

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный аграрный университет»
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

***Методические рекомендации
по проведению практических занятий
по дисциплине
«Организационная культура»***

г. Новосибирск 2016

УДК: 331.108
ББК: 65.24

Составитель канд. экон. наук, доцент кафедры КП и УП А.В.Черепанов

Рецензент: доцент кафедры КП и УП, к. пед. наук И.Э. Толстова

Организационная культура: методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. А.В.Черепанов– Новосибирск, 2016. – 36 с.

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Организационная культура» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Указания содержат перечень занятий и форм их проведения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 26 февраля 2016 г. протокол № 6.

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2016

Тема 1. «Понятие, структура и содержание «Организационная культура»»

**Практическое занятие №1(семинар)
По дисциплине «Организационная культура»**

Вопросы:

1. Понятие организационной культуры.
2. Определения организационной культуры.
3. Определение предмета дисциплины.
4. Цели, задачи и практическая значимость.
5. Организационная культура и современные проблемы управления персоналом.
6. Значение организационной культуры для развития организации.
7. Структура дисциплины.
8. Роль организационной культуры в детерминации формального и неформального поведения персонала.
9. Организационная культура в контексте национальной деловой культуры.

Тема 2. «Основные компоненты организационной культуры»

**Практическое занятие №2 (семинар)
По дисциплине «Организационная культура»**

Вопросы

1. Ценности, коммуникационные системы, внешний вид персонала, трудовая этика, мораль, характер взаимодействия и т.д.
2. Нормы.
3. Структуры организационной культуры.
4. Уровни корпоративной культуры.

Тема 2. Основные компоненты организационной культуры

**Практическое занятие №2 (кейс-задача)
По дисциплине «Организационная культура»**

Кейс-задача 2.1

Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Новый сотрудник в компании «Спейс»

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных

промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры в компании?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

Кейс-задача 2.2

Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Перемены в «Бэнк оф Америка»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупиться за счет текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения:

- 1) поставь на первое место клиента;
- 2) извлеки максимум из применения современной технологии;
- 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породили бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании.

Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

Вопросы

1. Какие ценности банк утратил после смерти его основателя (дайте развернутый ответ).

2. Охарактеризуйте тип организационной культуры на этапах развития банка, когда его возглавлял Джаннини и при новом руководстве.

3. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

4. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задачи, технология, люди) были изменены в результате мероприятий, представленных в ситуации.

5. Проанализируйте организационное поведение сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Тема 3. «Основные компоненты организационной культуры»

Практическое занятие №3 (семинар)

По дисциплине «Организационная культура»

Вопросы

1. Личностные.
2. Социальные.
3. Технические.

4. Экономические.
5. Профессиональные.
6. Национальные.
7. Внутренние.
8. Внешние.
9. Объективные.
10. Субъективные.
11. Управляемые.
12. Неуправляемые и др.

Тема 3. «Основные компоненты организационной культуры»
Практическое занятие №3 (кейс-задача)
По дисциплине «Организационная культура»

Кейс-задача 3.1

Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Революционное значение цифровых технологий

Kodak, международная компания, работающая в области цифровых технологий, объявила о предстоящем сокращении к концу 2006 г. численности сотрудников на 21%, т.е. рабочие места с 15 000 сократятся до 12 000. Причем в 1990-х гг. в целом по всем предприятиям компании уже было уволено около 30 тыс. чел.

Kodak абсолютно уверена в том, что она может из эволюционно развивающейся компании преобразиться в компанию, работающую в авангарде цифровых технологий, и стать лидером. Но проблема здесь в следующем. Многие годы компания Kodak была лидером в разработке новых фототоваров, которые все более упрощали процесс фотографии, делая его все более эффективным и привлекательным. В сфере производства фотопленок на протяжении века у компании Kodak практически не было конкурентов, пока в 1980-х годах не появилась компания Fuji. Однако в индустрии электроники существует масса международных компаний, таких как Sony, HP, Canon, Panasonic, Fuji, Nikon, и Minolta, готовых бороться за рынок цифровых изображений.

Информация для анализа. Kodak сократила большую часть менеджеров, и пригласила внешних консультантов. Компания McKinesy&Co провела своеобразные тренинги-«ловушки», на которых менеджеры ставились в ситуации, требующие нестандартного решения сложных проблем. В результате в конце 1990-х годов основной бизнес компании Kodak в области фотографии был реструктурирован в 17 бизнес-единиц. Такой достаточно длительный и тщательно продуманный подход к изменениям отражает саму сущность управления Kodak: компания, не торопясь, тщательно исследовала ситуацию, постепенно, шаг за шагом перестраиваясь на цифровые технологии. Но реструктуризация не дала особых положительных результатов. На протяжении нескольких последних десятилетий Kodak медленно эволюционировала, в то время как ее конкуренты совершали рывки вперед, завоевывая новые рынки, такие как моментальная фотография, 35 мм фотоаппараты, видеокамеры, видеоманитофоны и копировальные машины. И более десяти лет Kodak пыталась стать «цифровой компанией», что вызывает разочарование, если учесть, что Kodak изобрела технологию цифровой съемки.

Перед компанией Kodak стоит дилемма: либо она должна сдерживать цены, либо она рискует потерять еще большую долю рынка, отдав его компании Fuji и представителям других торговых марок. В то же самое время инвесторы требуют в

кратчайшие сроки увеличить прибыль. Особенно жесткая конкуренция в индустрии цветной печати. Уже стало понятно, что будущее фотографии не связано с пленкой. Kodak прекратила продажу пленочных фотоаппаратов в США, Канаде и Европе. Прогнозируется снижение продаж фотопленок в следующие три года на 10-12%. Ожидается, что продажи фотопленок во всем мире тоже начнут снижаться. Kodak находится в ситуации жесткой конкуренции за сужающийся рынок.

Диагностика и изменения. Работа по повышению эффективности компании Kodak потребует изменения культуры, которая складывалась на протяжении 100 лет и которая гарантировала работу, но способствовала формированию у сотрудников чувства самоуспокоенности и сопротивления переменам. Раньше компания Kodak славилась своей осторожностью при принятии рискованных решений, и в условиях, когда компания контролировала рынок, такая стратегия была оправданна. Культура компании Kodak описывалась как «склеротическая».

