовлетворение от работы;
 В. решать проблемы и вносить вклад в общее дело;
 Г. сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.
8. Отношения с другими организациями в основном строятся:
- А. на взаимных интересах и общности;
 Б. на сотрудничестве;
 В. на конкуренции;
 Г. на соглашениях и соблюдении буквы закона.
9. Власть в основном основана:
- А. на компетентности, опыте и знаниях;
 Б. на способности поддерживать дисциплину и порядок;
 В. на должностной позиции;
 Г. на способности и желании помогать другим людям.
10. Людей поощряют в основном:
- А. за способность добиваться результата и побеждать;
 Б. за следование правилам и процедурам;
 В. за помощь другим людям;
 Г. за вклад в достижение целей организации.

Ключ

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации : Практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. М., 2008. 365 с.

Контрольное задание 17

1. Представить в виде тезисов мнения 4 и более теоретиков и практиков о моделях влияния корпоративной культуры на эффективность и конкурентоспособность организации: о модели В. Сате, модели Т. Питерса — Р. Уотермана, модели Т. Парсонса, модели Р. Квина — Дж. Рорбаха.

2. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями (5 и более) и дополнениями по следующим пунктам:

— сравнение моделей влияния организационной культуры на эффективность и конкурентоспособность организации (4 модели любых авторов, представленных в лекционном материале или рекомендуемой литературе, — на выбор студента);

— выявление тождества и различий между моделями;

— составление студентом модели влияния организационной культуры на эффективность и конкурентоспособность организации на основе материала главы 11 (раздел 5) или рекомендуемой литературы — на выбор студента, а также на основе данных, полученных в результате решения кейса «Выявление преобладающего типа корпоративной культуры и модели ее влияния на организационную эффективность» (учебное задание 18, с. 273).

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендуемую литературу и материал главы 5 (о тезисах см. на с. 33–34). В качестве исследуемой организации может выступать место вашей работы или место учебы (например, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме мнений 4 и более теоретиков и практиков о моделях влияния корпоративной культуры на эффективность и конкурентоспособность организации (качество выполнения задания определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).
3. Составление студентом модели влияния корпоративной культуры на эффективность и конкурентоспособность организации.
4. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
5. Грамотная профессиональная речь.
6. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
7. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Асаул А. Н.* Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. СПб. : Гуманистика, 2006. 241 с.
2. *Веселова Н. Г.* Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. М. : ИТК Дашков, 2012. 211 с.
3. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.
4. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
5. *Мазилкина Е. И.* Управление конкурентоспособностью организации / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. М., 2011. 260 с.
6. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2010. 117 с.
7. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.
8. *Молл Е. Г.* Менеджмент : Организационное поведение : учеб. пособие / Е. Г. Молл. М. : Финансы и статистика, 2010. 160 с.

9. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. База-рова, Б. П. Еремина. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2008. 560 с.

10. *Оучи У. Г.* Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. М. : Экономика, 2011. 184 с.

11. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства : пер. с нем. / Р. Рюттингер. М. : ЭКОМ, 2012. 224 с.

Глава 12

Оценка эффективности корпоративной культуры

В современных российских условиях развития рыночной экономики наблюдаются активные попытки выхода отечественных предпринимателей на мировые рынки, что существенно повышает требования к уровню управления персоналом и предприятиями в целом, к применению актуальных технологий менеджмента. Поиск прикладных способов и средств менеджмента, способствующих эффективной предпринимательской деятельности в ходе модернизации и глубокой трансформации российского общества на пути выхода из экономического кризиса, демонстрирует новизну и практическую значимость исследований корпоративной культуры.

Современные предприятия в России стремятся идти в ногу со временем, выбирая в качестве одного из ориентиров формирование продуктивной корпоративной культуры, направленной на сплочение персонала вокруг единой миссии, цели, способствующей гибкому поведению организации в динамично меняющейся внешней среде.

Корпоративная культура оказывает прямое влияние на итоговые результаты деятельности предприятия, что в значительной мере является определяющим фактором повышения эффективности его функционирования. Аналитики-практики отмечают прямую зависимость между повышением уровня эффективного использования организационной культуры и ростом результативности производственного процесса при соответствующем ресурсном обеспечении. Важнейшей экономической проблемой в управлении предпринимательской организацией по праву считается корректное обоснование показателей эффективности использования возможностей

корпоративной культуры с целью повышения уровня воздействия на итоговые производственные и хозяйственные результаты.

Специалистов давно интересовал вопрос, какая корпоративная культура является эффективной и каковы признаки такой культуры. К определению эффективной корпоративной культуры исследователи подходят с разными критериями, применяя различные приемы для оценки влияния тех или других характеристик эффективной работы организации. Превалирует качественная оценка корпоративной культуры, однако она в основном имеет описательный характер, применяется в конкретной ситуации и не учитывает многообразия практических ситуаций и динамичных требований управления бизнесом.

И. В. Грошев и А. А. Мищенко предлагают 7 критериев оценки эффективности корпоративной культуры.

Первый критерий — *адекватность корпоративной культуры выбранной стратегии бизнеса и восприимчивость к изменениям во внешней среде*. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке корпоративная культура должна быть одним из ключевых ресурсов организации, который способствует целостному и устойчивому развитию предприятия в долгосрочной перспективе, повышению его конкурентоспособности. При этом следует иметь в виду, что позиция на рынке, стратегия и культура каждой организации по-своему уникальны, поэтому анализ эффективности культуры должен иметь гибкий, *ситуативный* характер, привязанный к специфике и конкретным условиям функционирования рассматриваемой организации.

Второй критерий — *влияние на результаты трудовой деятельности персонала организации*. Социальная подсистема имеет весьма сложное строение и в общем виде включает формальную и неформальную структуры, характер их взаимодействия, стиль руководства, методы принятия решений, социализацию новых членов и др. Эффективность функционирования социальной подсистемы может быть проанализирована, но лишь отчасти, посредством оценки только некоторых количественных показателей (например, величины текучести кадров или числа зарегистрированных нарушений трудовой дисциплины). Вместе с тем не менее важным является социальное развитие организации в целом и каждого ее члена в отдельности, которое включает, в частности, создание

благоприятного психологического климата, формирование у работников по отношению друг к другу эмпатии, толерантности, возможность реализации заложенных в личности потенциалов саморазвития и т. д. Впрочем, как справедливо замечает Г. М. Андреева, единиц для измерения «морального и социального выигрыша» нет в принципе. Однако при проведении комплексного анализа эффективности корпоративной культуры фиксировать эти стороны хотя бы на описательном уровне, безусловно, необходимо.

Третий критерий — *эффективность функционирования информационно-коммуникационной подсистемы организации*. В условиях сегодняшней информационной эры и нарастающего многообразия мира роль человеческих знаний и социальных коммуникаций становится одной из определяющих в процессе достижения организацией и ее работниками своих целей.

Следует помнить, что синергетический эффект от функционирования организации как системы может быть получен лишь в конструктивном взаимодействии всех ее элементов, что, в свою очередь, предполагает осуществление интенсивного информационного обмена и постоянной обратной связи. Открытость руководства и доступность важной информации для каждого работника создают необходимые предпосылки для успешной реализации любого проекта организационного развития. От адекватности информационной подсистемы во многом зависит и результативность управления организационной культурой, продвижения необходимой организационной идеологии.

Четвертый критерий — *эффективность функционирования технической подсистемы организации*. Сюда относится совокупность машин, механизмов, технологий и вся сопутствующая им производственная инфраструктура. Основные параметры оценки здесь связаны с соответствующими показателями культуры производства и культуры труда (включая условия труда, экологическую безопасность, производственную эстетику и др.), с качеством выпускаемой продукции (качественный уровень), уровнем технологической модернизации и т. п.

Пятый критерий — *эффективность функционирования маркетинговой подсистемы организации*. Очевидно, что в условиях высококонкурентной рыночной среды каждая организация обязана формировать и развивать у себя постоянную нацеленность

на максимальное удовлетворение все возрастающих запросов потребителей.

Шестой критерий — *эффективность функционирования экономической подсистемы организации*. Необходимо отметить, что повышение экономической эффективности является важнейшим фактором достижения успеха любым предприятием/фирмой/коммерческой компанией и при анализе конкретной организационной культуры не следует абстрагироваться от реалий и динамики ее финансового обеспечения.