В чем заключается сложность работы по преобразованию компании Kodak? Прежде всего, эта компания изначально относилась к химической промышленности, а теперь она, хотя бы частично, должна быть преобразована в электронную компанию. Химическая индустрия (производство фотопленки на основе галогенида серебра) – зрелая и медленно развивающаяся отрасль. Сегодня все чаще используются цифровые технологии, сочетающие мощь и удобство электроники с качеством традиционной фотографии. Благодаря этому создаются новые системы, «переводящие» фотографию с уровня использования и развлечения на уровень создания, редактирования и использования изображений для различных целей (медицине и т.д.). До середины 1990-х годов химии традиционно управляли Kodak. Две индустрии – как слон и мышка.

Новые продукты и рынки. Управление множеством новых предприятий станет одной из самых больших проблем для компании Kodak, которая смещает акцент с потребительской электроники на промышленную электронику. Деловые и медицинские сообщества уже оценили необходимость цифрового изображения. Цифровые лазерные самописцы и профессиональные сканеры компании Kodak пользуются большим успехом у банков и других организаций, а также государственных учреждений, которые имеют дело с большими объемами бумаги – радиография Kodak переживает устойчивый рост продаж.

Практически каждый топ-менеджер имел опыт выведения нового продукта на рынок. Теперь многим молодым менеджерам дается право разрабатывать новый продукт. Бывший начальник отдела кадров, работавший в Kodak, говорит: «они знают больше других о том, как делать изображения, фотографии и где это можно использовать. У них есть огромные технические возможности, но они их плохо используют». Проблема заключается в том, что у компании Kodak неправильное видение, да только она не осознает этого.

Но не стоит сбрасывать компанию Kodak со счетов. Ее бизнес в области цифровых фотоаппаратов прибылен; по итогам прошлого (2005 г.) года она стала второй компанией, обладая 17% долей рынка. Kodak выгодно использует свои давние связи с врачами и больницами, желающими заменить рентгеновские снимки цифровыми. Бизнес, связанный со здравоохранением, приносит больше денег, чем фотография. Kodak планирует создавать и покупать компании, работающие на рынках медицинских и печатных услуг.

Источник: По Харви и Брауну (Harvey and Brown) (2006), Экспериментальный подход к организационному развитию.

Вопросы

1. Определите, какие основные проблемы должна решить компания Kodak, и рассмотрите, каким образом новый генеральный директор может с ними справиться.

2. «Работа по повышению эффективности компании Kodak потребует изменения сложившейся в течение столетия культуры, которая гарантировала работу, но способствовала формированию чувства самоуспокоенности и сопротивления переменам», - сказал один из руководителей, отказавшийся назваться. С учетом вышесказанного, рассмотрите, каким образом изменение культуры компании Kodak может способствовать системному комплексному изменению бизнес-процессов компании.

3. «Бизнес-среда включает все те факторы, которые оказывают влияние на компанию». С учетом вышесказанного, оцените внешнюю среду Kodak и объясните, какое влияние она оказывает бизнес-процессы компании, на все ее направления и сферы деятельности.

4. Необходимо ли отслеживать развитие современных технологий в ИТ. Ответ обоснуйте.

Тема 4. «Понятие и виды субкультур. Слабые и сильные стороны культуры»

Практическое занятие №4 (семинар)

По дисциплине «Организационная культура»

Вопросы

1. Функциональная/профессиональная дифференциация.
2. Географическая децентрализация.
3. Дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям.
4. Дивизионализация.
5. Дифференциация по иерархическим уровням.
6. Слияния и поглощения.
7. Совместные предприятия, стратегические альянсы и другие мультиорганизационные предприятия.
8. Структурные оппозиционные группы.

Тема 4. «Понятие и виды субкультур. Слабые и сильные стороны культуры»

Практическое занятие №4 (кейс-задача) По дисциплине «Организационная культура»

Кейс-задача 4.1

Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Организационная культура компании «Levi Strauss»

«Levi Strauss» принадлежит к числу крупнейших в мире производителей джинсовой одежды. Объемы продаж этой компании исчисляются миллиардами долларов. Однако существование этой известной компании в отдельные периоды времени было далеко не безоблачным. В начале 90-х годов в адрес компании стали поступать упреки, что она медленными темпами обновляет свою продукцию, не поспевая за своими конкурентами, такими как Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры «Levi Strauss». В то время компания проводила в жизнь идею ее президента Robert Haas, пра-пра-правнука основателя компании «Levi Strauss». Haas считал, что компания уже показала, что она может занимать лидирующее положение по производству своей продукции. Теперь ее задача - создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив: «Levi Strauss» в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas были формализованы и доведены до работников компании. Суть их сводилась к следующему:

- Открытость. Менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- Независимость. Приветствуются на всех уровнях управления организацией независимые суждения, конструктивная критика;
- Этика. Менеджеры должны четко и открыто формулировать свои ожидания, сами подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- Делегирование. Менеджеры должны делегировать полномочия на более низкие уровни управления, передать их тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- Внешние связи. "Levi Strauss" откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- Оценка персонала. До 30% оценки и премирования приходится на соблюдение этических стандартов. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты «Levi Strauss» многие ставили под сомнение с точки зрения эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas не соглашался с критикой. Он считал, что проблемы компании связаны с внешними факторами и обстоятельствами. И если бы не приверженность персонала ее этическим нормам, то дела компании были бы намного хуже, чем они есть на самом деле.

Вопросы

1. Дайте характеристику организационной культуры компании «Levi Strauss».
2. Можно ли считать организационную культуру компании «Levi Strauss» сильной организационной культурой?

3. Наас считал, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке. Вы согласны с этим? Аргументируйте Вашу позицию.

***Тема 5. «Типология культур, характеристика основных типов»
Практическое занятие №5 (семинар)
По дисциплине «Организационная культура»***

Вопросы

1. Виды культур.
2. Цели типологизации организационной культуры.
3. Типология Г. Хофстеде.
4. Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.
5. Типология Р. Акоффа.
6. Типология М. Бурке. Типология С. Ханди.
7. Типология К. Лэйна и Дж. Дистефано.
8. Типология Р. Блеза и Ж. Матетона.

***Тема 5. «Типология культур, характеристика основных типов»
Практическое занятие №5 (групповое творческое задание)
По дисциплине «Организационная культура»***

Построение профиля организационной культуры вуза

Ознакомьтесь с методами оценки организационной культуры организации. Постройте профили организационной культуры вашего учебного заведения, ответьте на контрольные вопросы и вопросы теста.

Существует множество подходов к выделению типов организационной культуры и, соответственно, методам их диагностирования.

В соответствии с **моделью «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (OCAI)** определение доминантного типа организационной культур осуществляется на основе двух измерений (критериев)¹ (Рисунок 1.; Таблица 1.):

- одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм организации, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль.
- второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Границы этого измерения простираются от

¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер.с англ.под ред. Андреевой И.В. – СПб.: Питер, 2001.

организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности на другом.

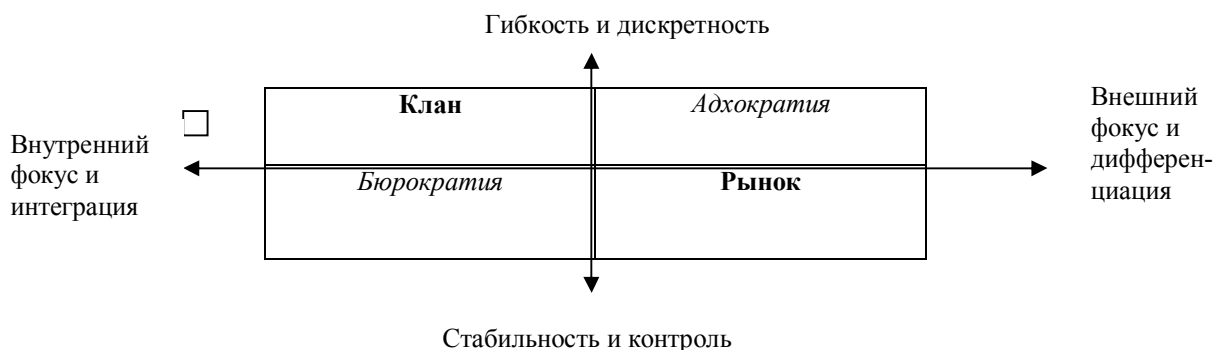


Рис. 1. Модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей и соответствующих типов организационной культуры

Обозначенные на **Рис. 1.** индикаторы эффективности определяют, что именно люди ценят в характеристиках и показателях деятельности предприятия, по каким стержневым ценностям выносится суждение об организации.

Анализ организационной культуры по данной методике осуществляется с помощью инструмента оценки OCAI, который позволяет диагностировать те аспекты организации, которые определяют фундамент ее культуры (**Табл.1**):

- доминантные характеристики организации, или определение того, на что организация похожа в целом;
- стиль лидерства, пронизывающий всю организацию;
- управление наемными работниками, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;
- связующая сущность организации, или механизмы, которые позволяют организации держаться вместе;
- стратегические акценты, которые определяют, какие сферы приводят в движение стратегию организации;
- критерии успеха, которые показывают, как определяется победа, и что именно вознаграждается.

Таблица 1

**Характеристика типов организационной культуры в соответствии с моделью
рамочной конструкции конкурирующих ценностей**

Виды	Характеристика
Бюрократия (иерархическая структура)	Ключевые ценности успеха – четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Поэтому организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Эффективные руководители – это хорошие координаторы и организаторы, поддерживающие плавный ход деятельности.
Рыночная культура	Прибыльность, производительность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах являются главными установками бизнеса. Базисные установки культуры заключаются в следующем: внешнее окружение – это враждебный вызов; потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей; организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции. Лидеры являются твердыми хозяевами, они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать.
Клановая культура	Формы 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. Приняты групповая (бригадная) форма работы, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними, повышение квалификации наемных работников. Потребители воспринимаются как партнеры; организация действует в бизнесе, создающим для работника гуманное внешнее окружение. Клановая культура характеризуется как дружное место работы благодаря преданности и традиции; лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители.
Адхократическая культура	Адхократия определяет некоторую временную специализированную динамическую организационную единицу. Она быстро реконфигурируется, если только возникнут новые обстоятельства. Власть перетекает от индивида к индивиду, или от одной целевой бригады к другой в зависимости от возникающей проблемы. Ярко выражен акцент на индивидуальность, поощрение риска, и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию. Данный тип характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать и идти на риск. Важным считается новаторство, готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами внешней среды. В перспективе – быстрый рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов и услуг.

Оценка по каждой сфере деятельности предприятия не предполагает выбор только одного типа организационной культуры, поэтому необходимо оценить долю каждого. Далее строится профиль организационной культуры, как в общем виде (по средним оценкам, **Рис. 2.**), так и по каждому блоку.

Вопросник для диагностики организационной культуры компании на основе модели рамочной конструкции конкурирующих ценностей приведен в **Табл. 2**.