Седьмой критерий — *этическая состоятельность культуры и имидж организации в глазах общественности*. Культивируемые в организации моральные принципы выполняют функцию важного «нравственного обеспечения» всех организационных процессов. Причем в идеале такие корпоративные принципы должны иметь конвенциональную природу, т. е. пониматься и, главное, приниматься как должное всеми работниками организации, включая ее высшее руководство. Соблюдение общепризнанных норм деловой этики в отношениях организации с представителями внешнего окружения способно значительно повысить имидж организации в глазах общественности, степень «цивилизованности» ее бизнеса, что помогает достигнуть всеобщего признания, морального удовлетворения персонала, а в конечном итоге — «подлинного» успеха и процветания.

Приведенные выше критерии позволяют дать развернутую оценку эффективности той или иной корпоративной культуры, выявить узловые проблемы, потенциальные возможности и ключевые направления ее развития и совершенствования.

В среде исследователей не утихают споры о том, возможен ли количественный подход к оценке культуры и будет ли он иметь законную силу, либо какой-то из качественных подходов может быть единственным способом, характеризующим культуру. Ни одна из известных методик оценки организационной культуры не позволяет выявить, в какой степени те или иные ее характеристики влияют на эффективность деятельности данной организации.

Л. С. Савченко, проводя исследование эффективности корпоративной культуры предпринимательства, решение проблемы усматривает в реализации концепции ситуационной балльной

оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждой характеристики корпоративной культуры присвоить определенный балл. Оценку предлагается производить по традиционной пятибалльной системе.

Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определенный балл, просуммируем их по следующей формуле:

$$\Sigma I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, \quad (1)$$

где I — характеристика организационной культуры; n — количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой:

5 — выдающиеся результаты,

4 — очень хорошие,

3 — средние достижения,

2 — на грани необходимых,

1 — очень слабые результаты.

Для анализа и измерения корпоративной культуры на практике разработаны три подхода.

При первом подходе исследователь погружается в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель, пытаясь стать «аборигеном» организации.

При втором подходе исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих в организации рассказов и бесед, стремясь выявить элементы культуры.

При третьем подходе исследователь пользуется вопросниками, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

Основная проблема, вокруг которой ведутся споры, такова: если оценка культуры осуществляется с помощью вопросников или собеседований, не является ли это фактически описанием только внешних характеристик организации, учитываются ли при этом глубинные, базовые ценности?

О. Е. Стеклова считает, что культура базируется на основополагающих ценностях и допущениях, которые в организациях зачастую даже не осознаются, поэтому сторонники качественного подхода утверждают, что характеристики культуры можно выявить

и описать только посредством глубокого качественного осмысления артефактов, мифов и легенд, бытующих в организации. Лучшее решение этой проблемы — погружение в культуру организации.

Однако следует возразить, что в случае отказа от использования вопросников и собеседований при определении культуры, в жертву приносится ширина исследования. Если погружение в культуру является необходимым для ее изучения, то оказывается невозможным познание множества организационных культур. К тому же данный метод требует длительного периода времени для погружения в культуру организации. Следовательно, для того, чтобы изучить и оценить в полной мере все характеристики корпоративной культуры, необходимо, по возможности, использование и первого, и второго, и третьего подходов для анализа и измерения этих характеристик. При использовании данной методики оценки организационной культуры Л. С. Савченко предлагает в качестве базового третий подход, не пренебрегая при этом двумя другими.

Поскольку корпоративная культура отражает коллективные базовые представления, при проведении рейтинговой оценки необходимо создать экспертную группу из сотрудников исследуемого предприятия, которые и будут производить оценку характеристик корпоративной культуры.

Коэффициент влияния корпоративной культуры ($K_{вл}$) на эффективность работы компании Л. С. Савченко определяет по формуле

$$K_{вл} = \sum I / 5n. \quad (2)$$

При диагностике и оценке корпоративной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик корпоративной культуры предлагается принимать в расчет шесть наиболее значимых:

- 1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей;
- 2) подбор, оценка кадров и их продвижение;
- 3) стиль управления, который характеризует отношение к важным работникам и определяет условия труда;

4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;

5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно и как вознаграждается;

6) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т. д.).

Такой подход представляется достаточным для адекватного представления организационной культуры, которой обладает организация.

В данном случае коэффициент влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия Л. С. Савченко вычисляет по следующей формуле:

$$K_{\text{вл}} = \sum I / 30. \quad (3)$$

Поскольку в общем виде эффективность (\mathcal{E}) любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата (P), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат (Z), то влияние корпоративной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\mathcal{E} = K_{\text{вл}} \cdot P / Z. \quad (4)$$

Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели корпоративной культуры были оценены на 5 баллов, то коэффициент влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует процветанию и росту эффективности данной организации.

Если же коэффициент минимален ($K_{\text{вл}} = 0,2$), это означает:

— сотрудникам не понятны стратегические цели и задачи, стоящие перед данной компанией или не ясны действия, необходимые для достижения поставленных целей;

— система подбора и оценки персонала далека от совершенства, в команде нет профессионалов;

— стиль управления и условия труда оставляют желать лучшего, что вызывает недовольство у большинства сотрудников организации;

— работа в рамках установленной структуры не обеспечивает поддержку выполнения производственных заданий, делегируемые полномочия двусмысленны, нет соответствия между предоставляемой властью и возлагаемой ответственностью;

— критерии оценки успеха в организации не продуманы, система стимулирования, чествования, ритуалы награждения, призванные подкреплять ценности и культуру организации, отсутствуют, а если и имеют место, то работникам не вполне ясно, за что именно кто-то вознаграждается и чествуется;

— процессы в организации протекают стихийно, нередко конфликты как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, отсутствует обратная связь между работниками и руководством, зачастую принимаются необдуманные решения, отсутствует контроль их исполнения, руководство осуществляется «из кабинета», руководители невидимы и недоступны для своих работников.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое оценка эффективности?
2. В чем особенности оценки эффективности корпоративной культуры предпринимательства?
3. Перечислите критерии оценки эффективности корпоративной культуры.
4. Какова качественная характеристика критериев оценки эффективности корпоративной культуры?
5. Какова количественная характеристика критериев оценки эффективности корпоративной культуры?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева. М., 2007. 213 с.
2. *Грошев И. В.* Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев. М., 2010. 142 с.

3. *Козырева И. В.* Формирование кадровой политики во взаимосвязи с организационной культурой предприятия : дис. ... канд. экон. наук / И. В. Козырева. М., 2010. 132 с.

4. *Савченко Л. С.* Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства / Л. С. Савченко // Российское предпринимательство. 2012. № 12 (72). С. 41–47.

5. *Савченко Л. С.* Управление организационной культурой в предпринимательских структурах : дис. ... д-ра экон. наук / Л. С. Савченко. СПб., 2008. 236 с.

6. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

Учебное задание 19

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием главы 12 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленный фрагмент
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Варианты текстов

Вариант 1

Корпоративная культура не оказывает самое непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организаций и тем самым не определяет эффективность их функционирования. При этом чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативно осуществляется производственный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении. Одной из важнейших экономических проблем в управлении предпринимательской организацией является правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной культуры с целью позитивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты.

Вариант 2

При диагностике и оценке корпоративной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования возможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет наиболее значимые:

- 1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей;
- 2) подбор, оценка кадров и их продвижение;
- 3) стиль управления, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет условия труда;
- 4) структура, или внутренняя композиция, организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;
- 5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно и как вознаграждается;

б) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т. д.).

Вариант 3

В среде исследователей однозначно принято решение о невозможности количественного подхода к оценке культуры, так как он не имеет законной силы, Ни одна из известных методик оценки организационной культуры не позволяет выявить, в какой степени те или иные ее характеристики влияют на эффективность деятельности данной организации.

Л. С. Савченко решение проблемы усматривает в реализации концепции ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждой в отдельности характеристики организационной культуры присвоить определенный балл.

Вариант 4

Основная проблема, вокруг которой ведутся споры, такова: если оценка культуры осуществляется с помощью вопросников или собеседований, не является ли это фактически описанием только внешних характеристик организации, учитываются ли при этом поверхностные базовые ценности?

Культура базируется на основополагающих ценностях и упущениях, которые в организациях зачастую даже не осознаются, поэтому сторонники качественного подхода утверждают, что характеристики культуры можно выявить и описать только посредством глубокого качественного осмысления артефактов, мифов и легенд, бытующих в организации.

Вариант 5

Для анализа и измерения организационной культуры на практике разработаны три подхода.

При первом подходе исследователь погружается в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель, пытаясь стать «аборигеном» организации.

При втором подходе исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих в организации рассказов и бесед, стремясь скрыть элементы культуры.