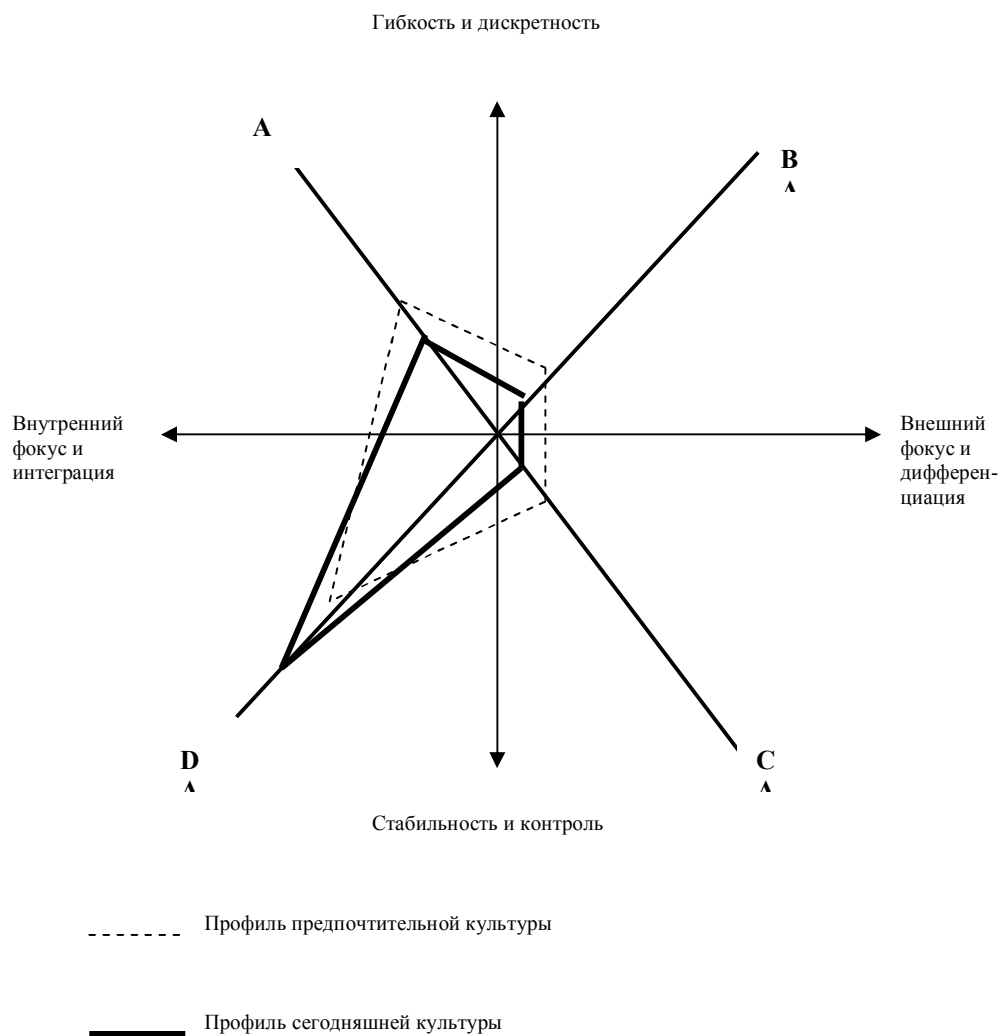


Рис. 2 . Сопоставление профилей организационной культуры

Как видно из условного примера (**Рис. 2**), в организации преобладает бюрократический тип организационной культуры, а для реализации выбранной стратегии требуется усиление клановой, адхократической и рыночной культур.

Таблица 2

Вопросник для диагностики организационной культуры компании на основе модели рамочной конструкции конкурирующих ценностей

	Аспекты деятельности	Теперь	Предпочтительно
	1. Важнейшие характеристики		
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	Всего	100	100
	2. Общий стиль лидерства в организации		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой стремление помочь или научиться		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100	100
	3. Управление наемными работниками		
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Всего	100	100
	4. Связующая сущность организации		
A	Организацию связывает воедино преданность делу и взаимное доверие. Организация находится на высоком уровне		
B	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
D	Организацию связывает воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100	100
	5. Стратегические цели		
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на приобретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		

С	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. Важны рентабельность, контроль и плавность изменения операций и процессов		
	Всего	100	100
	6. Критерии успеха		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания новой уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы – графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

Другой подход к анализу организационной культуры основан на **модели, разработанной Чарльзом Хэнди²**. Она различает четыре «идеологии» культуры: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности (**Таблица 3**). Данный подход подразумевает согласование организационной культуры и структуры с другими переменными – люди, задачи, окружающая среда, технология.

Таблица 3

Характеристика типов организационной культуры (по Ч.Хэнди)

Типы	Характеристика
Культур а власти (B)	<p>Данный тип зависит от центрального источника власти и распространяется в виде волн (или паутины). Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этих целей лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма. Решения принимаются, по большей части, в результате баланса влияний, а не на процедурной или чисто логической основе. Организация может быстро реагировать на события, но в значительной степени зависит от принятия решений людьми из центра, которые стремятся привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в данной культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре.</p> <p>Эта культура опирается на отдельные личности, а не на советы. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам относятся терпимо (т.е. средства могут быть жесткими, их успех может сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями).</p> <p>Данная культура присуща маленьким предпринимательским организациям, действующим в различных сферах. Они могут быть и эффективными, и не быть таковыми. Чтобы ужиться, служащий должен быть сориентирован на власть, интересоваться ее политикой, быть уверенным в себе, а не в других членах, способным выдержать конкуренцию и должен быть нацелен на результат.</p>
Культур	Олицетворением является классическая бюрократия, т.е. основным источником

² Understanding Organization, 1985

<p>а роли (Р)</p>	<p>силы является сила положения.</p> <p>Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый отдел, торговый отдел и т.д., которые координируются узким связующим звеном управления. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.</p> <p>Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Отдельному работнику ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Ролевая культура больше соответствует менеджерам, которые ценят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад.</p> <p>Этот тип организации успешно действует в стабильном окружении, предсказуемом и контролируемом, со стабильным рынком и где жизненный цикл продукта длителен, т.е. там, где стабильность производства важна, где технологическая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания. Ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо осознает необходимость изменений.</p>
<p>Культур а задачи (З)</p>	<p>Культура сориентирована на проект или работу (например, в матричной структуре), ее можно представить в виде сетки, некоторые нити которой толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в ее узлах.</p> <p>Основное внимание уделяется скорейшему завершению работы за счет соединения соответствующих ресурсов и подходящих сотрудников на нужном уровне и создания условий.</p> <p>Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудников с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения, стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе положения или силе личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других культурах.</p> <p>Культура задача очень хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть реформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т.к. каждая группа содержит в идеале все необходимые элементы, позволяющие принимать решения.</p> <p>Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие отношения внутри группы, где обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении.</p> <p>Культура задачи подходит там, где есть конкуренция, короткий жизненный цикл продукта и где важны скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудность достижения профессионализма. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет людей и ресурсы по проектам и сохраняет незначительный контроль за работой. Это хорошо действует тогда, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается.</p>

	Однако, если ресурсы ограничены, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать и результаты, а руководители групп конкурируют за ресурсы, используя политическое влияние. Моральный уровень группы падает, работа приносит меньше удовлетворения и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Менеджер вынужден использовать силу своего положения для успешного выполнения работы. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре.
Культура личности (Л)	<p>Данный тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре (можно представить как пчелиный рой или звездную галактику), если есть некоторая структура или организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению их собственных интересов без какой-либо цели.</p> <p>Немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т.к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями сотрудников организации. Для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это, обычно, сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, и поэтому к нему прислушиваются (например, адвокатские конторы, дизайнерские услуги и т.д.).</p>

Анализ организационной культуры по данной методике также осуществляется на основе вопросника, который приведен в **Таблице 4**. Оценка существующего и предпочтительного типов организационных культур осуществляется аналогично модели «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (OCAI).