При третьем подходе исследователь пользуется опросниками, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

Учебное задание 20

1. Проанализировать качественные и количественные характеристики критериев оценки эффективности корпоративной культуры на основе изучения 3 источников из указанных в списке рекомендуемой литературы в конце задания, а также на основе материала главы 12.

2. Классифицировать качественные и количественные характеристики критериев оценки эффективности корпоративной культуры и внести данные в таблицу, представленную ниже.

№ п/п	Автор, источник (выходные данные)	Группы критериев оценки эффективности корпоративной культуры		Критерии оценки эффективности корпоративной культуры (перечислить и охарактеризовать)	Точка зрения студента по поводу эффективности исследуемых критериев
		качественные	количественные		
1					
2					
3					

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу и использовать материал главы 12, раздел 5.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендуемую литературу.

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева. М., 2007. 213 с.
2. *Грошев И. В.* Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев. М., 2010. 142 с.
3. *Козырева И. В.* Формирование кадровой политики во взаимосвязи с организационной культурой предприятия : дис. ... канд. экон. наук / И. В. Козырева. М., 2010. 132 с.
4. *Савченко Л. С.* Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства / Л. С. Савченко // Российское предпринимательство. 2012. № 12 (72). С. 41–47.
5. *Савченко Л. С.* Управление организационной культурой в предпринимательских структурах : дис. ... д-ра экон. наук / Л. С. Савченко. СПб., 2008. 236 с.

Контрольное задание 18

Описать в виде тезисов 7 критериев оценки эффективности корпоративной культуры (на основе идей И. В. Грошева и А. А. Мищенко, см. материал главы 12, раздел 5) с примерами функционирования реального предприятия.

В качестве базы исследования можно выбрать место работы, место прохождения производственной практики, место учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания необходимо изучить рекомендуемую литературу, материал главы 12.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. Определение тезисов, алгоритм и структуру их написания см. на с. 33–34.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольное задания

1. Наличие в тезисной форме описания 7 критериев оценки эффективности корпоративной культуры (на основе идей И. В. Грошева и А. А. Мищенко, см. материал главы 12, раздел 5) с примерами функционирования реального предприятия (качество выполнения задания определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Наличие собственных комментариев и дополнений.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

6. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Раздел 5, глава 12 «Оценка эффективности организационной культуры».

Дополнительная

2. *Грошев И. В.* Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев. М., 2010. 142 с.

3. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.

4. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, А. А. Мищенко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 255 с.

Глава 13

Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации

Исследование зарубежного опыта влияния организационной культуры на деятельность организации показывает, что организационная культура там начинается с психологического климата внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией заслуг своих сотрудников и поощрения их за достижения.

Процесс управления организационной культурой за рубежом делится на два ключевых процесса:

— представление и согласие — главное руководство сначала должно четко сформулировать свое представление о том, какой бы оно хотело видеть культуру организации, а затем оно должно продемонстрировать свою готовность работать в соответствии с оговоренным представлением;

— общение: сотрудникам необходимо осмыслить и обсудить логическое обоснование изменений культуры [Жилина, Чалова, с. 41].

Л. Н. Жилина, Д. Д. Чалова в качестве одного из ярких примеров влияния организационной культуры на деятельность организации приводят опыт компании «British Airways». Управление «British Airways» приняло решение об изменении культуры компании. Главной сферой изменений стало обслуживание пассажиров, а ключом к успеху должно было стать чувство уверенности работников в себе и своей компании за счет улучшения социально-психологического климата в коллективе. Забота о пассажирах потребовала формирования у работников «British Airways» новых навыков, которые прежде не развивались.

Реорганизацию деятельности организации было предложено начать с изменения организационной культуры, чтобы оказать позитивное влияние на деятельность организации. Изменения разделили на три части:

— Первая часть. Двухдневный интенсивный семинар, предназначенный для персонала, осуществляющего контакт с пассажирами. Цель семинара — настроить людей на то, чтобы они думали

о важности обслуживания пассажиров. На семинаре рассматривались, например, такие вопросы: насколько важна взаимопомощь сотрудников для хорошего обслуживания пассажиров, в чьем ведении находятся проблемы пассажиров, насколько важен язык жестов и мимики при межличностных контактах и т. д. Эту программу изучили все 40 тыс. служащих.

— Вторая часть. Однодневное мероприятие, посвященное помощи персоналу компании осознать свою зависимость в работе друг от друга. Это мероприятие посетило приблизительно 30 тыс. человек.

— Третья часть. Мероприятие для менеджеров, рассчитанное на пять-шесть дней. Менеджеры должны были усвоить такие понятия, как безотлагательность, предвидение ситуации, мотивация, доверие, ответственность, результат. Кроме того, в «British Airways» была введена новая схема оценки работы, основанная на системе наставничества, выдвинувшая в центр внимания работу управляющего.

Данные мероприятия, проведенные в компании «British Airways», внесли изменения в организационную культуру компании и оказали заметное положительное влияние на ее деятельность: увеличилось количество людей, пользующихся услугами компании, улучшилось качество обслуживания, возросла заинтересованность сотрудников компании в своей работе, а следовательно, повысилась производительность труда и эффективность работы компании в целом.

Другой пример влияния организационной культуры на деятельность предприятия через изменение корпоративной культуры — это опыт корпорации ICL. Программа изменений культуры ICL была вызвана к жизни одним из новых менеджеров. Он отмечал, что нет рычагов, которые бы позволили привить управленческие стратегические взгляды сотрудникам предприятия, чтобы персонал начал разделять их обязательность. Множество сотрудников старательно выполняют работу, однако мало кто подчиняется указаниям. В результате вектор работы организации был существенно изменен. Целью функционирования стали специфические рынки, пришла известность и репутация системного интегратора. Компания ICL превратилась в одного из самых крупных европейских производителей IT-технологий.

Принципы деятельности компании следующие. Первый принцип — обеспечение открытости системы: потребителям предоставляется большая свобода выбора производителей и создание

гарантий на будущее. Второй принцип заключается в организационной гибкости, развитии способности реагировать на быстро меняющийся рынок. Третий принцип заключается в сосредоточенности компании на решениях и системах, которые направлены на удовлетворение запросов потребителя с целью создания реальной добавленной стоимости. Четвертый принцип состоит в изменении образа мышления сотрудников, с тем чтобы развить у них способность самостоятельно принимать решения.

Следует отметить, что практически все элементы современного понятия организационной культуры применялись и в СССР: проведение субботников, участие в майских демонстрациях, поездки на овощные базы, «на картошку», поездки за город, и т. п. Цели были те же, что и у «капиталиста» Г. Форда, — повысить качество и интенсивность труда, привязать к месту работы. Даже в соответствии с критериями корпоративной культуры перед людьми ставились задачи, но, вразрез с ней, задачи абсолютно нереальные: догнать и перегнать Америку, от каждого по способностям — каждому по потребностям.

В России понятие «организационная культура» в теории и практике управления организацией до последнего времени почти не использовалось. Тем не менее это не означает, что в нашей стране нет организаций с развитой организационной культурой. Как правило, развитой культурой обладают многие достаточно крупные организации с длительной историей существования и большой численностью работающих. Таких предприятий немало в машиностроении, энергетике, обрабатывающей промышленности и в других ведущих отраслях экономики.

Обратимся к опыту влияния организационной культуры в двух организациях, работающих в России. Первая из них — международная компания по авиадоставке посылок DHL, в России она работает уже 15 лет. «Как говорят ее менеджеры по работе с персоналом, главное для компании, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий успех компании, который важнее, чем признание начальства. Спорт тоже не забыт. В каждом филиале DHL в разных странах есть своя футбольная команда, играют в ней сотрудники: кто может и хочет, без принуждения. Регулярно в Нидерландах проводится чемпионат команд компании. Однажды чемпионом DHL стала российская сборная. На соревнованиях

футболисты-любители приезжают с собственными группами поддержки. Это девушки-коллеги. Они должны не только обзавестись соответствующими флажками, но и подготовить оригинальную программу для выступления в конкурсе болельщиков. Не удивительно, что в московском филиале DHL уже образовались семейные пары. Каждый Новый год компания устраивает вечеринки для своих сотрудников и отдельно — праздники для их детей» [Саматова, с. 28].

Благоприятная психологическая атмосфера в компании помогает людям легче переносить и внешние невзгоды, общие сегодняшние трудности в стране. Это, что касается морального духа. Теперь о материальном. У компании DHL высокий престиж на мировом рынке, в России она работает не менее успешно, так что и к своим сотрудникам не имеет права относиться по заниженным меркам. В социальный пакет фирмы входят горячие обеды и медицинская страховка — на сегодняшний день немалое подспорье для семейного бюджета. Надо сказать, фирма не отказалась ни от того, ни от другого даже в сложное, после августовского кризиса 1998 г., время. Конечно, такие моменты, как служебная машина и зарплата — четко дифференцированы, но в компании также разработана система бонусов и вознаграждений за отличную работу: человеку прямо дают понять, что он нужен. А такой сотрудник уважает себя и своих коллег, что само по себе сводит к минимуму производственные конфликты. Опять же экономия для компании: подсчитано, что конфликты обходятся фирме в десятки тысяч долларов.

Вторая организация, имеющая чрезвычайно развитую и уникальную корпоративную культуру с многовековой историей, — Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. «В рамках культуры этой организации можно найти все возможные элементы проявления ценностей организации, которые только можно представить. Корпоративная культура МГУ поддерживается членами этой организации уже на протяжении почти двух с половиной столетий и прекрасно адаптируется к современным условиям» [Саматова, с. 29].

В настоящее время в отечественной теории и практике управления стал активнее проявляться интерес к изучению организационной культуры. Российские ученые и специалисты отводят ей особое место в управленческой деятельности всех уровней, так как организационная культура — это один из основных элементов,

влияющий на поведение любой организации и необходимый для правильного понимания и управления деятельностью предприятия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем особенности зарубежного опыта исследования влияния организационной культуры на деятельность организации?
2. Какова специфика российского опыта исследования влияния организационной культуры на деятельность организации?
3. Сравните характерные черты зарубежного и российского опыта влияния организационной культуры на деятельность организации.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Жилина Л. Н.* Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт / Л. Н. Жилина, Д. Д. Чалова // Территория новых возможностей. Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2014. Вып. 3 (26). С. 40–48.
2. *Саматова Т. Б.* Стратегия управления человеческими ресурсами : метод. указания / Т. Б. Саматова. Ухта : УГТУ, 2012. 138 с.
3. *Савченко Л. С.* Управление организационной культурой в предпринимательских структурах : дис. ... д-ра экон. наук / Л. С. Савченко. СПб., 2008. 236 с.
4. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.
5. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.

Контрольное задание 19

На основе изучения материала разделов 1–5 ответить на вопросы для самопроверки, расположенные после глав 1–13, и заполнить таблицу.

№ раздела, главы	Ответ
Раздел 1, глава 1	
Раздел 1, глава 2	
Раздел 1, глава 3	
Раздел 1, глава 4	
Раздел 2, глава 5	
Раздел 2, глава 6	
Раздел 3, глава 7	
Раздел 3, глава 8	
Раздел 4, глава 9	
Раздел 4, глава 10	
Раздел 5, глава 11	
Раздел 5, глава 12	
Раздел 5, глава 13	

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При выполнении контрольного задания каждый студент должен повторить теоретический материал глав 1–13.

Ответы в таблице должны быть краткими.

Объем выполненного задания *не менее 3 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания — заполнение правильными ответами всех строк таблицы.

2. Выполнение работы в заданные сроки.

Контрольное задание 20

Программа управления организационной культурой предприятия

В качестве базы исследования можно выбрать место работы, место прохождения производственной практики, место учебы — ФГАОУ ВО «УрФУ».

1. Изучив рекомендуемую литературу и теоретический материал раздела 5, составить программу управления организационной культурой предприятия на основе зарубежного и отечественного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте:

— определить актуальное проблемное поле, цель, задачи, целевую аудиторию для программы исследования;

— разработать направления по управлению организационной культурой с учетом специфики деятельности предприятия;

— выделить этапы реализации программы, представить кратко их содержание;

— сформировать регламент программы, указать ответственных за ее реализацию.

2. Обосновать эффективность разработанной программы управления организационной культурой предприятия на основе

исследования зарубежного и отечественного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

1. Титульный лист — 1 страница.
2. План контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) — 1 страница;
3. Введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) — 1 страница;
4. Основная часть — не менее 12 страниц. Основная часть должна представлять собой эссе (определение и правила написания эссе см. на с. 132), в котором необходимо представить:
 - актуальное проблемное поле, цель, задачи управления организационной культурой, целевую аудиторию (представить мнения разных авторов с опорой на рекомендуемую литературу и сопроводить их своими комментариями);
 - собственную разработку направлений управления организационной культурой (5 и более) с учетом специфики деятельности предприятия и с опорой на теоретический материал;
 - собственную разработку этапов реализации программы по управлению организационной культурой (5 и более), раскрыть кратко содержание каждого этапа с опорой на теоретический материал;
 - разработку регламента реализации мероприятий по управлению организационной культурой с опорой на теоретический материал, представляющий зарубежный и отечественный опыт построения кросскультурных отношений в менеджменте; указать ответственных за реализацию программы;
 - обоснование эффективности разработанной программы управления организационной культурой предприятия на основе

исследования зарубежного и отечественного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте (5 и более тезисов);

5. Заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений студента при выполнении контрольного задания) — 1 страница.

6. Список литературы (оформление по алфавиту не менее 5 источников, в том числе электронных) — 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется точностью выполнения всех частей задания согласно методическим рекомендациям).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

5. Выполнение работы в заданные сроки.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.

2. *Фетисов А. В.* Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2010. 140 с.

3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Дополнительная

1. *Жилина Л. Н.* Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт / Л. Н. Жилина, Д. Д. Чалова // Территория новых возможностей. Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2014. Вып. 3 (26). С. 40–48.

2. *Саматова Т. Б.* Стратегия управления человеческими ресурсами : метод. указания / Т. Б. Саматова. Ухта : УГТУ, 2012. 138 с.

3. *Савченко Л. С.* Управление организационной культурой в предпринимательских структурах : дис. ... д-ра экон. наук / Л. С. Савченко. СПб., 2008. 236 с.

4. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

5. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.

Тестовые задания для самопроверки

1. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата:

- 1) к прибыли;
- 2) к затратам;
- 3) к доходам;
- 4) к инвестициям.

2. Под понятием «эффективность» понимается:

- 1) отражение результата деятельности, т. е. того состояния, к которому стремится экономический объект;
- 2) соотношение результата и затрат, обуславливающих этот результат;
- 3) выделение гипотезы деятельности, т. е. состояния предположения, к которому стремится экономический объект;
- 4) совокупность представлений о материальной выгоде.

3. Какая из видов организационных культур будет иметь целью влияние на конечный результат?

- 1) клановая;
- 2) бюрократическая;
- 3) рыночная;
- 4) адхократическая.

4. Под понятием «эффект» понимается:

1) отражение результата деятельности, т. е. того состояния, к которому стремится экономический объект;

2) соотношение результата и затрат, обуславливающих этот результат;

3) набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;

4) базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил организации.

5. Сколько существует основных моделей, описывающих влияние корпоративной культуры на эффективность компании?

1) две;

2) три;

3) четыре;

4) пять;

5) шесть.

6. В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через пять процессов (исключите неверный ответ):

1) принятие решения;

2) восприятие организационной среды;

3) оправдание своего поведения, контроль;

4) коммуникации, посвященность компании;

5) постановка целей, задач.

7. Модель Т. Парсонса разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций дали название этой модели – AGIL, расшифруйте его:

1) адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность;

2) аккомодация, достижение целей, анализ, синтез;

3) ассимиляция, градиент, инсталляция, лизинг;

4) адаптация, постановка гипотезы, интеллектуализация, легитимность.

8. Каким образом корпоративная культура оказывает влияние на повышение производительности труда в организации?

1) производительность труда требует строгого соблюдения норм корпоративной культуры;

2) производительность труда требует соответствия друг другу стратегии развития организации и ее корпоративной культуры;

3) производительность труда требует, чтобы корпоративная культура и технологии были приведены в соответствие;

4) производительность труда повышается посредством увеличения количества заинтересованных субкультур.

9. Организационная культура является стимулом:

1) моральным;

2) материальным;

3) социальным;

4) творческим.

10. Какие параметры организационной культуры не влияют на параметры эффективности?

1) миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка;

2) вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;

3) адаптивность и вовлеченность — два наиболее важных измерения организационной культуры, характеризующие эффективную организацию;

4) инициативность работников оказывает существенное влияние на количественную составляющую.

11. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?

1) эффективность требует соответствия друг другу стратегии и организационной культуры организации;

2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;

3) эффективность требует строгого соблюдения принципов организационной культуры;

4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур.