Таблица 4

Вопросник для диагностики типа организационной культуры (по Ч.Хэнди)

		Теперь	Предпочтительно
	1. Хороший начальник		
В	Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним		
Р	Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностным обязанностям		
З	Избегает противоречий и легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы		
Л	Заботится о личных нуждах других, используя свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных		
	Всего	100	100
	2. Хороший подчиненный		
В	Трудолюбивый, угодливый и преданный интересам своего начальника		
Р	Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника		
З	Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает свое первенство другим, более компетентным и способным		
Л	Крайне заинтересован в развитии своих потенциалов, нет		

	предубеждений против получения помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно сам помогает		
	Всего	100	100
	3. Хороший член организации, прежде всего, выполняет		
В	Личные приказания начальника		
Р	Обязанности, требования своей собственной роли и следует привычным образцам поведения личности		
З	Действия, требования, вытекающие из профессии и из возможностей, энергии и материальных ресурсов		
Л	Действия, соответствующие личным интересам		
	Всего	100	100
	4. Люди, которые преуспевают в организации		
В	Расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти		
Р	Добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности организации		
З	Компетентные и полезные, с большим желанием сделать дело		
Л	Эффективны и компетентны в личностных взаимоотношениях, желающие помочь росту и развитию других сотрудников		
	Всего	100	100
	5. Отношение организации к сотруднику		
В	Так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице		
Р	Временем и усилиями сотрудников распоряжаются в рамках контракта, имеющего права и обязанности с обеих сторон		
З	Как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом		
Л	Как к интересному и ценному человеку со своими правами		
	Всего	100	100
	6. Сотрудниками управляют и на них влияют		
В	Личным проявлением экономической и политической силы (награды и наказания)		
Р	Безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать методы и нормы выполнения работ		
З	С помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задачей и ведущих к достижению цели путем соответствующей деятельности, мотивированной личностью		
Л	Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность		
	Всего	100	100
	7. Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого,		
В	если у этого сотрудника больше авторитета и власти в организации		
Р	если ему предписано руководить другими		
З	если у него больше знаний о выполняемой задаче		
Л	если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям		
	Всего	100	100
	8. Основание для постановки задачи		
В	Личные нужды и мнение тех, кто находится у власти		
Р	Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе		
З	Требования к ресурсам и экспертные оценки для выполнения работы		
Л	Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации		
	Всего	100	100

	9. Работа совершается из-за		
В	получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам		
Р	соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе		
З	удовлетворения от работы и достижений и/или из-за личной преданности идее		
Л	любви к работе ради самой работы и интерес и уважение к запросам и ценностям других сотрудников		
	Всего	100	100
	10. Люди работают вместе,		
В	когда это требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды		
Р	когда координация и обмен определяются формальной системой		
З	когда их совместный вклад необходим для достижения цели		
Л	когда сотрудничество лично приятно, стимулирует и вызывает на соревнование		
	Всего	100	100
	11. Соперничество		
В	за личную власть и выгоду		
Р	за положение с высоким статусом в формальной системе		
З	за максимальный вклад в выполнение задачи		
Л	за внимание к чьим-либо личным запросам		
	Всего	100	100
	12. Конфликт		
В	контролируется вмешательством высшего руководства и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть		
Р	подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности		
З	разрешается через обсуждение качества результатов работы		
Л	разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей		
	Всего	100	100
	13. Решения		
В	принимаются лицом, обладающим большей властью		
Р	принимаются лицом, которое обязано это делать		
З	принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей		
Л	принимаются сильно вовлеченными, на которых влияет результат		
	Всего	100	100
	14. Соответствующее управление и информационная структура		
В	Приказ идет сверху вниз в простой пирамиде так, что любой, находящийся выше в пирамиде, имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется вверх посредством последовательных распоряжений		
Р	Директивы распространяются сверху вниз и информация идет вверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверх. Власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде. Перекрестный функциональный обмен ограничен		
З	Информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу. Причем те, кто понимают лучше всего проблему, определяют требующиеся ресурсы и необходимую поддержку от других подразделений организации. Координирующий совет может установить порядок очередности и распределение ресурсов по уровням. Структура должна изменяться в соответствии с природой задачи и местом ее решения		
Л	Информация и влияние идут от человека к человеку на основе		

	связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний, взаимной поддержки и удовольствия. Координирующая функция может установить общие уровни вкладов, необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением		
	Всего	100	100
	15. На окружение реагируют так, словно это		
В	джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам подвержен эксплуатации		
Р	упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена, а конфликты решаются путем переговоров и компромиссов		
З	совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно реформировать и улучшить путем организации		
Л	комплекс потенциальных опасностей и помощи. Окружающая среда должна управляться организацией, чтобы использовать ее как место работы или игры для удовольствия и роста членов организации		
	Всего	100	100

Еще один подход к организационной культуре представлен в Табл. 5.

Таблица 5

Типы национальных культур и их характеристики (по Г. Хофстеру)

I. Латинский тип (более развитой)		II. Латинский тип (менее развитой)	
<ul style="list-style-type: none"> • Большая дистанция власти • Большое избегание неопределенностей • Индивидуализм от среднего до высокого • Средняя мужественность <i>Бельгия, Франция, Аргентина, Бразилия, Испания, (Италия)</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Большая дистанция власти • Большое избегание неопределенностей • Низкий индивидуализм • Высокая степень мужественности <i>Колумбия, Мексика, Венесуэла, Чили, Перу, Португалия, Россия</i>	
III. Азиатский тип (более развитой)	IV. Азиатский тип (менее развитой)	V. Ближневосточный тип	
<ul style="list-style-type: none"> • Средняя дистанция власти • Большое избегание неопределенностей • Средний индивидуализм • Высокая мужественность <i>Япония, Южная Корея, Китай</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Большая дистанция власти • Избегание неопределенностей от малого до среднего • Низкий индивидуализм • Средняя мужественность <i>Пакистан, Тайвань, Таиланд, Гонконг, Индия, Филиппины, Сингапур</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Большая дистанция власти • Большое избегание неопределенностей • Низкий индивидуализм • Средняя мужественность <i>Греция, Иран, Турция, Югославия</i>	
VI. Германский тип	VII. Английский тип	VIII. Нордический тип	
<ul style="list-style-type: none"> • Малая дистанция власти • Избегание неопределенностей от среднего до высокого • Средний индивидуализм • Мужественность от среднего до высокого <i>Австрия, Израиль, Германия, Швейцария</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Дистанция власти от средней до большой • Избегание неопределенностей от низкого до среднего • Высокий индивидуализм • Высокая мужественность <i>Австралия, Канада, Британия, Ирландия, Новая Зеландия, США, ЮАР</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Малая дистанция власти • Избегание неопределенностей от низкого до среднего • Высокий индивидуализм • Низкая мужественность <i>Дания, Финляндия, Нидерланды, Норвегия, Швеция</i>	

Тема 6. «Аналитический подход к изучению организационной культуры»

**Практическое занятие № 6 (семинар)
По дисциплине «Организационная культура»**

Вопросы

1. Сущность и необходимость аналитического подхода к изучению организационной культуры.
2. Культура как совокупность моделей выполнения работ, делового взаимодействия, межличностного общения.