12. Социальная ответственность является стимулом:

1) моральным;

2) материальным;

- 3) социальным;
- 4) креативным.

13. Какие параметры социальной ответственности не влияют на параметры эффективности?

1) миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка;

2) вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;

3) адаптивность и вовлеченность — два наиболее важных измерения организационной культуры, характеризующие эффективную организацию;

4) инициативность работников оказывает существенное влияние на количественную составляющую;

5) инициированность и делегирование полномочий от руководства персоналу существенно влияют на качественную составляющую.

14. Заимствование чужой культуры происходит путем:

- 1) ассимиляции;
- 2) стандартизации;
- 3) категоризации;
- 4) эмиграции;
- 5) сочувствия.

15. Социализация и инкультурация являются формами:

- 1) саморазвития личности;
- 2) формирования национального самосознания;
- 3) описания языковой картины мира;
- 4) освоения чужой культуры;
- 5) преодоления культурного шока.

16. Процесс интерпретации, посредством которого индивид приписывает наблюдаемым событиям или действиям определенные причины, называют:

- 1) аккультурацией;
- 2) социализацией;
- 3) адаптацией;
- 4) семиотизацией;
- 5) атрибуцией.

17. Отраслью коммуникации является:
 - 1) межгрупповая коммуникация;
 - 2) коллоквиум;
 - 3) межкультурная коммуникация;
 - 4) тренинг;
 - 5) коллективная коммуникация.
18. Усвоение этностереотипов происходит в результате таких коммуникативных процессов, как:
 - 1) перцепция;
 - 2) социализация;
 - 3) адаптация;
 - 4) национализация;
 - 5) этноцентризация.
19. Важнейшим результатом аккультурации является:
 - 1) усвоение языковой картины мира;
 - 2) коммуникабельность;
 - 3) эмпатичность;
 - 4) интегративность;
 - 5) адаптация.
20. Совокупность знаний и представлений человека о своей роли в социальной этнической группе называется:
 - 1) личной идентичностью;
 - 2) этнической идентичностью;
 - 3) социальной идентичностью;
 - 4) психологической идентичностью;
 - 5) коммуникативной идентичностью.
21. Эмоциональное и поведенческое сходство человека с другими членами группы является результатом:
 - 1) социализации;
 - 2) аккультурации;
 - 3) инкультурации;
 - 4) ассимиляции.
22. Источником культурной динамики является:
 - 1) аккультурация;
 - 2) идентификация;
 - 3) семиотический перенос;
 - 4) культурная диффузия;
 - 5) экстраполяция.

23. Социокультурное объединение внутри культуры называют:
- 1) субкультурой;
 - 2) макрокультурой;
 - 3) материнской культурой;
 - 4) очагом культуры;
 - 5) традиционной культурой.
24. Регулирование повседневного поведения людей, моральные оценки допустимости называют:
- 1) обычаями;
 - 2) нравами;
 - 3) бытом;
 - 4) традициями;
 - 5) нормами.
25. Готовность человека к пересмотру привычных представлений и решений, гибкость называется:
- 1) эмотивностью;
 - 2) симпатией;
 - 3) адаптивностью;
 - 4) координацией;
 - 5) коммуникативной совместимостью.
26. Общение может считаться поликультурным, если:
- 1) принимается только «свое»;
 - 2) осознается существование «чужого»;
 - 3) одинаково воспринимаются «свои» и «чужие»;
 - 4) «чужое» оценивается как более ценное;
 - 5) «свое» оценивается как более ценное.
27. Реальным носителем стереотипов является:
- 1) нация;
 - 2) субкультура;
 - 3) цивилизация;
 - 4) социальная группа;
 - 5) макрокультура.
28. Выраженные и скрытые формы мышления и поведения людей, являющиеся достижением человеческой общности, называются:
- 1) лингводидактикой;
 - 2) культурой;
 - 3) социализацией;

- 4) психолингвистикой;
- 5) психологией.

29. Сформированная готовность человека к переоценке устоявшихся взглядов, представлений и решений, гибкость называется:

- 1) эмотивностью;
- 2) симпатией;
- 3) адаптивностью;
- 4) координацией;
- 5) коммуникативной совместимостью.

30. Агрессивное поведение сотрудников в условиях сопротивления изменениям организационной культуры проявляется:

- 1) в трате рабочего времени на личные обсуждения осуждаемых обществом форм поведения;
- 2) в агрессивном противодействии нововведениям;
- 3) в уклонении от выполнения прямых обязанностей;
- 4) в демонстрации активной и исполнительской позиции при фактическом бездействии.

31. К внутренним структурным факторам конкурентного преимущества предприятия относят следующие составляющие (исключите неверный ответ):

- 1) социальные, экономические, маркетинговые;
- 2) динамические, статические;
- 3) анахронические, монокронические, диахронические;
- 4) функциональные, монофункциональные, полифункциональные;
- 5) миссия организации, организационная структура организации, производственная структура организации, организационная культура.

32. И. В. Грошев и А. А. Мищенко выделяют критерии оценки эффективности организационной культуры. Что из перечисленного ниже к ним не относится?

- 1) эффективность функционирования информационной подсистемы организации;
- 2) эффективность функционирования экономической подсистемы организации;
- 3) эффективность функционирования социальной подсистемы организации;
- 4) эффективность функционирования технической подсистемы организации;

5) эффективность функционирования бюджетной подсистемы организации.

33. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются:

1) на внешние факторы, проявление которых целиком определяется руководством организации, и внутренние, в малой степени зависящие от организации;

2) на большие, средние и малые;

3) на просоциальные, асоциальные, антисоциальные;

4) на адаптивные, субъективные, объективные;

5) на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

34. К параметрам организационной культуры, влияющим на параметры эффективности и конкурентоспособности компании, не относится:

1) миссия, характеризующая внешнюю направленность компании;

2) адаптивность, оказывающая влияние на рост продаж и долю рынка;

3) вовлеченность, характеризующая внутреннюю направленность компании;

4) согласованность, характеризующая внутреннюю направленность компании, оказывающая существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;

5) позитивность эмоционального настроя сотрудников.

35. Предложенная Т. Парсонсом модель AGIL как схема основ социальной системы с точки зрения ее структуры и функций не содержит:

1) функцию адаптации;

2) функцию целедостижения;

3) функцию интеграции;

4) функцию воспроизводства латентного образца;

5) функцию генерализации.

36. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Р. Квину — Дж. Рорбаху содержит следующие измерения (исключите неверный ответ):

1) интеграция — дифференциация;

- 2) внутренний фокус — внешний фокус;
- 3) средства/инструменты — результаты/показатели;
- 4) аккультурации — инкультурации.

37. На основе измерений модели конкурирующих ценностей организационной эффективности по Р. Квину — Дж. Рорбаху возникли следующие подходы к моделям организационной эффективности (исключите неверный вариант ответа):

1) подход «человеческих отношений», отражающий поддержание системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации посредством развития у работников сплоченности и квалификационных навыков;

2) подход «открытой системы», отражающий децентрализацию и дифференциацию, рост и адаптацию, улучшение конкурентной позиции всей организации посредством концентрации внимания на развитии у работников гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

3) подход «рационально-целевой», отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию посредством акцентирования внимания на планировании, эффективности и производительности труда;

4) подход «внутренних процессов», отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений посредством распределения информации и укрепления стабильности и порядка;

5) подход «компетентностный», отражающий уровень подготовки персонала к выполняемому функционалу.

38. Из какого постулата исходит модель влияния культуры на организационную жизнь, предложенная В. Сате (исключите неверные ответы)?

1) определение цели и задач корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели;

2) разработка миссии организации является наиболее важным средством или инструментом выполнения функций этой модели;

3) организационная структура является наиболее важным средством или инструментом выполнения функций этой модели;

4) нормы и правила корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели;

5) ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели.

СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

- Аверьянов Л. Я.* Организационная культура управления современных предприятий. СПб., 2009. 356 с.
- Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. М., 2010. 198 с.
- Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2012. 352 с.
- Арсеньев А. С.* Философские основания понимания личности. М. : Академия, 2011. 164 с.
- Асаул А. Н., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П.* Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб. : Гуманистика, 2006. 241 с.
- Бакирова Г. Х.* Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ, 2008. 591 с.
- Большой экономический словарь. М., 2012. 266 с.
- Бурис Т. Ф., Сталкер Г. М.* Культура менеджмента. М. : ИНФРА-М, 2009. 142 с.
- Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : учебник для студентов вузов. М. : Экономистъ, 2008. 669 с.
- Гаспарович Е. О.* Личностно-ориентированный диалог в музыкальном образовании учащихся // Искусство и образование / Междунар. центр «Искусство и образование». 2003. № 4. С. 34–43.
- Гаспарович Е. О.* Организационное поведение : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2011. 86 с.
- Гаспарович Е. О.* Технологии управления развитием персонала : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург : УрФУ, 2014. 208 с.
- Гаспарович Е. О., Коваленко Т. К., Токарев А. Г.* Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. М., 2018. Т. 7, № 3. С. 23–28.
- Гастев А. К.* Как надо работать : Практическое введение в науку организации труда. М. : Экономика, 2009. 279 с.
- Григан А. М.* Управленческая диагностика: теория и практика. Ростов н/Д : РСЭИ, 2009. 316 с.
- Громов И. А.* Западная социология : учеб. пособие для вузов. СПб. : ООО «Издательство ДНК», 2013. 991 с.
- Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М.* Организационная культура. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.

Данилов П. Место и роль организационной культуры. М. : ИНФРА-М, 2009. 72 с.

Жилина Л. Н., Чалова Д. Д. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт // Территория новых возможностей. Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2014. Вып. 3 (26). С. 40–48.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие. М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. 416 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : Практикум : учеб. пособие. М., 2008. 365 с.

Кичинин А. Ф. Управление организационной культурой в современных российских организациях малого предпринимательства : автореф. ... канд. соц. наук. Ростов н/Д, 2005. 25 с.

Краткая литературная энциклопедия : в 9 т. М., 1978. Т. 9. 798 с.

Лавизина О. В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации. М., 2012. 363 с.

Латфуллин Г., Громов О. Организационное поведение. М., 2016. 321 с.

Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2011. 260 с.

Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2013. 168 с.

Мартинсон Д. Е. Способы изменения корпоративной культуры. М., 2008. 266 с.

Мильнер Б. З. Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.

Мицберг Г. Структура в кулаке : пер. с англ. СПб. : Питер, 2012. 314 с.

Никонова И. А. Как поддерживать организационную культуру? М., 2011. 161 с.

Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 84 с.

Померанцева Е. Модели управления персоналом. СПб. : Питер, 2012. 73 с.

Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М, 1999. 479 с.

Родин О. А. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент. 2012. № 7. С. 68–77.

Романишин Л. Л. Система процессов организации и управление ими // Вопр. управления предприятием. 2013. № 1. С. 9–17.

Саматова Т. Б. Стратегия управления человеческими ресурсами : метод. указания. Ухта : УГТУ, 2012. 138 с.

Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. М. : ИНФРА-М, 2012. 136 с.

Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М. : ИНФРА-М, 2016. 226 с.

Старцев Ю. Н. Менеджмент : учеб. пособие. М., 2007. 213 с.

Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. М., 2011. 132 с.

Указ Президента Российской Федерации № 885 от 12.08.2002 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»// Гарант: информационно-правовое обеспечение : [сайт]. URL: <http://base.garant.ru/184842/> (дата обращения: 25.09.2019).

Ханди Ч. Искусство управления в организации будущего / под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 2001. 214 с.

Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2012. 336 с.

Экономика и право : словарь-справочник. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. М. : Вуз и школа, 2004. 142 с.

Ackroyd S., Crowdy P. A. Can culture be managed? Working with raw material // Personal Review. 2009. № 19 (5). P. 18–26.

Bates P. The impact of organizational culture on approaches to problem-solving // Organizational Studies. 2009. № 5 (1). P. 14–22.

Davies B., Philp W. CCQ Manual and user's guide. Thames Ditton, Surrey, UK : Saville and Holdsworth, 2009. 216 p.

Gasparovich E., Tokareva Y., Tokarev A. Gender trajectories of professional and personal development as a condition of effective management // ADVED 2017 : 3rd International conference on advances in education and social sciences. Istanbul, Turkey, 9–10 Oct. 2017 г. / International Organization Center of Academic Research. P. 992–999.

Kilmann R. W. Getting control of the corporate culture // Managing (USA). N. Y., 2012. № 2. P. 12–19.

Robbins S. P. Organizational theory: structure, design and application. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 2007. 132 p.

Sathe V. Culture and related corporate realities. Richard D. Irvin, Inc., 2005. 255 p.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аверьянов Л. Я. Организационная культура управления современных предприятий / Л. Я. Аверьянов. СПб., 2004. 224 с.

Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. М., 2010. 198 с.

Андреева Г. М. Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева. М., 2007. 213 с.

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. СПб. : Питер, 2012. 352 с.

Арсеньев А. С. Философские основания понимания личности / А. С. Арсеньев. М. : Академия, 2011. 164 с.

Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. СПб. : Гуманистика, 2006. 241 с.

Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие / Г. Х. Бакирова. М. : ЮНИТИ, 2008. 591 с.

Большой экономический словарь. М., 2012. 266 с.

Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента / Т. Ф. Бурнс, Г. М. Сталкер. М. : ИНФРА-М, 2009. 142 с.

Веселова Н. Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. М. : ИТК Дашков, 2012. 211 с.

Виханский О. С. Менеджмент : учебник для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2008. 669 с.

Гаспарович Е. О. Личностно-ориентированный диалог в музыкальном образовании учащихся / Е. О. Гаспарович // Искусство и образование / Междунар. центр «Искусство и образование». 2003. № 4. С. 34–43.

Гаспарович Е. О. Организационное поведение : учеб. пособие / Е. О. Гаспарович. Екатеринбург, 2011. 86 с.

Гаспарович Е. О. Технологии управления развитием персонала : учеб.-метод. пособие / Е. О. Гаспарович. Екатеринбург : УрФУ, 2014. 208 с.

Гаспарович Е. О. Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути / Е. О. Гаспарович, Т. К. Коваленко, А. Г. Токарев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. М., 2018. Т. 7, № 3. С. 23–28.

Гастев А. К. Как надо работать : Практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев. М. : Экономика, 2009. 279 с.

Григан А. М. Управленческая диагностика: теория и практика : монография / А. М. Григан. Ростов н/Д : РСЭИ, 2009. 316 с.

Громов И. А. Западная социология : учеб. пособие для вузов / И. А. Громов. СПб. : ООО «Издательство ДНК», 2013. 991 с.

Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев. М., 2010. 142 с.

Грошев И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 288 с.

Данилов П. Место и роль организационной культуры / П. Данилов. М. : ИНФРА-М, 2009. 72 с.

Жилина Л. Н. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт / Л. Н. Жилина, Д. Д. Чалова // Территория новых возможностей. Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2014. Вып. 3 (26). С. 40–48.

Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.

Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR : учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. 416 с.

Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. М., 2009. 321 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : Практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. М., 2008. 365 с.

Кичинин А. Ф. Управление организационной культурой в современных российских организациях малого предпринимательства : автореф. дис. ... канд.соц. наук / А. Ф. Кичинин. Ростов н/Д, 2005. 25 с.

Козырева И. В. Формирование кадровой политики во взаимосвязи с организационной культурой предприятия : дис. ... канд. экон. наук / И. В. Козырева. М., 2010. 132 с.

Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие по специальностям 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. М. : ЮНИТИ, 2007. 391 с.

Краткая литературная энциклопедия : в 9 т. М., 1978. Т. 9. 798 с.

Лавизина О. В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации / О. В. Лавизина. М., 2012. 363 с.

Латфуллин Г. Организационное поведение : учеб. пособие / Г. Латфуллин, О. Громов. М., 2016. 321 с.

Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью организации / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. М., 2011. 260 с.

Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания / А. А. Максименко. Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2013. 168 с.

Мартинсон Д. Е. Способы изменения корпоративной культуры / Д. Е. Мартинсон. М., 2008. 266 с.

Мацумото Д. Психология и культура. СПб. : Прайм–Еврознак, 2002. 214 с.

Медведев В. П. Теория организации : учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. М. : Экономистъ, 2007. 142 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2010. 117 с.

Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 2011. 162 с.

Мицберг Г. Структура в кулаке : пер. с англ. / Г. Мицберг. СПб. : Питер, 2012. 314 с.

Молл Е. Г. Менеджмент : Организационное поведение : учеб. пособие / Е. Г. Молл. М. : Финансы и статистика, 2010. 160 с.

Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / С. П. Мясоедов. 2-е изд. М. : Дело, 2008. 256 с.

Никонова И. А. Как поддерживать организационную культуру? / И. А. Никонова. М., 2011. 161 с.