Тема 6. «Аналитический подход к изучению организационной культуры»

**Практическое занятие № 6 (кейс-задача)
По дисциплине «Организационная культура»**

Кейс-задача 6.1

Прочитайте отрывок из статьи, написанной на основании материала опубликованного на закрытом ресурсе клуба ФБР и ответьте на вопросы

Опоздуны и церберы

Каждому этапу развития организации соответствует свое отношение к опозданиям на работу. Дисциплинарный режим (если брать шире) в полной мере отражает не провозглашаемые, а истинные основы корпоративного устройства. Наряду с другими элементами он входит в число тех, по которым организацию диагностируют. Весь спектр мнений и характер дискуссий, какие можно обнаружить в организации, дают ясные сигналы о том, в какую сторону она идет (вперед или назад), и, что самое ценное, помогают заглянуть в недалекое будущее.

В учебниках, рассказывающих о цикле жизни организации, редко упоминают о том, что процессы/этапы развития оргкультуры и бизнеса не совпадают во времени, они имеют временной шаг. Спор о том, что первично, прекратился вместе с расцветом теорий и практик самоменеджмента. Понемногу Норбеков, Свияш, Лазарев, Жихаренцев, Зеланд, пропагандисты «Нового мышления», и другие предложили ответ на основной вопрос философии: сознание определяет бытие. Так и для компании: система господствующих в ней стереотипов определяет те якоря, которые еще вчера успешно работали, но сегодня сдерживают ее развитие.

Тема служебной пунктуальности чаще всего бурно обсуждается в компании на всех уровнях иерархии. В большинстве случаев решать то, каким быть дисциплинарному режиму, берутся несведущие в предмете люди. Вопрос кажется не стоящим выеденного яйца, времени для его проработки просто не выделяется. А вот последствия таких скоропостижных решений становятся головной болью совсем других сотрудников и в особенности специалистов по развитию. И крайне редко можно встретить пример того, как структура кадрового состава компании, уровень лидерства в ней и текучка рассматриваются как итог причинно-следственной связи, где причина - некогда принятый формат дисциплинарного режима.

Вопросы

1. В какой период развития организации должно присутствовать максимально жесткое отношение к опозданиям на работу.
2. Какой тип организационной культуры наиболее лоялен к опозданиям на работу и другим проявлениям недисциплинированного поведения?
3. Как измерить уровень дисциплины в организации, как одного из элементов ее организационной культуры?
4. Прочитайте одну из книг авторов, указанных в статье и подготовьте доклад по материалам прочитанной книги.
5. Отобразите на одном графике стадии развития жизненного цикла организации и развития ее организационной культуры

Тема 7. «Содержание и показатели анализа организационной культуры. Принципы и методы формирования организационной культуры»

Практическое занятие №7 (семинар) По дисциплине «Организационная культура»

Вопросы

1. Содержание организационной культуры Формирование коллективных представлений о миссии и стратегии.
2. Коллективные представления о конкретных целях, определяемых основной миссией организации.
3. Коллективные представления о критериях оценки результатов.
4. Коллективные представления о стратегии коррекции и восстановления.
5. Показатели анализа организационной культуры.
6. Характеристики и параметры организационной культуры.
7. Принципы формирования организационной культуры.
8. Этапы формирования организационной культуры.
9. Выбор миссии и выработка стратегии организации.
10. Методы формирования организационной культуры.
11. Основные мероприятия по формированию организационной культуры.

Тема 7. «Содержание и показатели анализа организационной культуры. Принципы и методы формирования организационной культуры»

**Практическое занятие №7 (кейс-задача)
По дисциплине «Организационная культура»**

Кейс-задача 7.1

Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Мнение Леонида о лояльности

- Леонид, на ваш взгляд, что такое лояльность? Из каких составляющих она состоит?

- Это понятие многоуровневое. Первая степень лояльности - когда люди приходят на работу, делают правильные лица, выполняют часть своих обязанностей, но при первой же возможности убегают «с уроков», уходят с головой в «аську», пасьянс и прочее. Такие работники, вообще-то, лояльны, потому что они пришли вовремя и занимаются работой, хоть и с некоторыми перерывами. Сохранить во время работы хорошую форму и как можно больше заниматься своими собственными делами - это и есть современная форма квазилояльности. Другая степень лояльности существует в голове у владельца: он считает, что раз он людям платит зарплату, все думают, как бы эффективнее выполнять свои обязанности; и, вообще, работа - это такая в хорошем смысле соковыжималка, все вместе должны из себя выдавливать сок, то есть все лучшее. И с точки зрения владельца, все, кто не отвечает требованию «соковыжималки», - недостаточно лояльны. Наконец, понятно, что существуют проявления нелояльности, когда люди уходят к конкурентам, организуют некие групповые заговоры и прочее, прочее. Опять же, в разных компаниях лояльность понимается по-разному. Где-то люди должны ходить с воспаленными от восторга лицами, с непрерывным осознанием счастья, что у них такая крутая компания. Там лояльность является некой внятно демонстрируемой частью корпоративной культуры. А есть компании, в которых владелец сам имитирует присутствие и хочет, чтобы люди также имитировали присутствие. К тому же лояльность зависит от ряда условий. Прежде всего от отношения человека к фигурам власти. Есть люди конформные, которые живут по принципу: мама сказала - учись хорошо, и тогда все будет хорошо. Они выбирают себе организацию, которую будут уважать. А есть люди, которые относятся с некоторым сомнением к фигурам власти, и они идут работать, чтобы получать деньги.