Нонака И. Компания — создатель знания : пер. с англ. / И. Нонака, Х. Такеучи. М. : Олимп–Бизнес, 2003. 84 с.

Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. М. : Экономика, 2011. 184 с.

Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. М. : Логос, 2011. 145 с.

Питерс Т. В поисках совершенства / Т. Питерс, Р. Уотерман. М. : Изд. дом «Вильямс», 2009. 121 с.

Полукаров В. Л. Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. М. : КНОРУС, 2008. 280 с.

Померанцева Е. Модели управления персоналом /Е. Померанцева. СПб. : Питер, 2012. 73 с.

Предпринимательская деятельность : учебник для студентов вузов / Э. А. Арустамов и др. ; под ред. Э. А. Арустамова. М. : КНОРУС, 2011. 204 с.

Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М, 1999. 479 с.

Родин О. А. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. А. Родин // Менеджмент. 2012. № 7. С. 68–77.

Романишин Л. Л. Система процессов организации и управление ими / Л. Л. Романишин // *Вопр. управления предприятием*. 2013. № 1. С. 9–17.

Рюттингер Р. Культура предпринимательства : пер. с нем. / Р. Рюттингер. М. : ЭКОМ, 2012. 224 с.

Савченко Л. С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства / Л. С. Савченко // *Рос. предпринимательство*. 2012. № 12 (72). С. 41–47.

Саматова Т. Б. Стратегия управления человеческими ресурсами : метод. указания / Т. Б. Саматова. Ухта : УГТУ, 2012. 138 с.

Сергеев А. М. Организационное поведение : Тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. М. Сергеев. 3-е изд. М. : Академия, 2008. 288 с.

Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. М. : ЮНИТИ, 2008. 211 с.

Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации / А. М. Смолкин. М. : ИНФРА-М, 2012. 136 с.

Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 142 с.

Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. СПб. : Питер, 2011. 352 с.

Старцев Ю. Н. Менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Старцев. М., 2007. 213 с.

Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова. М., 2011. 132 с.

Томилов В. В. Культура предпринимательства : Деловые игры. Практикумы. Ситуации : учеб. пособие / В. В. Томилов. СПб. : Питер, 2011. 176 с.

Управление персоналом : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2009. 638 с.

Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. П. Еремина. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2008. 560 с.

Фетисов А. В. Управление культурами : учеб. пособие / А. В. Фетисов. М. : Дело, 2010. 140 с.

Черных Е. А. Корпоративная и организационная культура — синонимы или разные понятия? / Е. А. Черных // *Институт корпоративной культуры : учеб. пособие*. Екатеринбург, 2017. 152 с.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2011. 336 с.

Экономика и право : словарь-справочник / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. М. : Вуз и школа, 2004. 142 с.

Ackroyd S. Can culture be managed? Working with raw material / S. Ackroyd, P. A. Crowdy // Personal Review. 2009. № 19 (5). P. 18–26.

Bates P. The impact of organizational culture on approaches to problem-solving / P. Bates // Organizational Studies. 2009. № 5 (1). P. 14–22.

Davies B. CCQ Manual and user's guide / B. Davies, W. Philp. Thames Ditton, Surrey, UK : Saville and Holdsworth, 2009. 216 p.

Gasparovich E. Gender trajectories of professional and personal development as a condition of effective management / E. Gasparovich, Y. Tokareva, A. Tokarev // ADVED 2017 : 3rd International conference on advances in education and social sciences. Istanbul, Turkey, 9–10 Oct. 2017 / International Organization Center of Academic Research. P. 992–999.

Gasparovich E. Using the principles of pedagogy of arts in education of bachelors and masters are trained in the specialty «Personal management» / E. Gasparovich, E. V. Uskova // SGEM : International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts. Sofia, 2017. № 3–5. P. 665–670.

Kilmann R. W. Getting control of the corporate culture / R. W. Kilmann // Managing (USA). N. Y., 2012. № 2. P. 12–19.

Robbins S. P. Organizational theory: structure, design and application / S. P. Robbins. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 2007. 132 p.

Sathe V. Culture and related corporate realities / V. Sathe. Richard D. Irvin, Inc., 2005. 255 p.

Структура курса

«Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие»

Содержание курса

Теоретические представления о корпоративной культуре и социальной ответственности. Понятия «корпоративная культура», «организационная культура», «социальная ответственность». Содержание и функции организационной культуры. Типы организационных культур. Влияние корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность. Модели влияния корпоративной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность. Оценка эффективности организационной культуры. Диагностика корпоративной культуры. Планирование, формирование и поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности. Изменение и развитие корпоративной культуры и социальной ответственности.

Таблица П1

Трудоемкость освоения курса

Вид учебной работы и форма контроля	Количество часов за семестр
Теоретическое освоение курса (лекции)	28
Тестирование (самопроверка)	10
Учебное задание	20
Контрольное задание	40
Взаимопроверка (двух работ сокурсников)	6
Итоговое тестирование	4
<i>Итого</i>	108
Общая трудоемкость по учебному плану, з. е.	3,0

Распределение учебного времени при изучении курса по неделям, часы

Номер модуля	Неделя изучения	Наименование модуля	Общая трудоемкость модуля	Теоретические освоение курса	Самостоятельная работа студентов	Тестирование (самопроверка)	Учебное задание	Контрольное задание	Взаимопроверка	Итоговое тестирование
1	1	Теоретические представления о корпоративной культуре и социальной ответственности: понятия и сущность корпоративной и организационной культур, социальной ответственности	27	10	17	2	4	8	3	
	2									
	3									
2	4	Корпоративная культура и социальная ответственность: планирование, формирование, поддержание	21	4	17	2	4	8	3	
	5									
	6									
3	7	Корпоративная культура и социальная ответственность: изменение и развитие	17	4	13	2	3	8		
	8									
	9									

Окончание табл. П2

Но- мер мо- дуля	Не- деля изуче- ния	Наименование модуля	Общая трудоемкость модуля	Теоре- тиче- ские осво- ение курса	Само- стоя- тельная работа студен- тов	Тести- рова- ние (само- провер- ка)	Учеб- ное за- дание	Кон- троль- ное задание	Взаимо- проверка	Ито- говое тести- рова- ние
4	10	Корпоративная культура: диагностика	19	4	15	2	5	8		
	11									
	12									
5	13	Влияние корпоративной культуры и социальной ответственности на органи- зационную эффективность и конкурентоспособность	24	6	18	2	4	8		4
	14									
	15									
		Итого по дисциплине	108	28	80	10	20	40	6	4

Описание результатов обучения:

- знание основ корпоративной культуры и социальной ответственности культуры;
- умение формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-12);
- владение навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25);
- умение разрабатывать имидж и миссию организации на основе представлений об организационной культуре;
- знание основных подходов к типологиям организационной культуры;
- знание требований профессиональной этики и готовность поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);
- умение определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29);
- знание основ моделирования влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- умение моделировать процесс влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- владение навыками организации, управления влиянием организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность;
- способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОК-10);
- знакомство с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способность эффективно выполнять свои функции (ПК-13);
- знание основ диагностики организационной культуры;
- умение использовать методики анализа оргкультурных элементов;
- знание основ формирования и поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности;
- умение проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40);
- знание проблематики изменений корпоративной культуры и развития социальной ответственности;
- умение моделировать процесс управления изменениями корпоративной культуры;

— умение разрабатывать программы культурных изменений для проведения обучения персонала;

— владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Реквизиты курса:

— *Пререквизиты* (междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) дисциплинами): «Социальная политика государства и управление социальным развитием персонала», «Теория и практика кадровой политики и государства», «Развитие систем менеджмента качества», «Современные проблемы управления персоналом».

— *Корреквизиты* (междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами): «Акмеология», «Управление трудоустройством и профессиональной карьерой», «Мониторинг развития персонала».

Ресурсная база

Электронный курс по дисциплине «Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие» предназначен прежде всего для реализации обучения в синхронном формате с возможностью удаленного участия в обучении посредством интернет-видеотехнологий и доступа к электронным учебно-методическим материалам по дисциплине (в том числе к видеозаписям лекционных занятий). Данный ЭОР содержит все необходимые компоненты для проведения лекций и практических занятий в режимах онлайн, офлайн. Важным моментом является организация взаимодействия преподавателя с очными и удаленными студентами вокруг образовательного контента в реальном времени.

Допустимо использование ресурса в асинхронном дистанционном формате или при самостоятельном изучении студентами учебного материала.

Размер учебных групп не ограничен количеством мест в аудитории. За счет использования интернет-видеотехнологий увеличивается доля удаленных студентов и расширяется география и контингент слушателей.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

— <http://ustu.ru>;

- <http://www.reformarzd.ru>;
- <http://www.psy.msu.ru>;
- журнал «Корпоративная культура».

Модульная структура курса

Модуль 1. Теоретические представления о корпоративной культуре и социальной ответственности: понятия и сущность корпоративной и организационной культуры, социальной ответственности

Содержание

Общее представление о понятиях «корпоративная культура», «организационная культура», «социальная ответственность», их элементах. История формирования теории организационной культуры. Сущность организационной культуры. Соотношение терминов «корпоративная культура», «организационная культура», «идеология фирмы», «социально-психологический климат организации». Анализ взаимосвязи морально-психологического климата и организационной культуры.

Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры. Имидж и миссия организации. Структура имиджа организации. Характеристики содержания организационной культуры. Структура организационной культуры. Составляющие элементы организационной культуры: их набор и значимость. Специфика разработки имиджа и миссии организации на основе представлений об организационной культуре.

Основные подходы к типологии организационных культур. Типологии организационных культур. Сравнение типологий организационной культуры: выявление тождества и различий между типологиями. Взаимосвязь профессиональной этики и типов организационной культуры. Построение системы внутренних коммуникаций на основе принципов организационной культуры в соответствии со стратегическими целями организации: задачи, принципы, стандарты. Изучение типов организационных культур на примере выявления элементов духовной культуры организации.

Результаты изучения модуля:

- знание основ корпоративной, организационной культуры, социальной ответственности;
- знание основных подходов к типологиям организационной культуры;
- знание требований профессиональной этики и готовность поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);

- умение разрабатывать имидж и миссию организации на основе представлений об организационной культуре;
- умение формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-12);
- умение определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29);
- владение навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25).

Модуль 2. Корпоративная культура и социальная ответственность: планирование, формирование, поддержание

Содержание

Планирование и формирование корпоративной культуры и социальной ответственности. Поддержание корпоративной культуры и социальной ответственности. Особенности технологий формирования организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Специфика технологий поддержания организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Выявление тождества и различий между технологиями формирования организационной культуры и технологиями поддержания организационной культуры. Проведение совещаний по поддержанию организационной культуры на предприятии.

Результаты изучения модуля:

- знание основ формирования и поддержания корпоративной культуры и социальной ответственности;
- умение проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40);
- владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Модуль 3. Корпоративная культура и социальная ответственность: изменение и развитие

Содержание

Общее представление об изменении корпоративной культуры. Порядок изменения корпоративной культуры. Этапы изменения

корпоративной культуры. Модель управления изменениями корпоративной культуры и социальной ответственности. Программа культурных изменений в организации. Трудности изменения корпоративной культуры и социальной ответственности.

Результаты изучения модуля:

- знание проблематики изменений корпоративной культуры;
- умение моделировать процесс управления изменениями корпоративной культуры и социальной ответственности;
- умение разрабатывать программы культурных изменений для проведения обучения персонала;
- владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Модуль 4. Корпоративная культура: диагностика

Содержание

Общее представление о диагностике корпоративной культуры. Качественные методы исследования организационной культуры. Количественные методы исследования организационной культуры. Методики анализа отдельных элементов организационной культуры. Кейс «Измерение и диагностика организационной культуры (по технологии OSAI)».

Результаты изучения модуля:

- знание основ диагностики корпоративной культуры;
- умение использовать методики анализа оргкультурных элементов;
- владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Модуль 5. Влияние корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность

Содержание

Модели влияния корпоративной культуры и социальной ответственности на организационную эффективность и конкурентоспособность. Сравнительный анализ основных моделей, описывающих влияние корпоративной культуры на эффективность компании: модель В. Сате, модель Т. Питерса — Р. Уотермана, модель Т. Парсонса, модель Р. Квина — Дж. Рорбаха. Выявление преобладающего типа организационной культуры и модели ее влияния на организационную эффективность.

Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства. Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации. Потенциал элементов организационной культуры в повышении эффективности использования и развития персонала. Эффективность использования технологий управления организационной культурой в организации. Соответствие технологий управления организационной культурой принятой стратегии организации. Программа исследования зарубежного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте и определение значимости полученных данных для практики отечественного управления персоналом.

Результаты изучения модуля:

- знание основ моделирования влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- знакомство с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способность эффективно выполнять свои функции (ПК-13);
- способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОК-10);
- умение моделировать процесс влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- владение навыками организации, управления влиянием организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность.

Общие требования к выполнению и оформлению учебных и контрольных заданий

Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно, с использованием сети Интернет в режиме онлайн (в режиме реального времени) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4.

Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5.

Поля с левой стороны 3 см, остальные — 2 см.

Абзацный отступ 1 см.

**Критерии допуска к итоговой аттестации
по дисциплине «Корпоративная культура
и социальная ответственность:
диагностика, планирование, развитие»**

Студенты *очной формы обучения* допускаются к сдаче *итоговой отчетности* при условии выполнения следующих требований:

- посещение установочных лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более 30 % общего объема аудиторных часов);
- выполнение полного объема самостоятельной работы 5 модулей (сдача учебных и контрольных заданий) в установленные академическим календарем сроки их защиты до итоговой аттестации;
- положительные результаты итогового тестирования на зачете.

Студенты *заочной формы обучения* допускаются к сдаче *итоговой отчетности* при условии выполнения следующих требований:

- посещение установочных лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более 30 % общего объема аудиторных часов);
- выполнение полного объема самостоятельной работы 5 модулей (сдача учебных и контрольных заданий) в установленные академическим календарем сроки их защиты до итоговой аттестации;
- положительные результаты итогового тестирования на экзамене.

**Примерные вопросы к экзамену по дисциплине
«Корпоративная культура и социальная
ответственность:
диагностика, планирование, развитие»
(для студентов очной и заочной форм обучения)**

1. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.
2. История изучения проблемы организационной культуры.
3. Сущность понятий «корпоративная культура», «организационная культура», «социальная ответственность».
4. Структура организационной культуры (по В. А. Спиваку).
5. Функции организационной культуры.
6. Уровни организационной культуры по Э. Шейну.
7. Виды организационной культуры по У. Оучи.
8. Типология организационных культур по С. Ханди.
9. Формирование, поддержание и планирование корпоративной культуры и социальной ответственности.
10. Механизм передачи организационной культуры.
11. Факторы, способствующие поддержанию организационной культуры.
12. Изменение корпоративной культуры и развитие социальной ответственности.
13. Влияние корпоративной культуры на организационную деятельность.
14. Доминирующая организационная культура. Типы субкультур.
15. Сильная организационная культура и ее роль в успехе компании.
16. Соответствие организационной культуры принятой стратегии.
17. Управление организационной культурой.
18. Типология организационных культур по Г. Хофштеде.
19. Типы организационной культуры по К. Камерону, Р. Куинну, их характеристики.
20. Типология организационных культур по Д. Коулу.
21. Основные культурные архетипы и их влияние на культуру организации.
22. Типология организационных культур по Т. Дилу — А. Кеннеди.

23. Фактор, определяющий изменение организационной культуры.
24. Преодоление сопротивления переменам.
25. Диагностика организационной культуры: этапы, методы, направления, инструменты.
26. Модель определения влияния национальной культуры на организационную (Г. Лейн, Дж. Дистефано).
27. Общие характеристики организационной культуры российских предприятий.
28. Основные элементы организационной культуры.
29. Поведенческие ритуалы, символы, легенды, герои.
30. Взаимосвязь типов организационной культуры и моделей поведения руководителя, сотрудников.
31. Содержание организационной культуры (по Харрису и Морану).
32. Соотнесение стадий жизненных циклов организации с культурным развитием организации.
33. Технология разработки кодекса организационной культуры.

Учебное издание

Гаспарович Елена Олеговна

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:
ДИАГНОСТИКА, ПЛАНИРОВАНИЕ,
РАЗВИТИЕ

Учебно-методическое пособие

В двух частях

Часть 1

Зав. редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>В. И. Первухина</i>
Корректор	<i>В. И. Первухина</i>
Компьютерная верстка	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 10.10.2019. Формат 60 × 84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 18,83.
Уч.-изд. л. 16,5. Тираж 40 экз. Заказ 190.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: gio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>



ГАСПАРОВИЧ ЕЛЕНА ОЛЕГОВНА

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета. Имеет более 100 научных и учебно-методических публикаций. Сфера научных интересов: психология, управление персоналом, социальная антропология, педагогика, педагогика искусств.