Вопросы:

1. Разделяете ли Вы мнение Леонида о «лояльности»?
2. Сколько процентов лояльных и квазилояльных сотрудников должно быть в организации для достижения ее целей?
3. Повышая заработную плату сотрудникам, владелец компании становится лояльнее?
4. Как следует относиться к нелояльности сотрудников? Их надо увольнять?
5. Как лояльность сотрудников влияет на формирование корпоративной культуры организации?

Кейс-задача 7.2

Оцените свои силы в решении нестандартной задачи в рамках внедрения новых корпоративных стандартов компании.

Корпоративная культура: строить или навязывать

Фабула. В компании «Заря» после новогодних праздников вышел на работу новый директор по персоналу Михаил Р. Молодой человек с приятными манерами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству компании. Последние три года «Заря» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более тысячи человек. Руководство компании пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом.

Одним из первых шагов Михаила с согласия руководства компании стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство компании приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок в компании!» Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску.

Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго это будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой с целью переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось.

Напряжение внутри компании нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: рост компании был обусловлен эффективной командной работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями. Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Зарю» на новые рубежи в бизнесе.

Источник: Кадровое дело, №4, 2011

Вопросы и задания

1. Почему необходимы дополнительные средства корпоративного регулирования и как их вводить, чтобы минимизировать сопротивление сотрудников компании?

2. Почему важно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?

3. Помогите директору по персоналу определить действия, которые помогут реализовать все его нововведения в щадящем для сотрудников режиме. То есть решите: как оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании; какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением.

Тема 7. «Содержание и показатели анализа организационной культуры. Принципы и методы формирования организационной культуры»

**Практическое занятие №7 (групповое творческое задание)
По дисциплине «Организационная культура»**

Цель

Разобраться в вопросах поддержания корпоративной культуры на конкретных примерах.

Задание

Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы.

- 1. Что общего в этих документах?*
- 2. В чем вы видите отличия между ними, разницу в подходах?*
- 3. Какие из положений этих документов можно использовать в качестве типовых в других организациях?*
- 4. Какие изменения и дополнения вы бы внесли в эти документы?*

Документ 1. «Корпоративный кодекс поведения шведско-немецкого консорциума Skanska (фрагмент)»

Skanska приняла корпоративный кодекс поведения в феврале 2002 г. с целью определения своих принципов в области отношений с работниками, коммерческой деятельности, прав человека, окружающей среды и отношений с заинтересованными кругами.

Этот документ опирается на ряд важных международных договоров и конвенций, в том числе ООН, МОТ, Организации экономического сотрудничества и развития.

Кодекс был разработан в сотрудничестве со всеми коммерческими подразделениями и переведен на языки всех национальных внутренних рынков. В настоящее время происходит его внедрение в практику, с акцентом на таких аспектах, как обучение, ответственность и отчетность.

Одним из последствий воплощения в жизнь данного кодекса может стать то, что мы будем вынуждены отказаться от ряда проектов и заказчиков. Мы рассмотрим каждый такой случай в отдельности и, возможно, примем решение прекратить свою работу в

определенном регионе или странах. Причиной такого решения может быть не только слишком высокий финансовый риск, но и характер влияния проекта, в котором мы участвуем, на окружающую среду и общество.

Общие принципы.

Наша основная задача состоит в обеспечении и развитии процветающей коммерческой деятельности на прочной экономической основе. *Skanska*, как компания с многолетней историей и перспективами, признает свою ответственность. Мы несем ответственность перед государством, общественной средой, в которой мы работаем, перед сотрудниками и деловыми партнерами и в целом перед всем человеческим сообществом.

Исходя из этого, мы сформулировали ключевые принципы своей деятельности.

- Мы соблюдаем требования законов, действующих в тех странах, где мы ведем коммерческую деятельность.
- Мы уважаем Всеобщую декларацию прав человека ООН и признаем свою ответственность за соблюдение тех прав, которые применимы к нашим отношениям с сотрудниками и обществом.
- Мы обязуемся вести коммерческую деятельность на высоком нравственном и этическом уровне. В сфере своего внимания мы стараемся следить за тем, чтобы наши поставщики и субподрядчики соблюдали принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

Отношения с работниками.

Последовательные отношения со всеми работниками, базирующиеся на взаимном уважении и признании достоинства человека, имеют основополагающее значение в деятельности нашей компании. Предлагаемые работникам условия соответствуют, как минимум, требованиям национального законодательства и соответствующих конвенций МОТ.

- Мы не используем принудительный труд, рабский труд или другие формы недобровольного труда на наших площадках.
- Мы не нанимаем на работу лиц моложе 15 лет.
- Мы предоставляем безопасные и благоприятные для здоровья человека условия работы и обязуемся постоянно их улучшать. Письменные инструкции по гигиене и безопасности труда находятся в доступном для работников месте, соблюдаются на всех стройплощадках.
- Мы предоставляем одинаковые возможности всем людям, независимо от расы, цвета кожи, национальности, религиозной или этнической принадлежности.
- Мы не допускаем проявлений дискриминации или сексуальных домогательств.
- Мы признаем за работниками право создавать профсоюзы и вступать в них в соответствии с законами страны.

Этика коммерческой деятельности.

Проявления коррупции, взяточничества и других неправомерных действий, препятствие конкуренции затрудняют формирование рынка, социальное и демократическое развитие. Исходя из этого, *Skanska* обязуется не допускать таких случаев в своей деятельности.

- Мы будем избегать действий, противоречащих законам честной конкуренции.
- Мы не будем предлагать или осуществлять какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения физическим или юридическим лицам с целью склонить

их к действиям, противоречащим их рабочим обязанностям, для расширения или сохранения бизнеса *Skanska*.

- Мы не будем принимать какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения, которые предлагаются нам с целью склонить нас к действиям, противоречащим нашим установленным рабочим обязанностям.

Окружающая среда.

- Мы обязуемся предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, беречь природные ресурсы.

- Мы заранее думаем о воздействии на окружающую среду и принимаем решения на основании соответствующих фактов.

- Мы не ведем деятельности, которая связана с неприемлемыми экологическими и социальными рисками. Мы стараемся идентифицировать такие риски как можно раньше, чтобы принять своевременные и адекватные меры и решения.

Документ 2. «Кредо организации»

Для поддержания организационной культуры часто используется так называемое кредо организации, в котором зафиксированы ценности, нормы и ответственность всех ее членов. В качестве примера приводим кредо корпорации *Johnson & Johnson*.

Кредо корпорации Johnson & Johnson.

Мы несем ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, пользующимися нашими товарами и услугами.

Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны выполняться быстро и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную выгоду.

Мы отвечаем перед своими работниками – мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Заработная плата должна быть достаточной и адекватной, рабочее место – чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными в высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность применять и повышать свою квалификацию.

Мы должны обеспечивать компетентное управление, и наши действия должны быть справедливыми и разумными.

Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть достойными гражданами – хорошо работать и платить налоги. Мы должны помогать улучшать системы образования и здравоохранения.

Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов.

Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы – развиваться, ошибки – исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут получать хорошие дивиденды.

Тема 8. «Взаимосвязь культуры и стратегии организации»
Практическое занятие №8 (семинар)
По дисциплине «Организационная культура»

Вопросы

1. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры: изменения внешней среды; массовый набор новых сотрудников; конфликт между внутренней культурой и ценностями; проблемы во внешней среде; выход на международный уровень; объединение нескольких организаций с различной организационной культурой, в том числе с различной национальной культурой; изменение стратегии организации.
2. Принципы изменения организационной культуры.
3. Взаимосвязь изменения организационной культуры и изменения поведения персонала: изменение и поведения, и культуры; изменение культуры без изменения поведения; изменение поведения без применения культуры.

Тема 8. «Взаимосвязь культуры и стратегии организации»
Практическое занятие №8 (групповое творческое задание)
По дисциплине «Организационная культура»

**«Эффективность обучения национальным особенностям управления
[CROSS-CULTURAL TRAINING]»**

Цель.

Отработка умения использовать международный опыт и достижения в области менеджмента применительно к российским условиям.

Ситуация.

Объективная необходимость усиления внимания к проблеме национальных особенностей управления подтверждается, в частности, увеличением числа заказов со стороны предприятий и организаций на проведение тренингов для персонала в этой области. Наиболее отчетливо данная тенденция проявилась в США. Об эффективности подобных тренингов свидетельствуют результаты специальных исследований. По данным одного из таких исследований, проведенного в середине 90-х гг. в США, из каждых 100 уехавших на работу в Саудовскую Аравию американцев, не получивших специальной подготовки в области особенностей поведения и управления в данной стране, 68 вернулись домой до истечения установленного в договоре срока. В то же время из 800 американцев, которые перед отправкой в Саудовскую Аравию прошли специальный тренинг по вопросам особенностей трудовых отношений, культурных ценностей и общепринятых норм поведения в этой стране, домой досрочно вернулись лишь только трое.

Вопросы

1. Что такое «культурный шок», который испытывает иностранцы, попадая в другую страну? Охарактеризуйте это явление, его проявления и стадии развития.
2. Каково ваше отношение к «кросс-культурным» тренингам? Насколько они эффективны?
3. Предположим, ваш зарубежный партнер обратился к вам с просьбой организовать трехдневный «кросс-культурный тренинг» для менеджеров из зарубежных стран, намеревающихся в течение нескольких лет жить и работать в России. Какое содержание тренинга вы могли бы ему предложить?
4. Заполните табл. 2.

Таблица 2

Содержание тренинга

Продолжительность	Содержание
День первый	
День второй	
День третий	

Тема 9. «Влияние организационной культуры на организационную эффективность»

Практическое занятие №9 (семинар)

По дисциплине «Организационная культура»

Вопросы

1. Влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность.
2. Модель Сате.
3. Модель Питерса-Уотермана.
4. Модель Парсонса.
5. Модель Квина-Рорбаха.
6. Степень управляемости организации.
7. Неуправляемая или малоуправляемая организация: основные характеристики.
8. Факторы, воздействующие на управляемость организации.
9. Оценка эффективности организационной культуры.

Тема 9. «Влияние организационной культуры на организационную эффективность»

**Практическое занятие № 9 (групповое творческое задание)
По дисциплине «Организационная культура»**

Адаптация к особенностям другой культуры

Цель. Выявить и проанализировать факторы, способствующие культурной адаптации.

Задание 1

В таблице приведены причины культурного шока. Дополните список и предложите возможные способы преодоления шока, вызванного попаданием работника в другую культурную среду.

Таблица

Причины культурного шока и пути его преодоления

<i>Причины шока</i>	<i>Возможные пути преодоления</i>
Общение на другом языке	
Иной деловой этикет	
Различия в системе ценностей	
Отношение к связям и знакомствам	

Задание 2

Подумайте, как бы Вы могли определить организационную культуру? Каковы ее видимые и глубинные элементы? Могут ли быть организации без культуры? Может ли культура меняться и когда это происходит? Каковы связи культуры и структуры, а также культуры и стратегии? Каковы отношения лидера организации и культуры? Какова роль организационной рутины и процесса обучения в формировании культуры организации

Задание 3

Попробуйте идентифицировать главные характеристики культуры Вашей организации, используя модель Э. Шейна, а затем и ее «культурную сеть» в соответствии с моделью Джонсона. Подумайте об адекватности базовой парадигмы Вашей организации. Есть ли проблемы? Как они проявляются в элементах «культурной сети»? Кто является автором и сторонником существующей парадигмы?

Задание 4

Используя изученные типологические схемы, идентифицируйте культуру Вашей организации, субкультуры отдельных подразделений.

Предложите собственную систему координат для классификации культур организаций (еще лучше учреждений образования). Очевидно, что опорные параметры для типологии должны обладать «достаточной различающей силой», т.е. интуитивно разные культуры организаций должны занять разные кластеры в Вашей классификации.

Задание 4

Используя модель Кэмпбелла-Еунг, рассмотрите соответствующие элементы стратегии и культуры Вашей организации. Обеспечивается ли соответствие между ними? В чем вы видите проблемы с точки зрения рассмотренной концепции?

Тема 9. «Влияние организационной культуры на организационную эффективность»

Практическое занятие № 9 (кейс-задача) По дисциплине «Организационная культура»

Прочитайте текст и ответьте на вопросы

«Красный Октябрь» - российские традиции качества

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрик. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с

вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются

детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики — Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?
2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?
3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

Составитель:
Черепанов Аркадий Владимирович

Методические указания для проведения практических занятий
(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом)

Объем **2,25**уч.-изд.л.

Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160