

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 11.02.2022 15:27:55  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Методические рекомендации по выполнению практических занятий  
для студентов направления подготовки 38.03.03

Курск 2016



## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА», СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА»	4
2. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (ЦЕННОСТИ, КОММУНИКАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ, ВНЕШНИЙ ВИД ПЕРСОНАЛА, ТРУДОВАЯ ЭТИКА И МОРАЛЬ, ХАРАКТЕР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И Т.Д.)	9
3. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	18
4. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	24
5. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	29
6. ПОНЯТИЕ И ВИД СУБКУЛЬТУР. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ КУЛЬТУРЫ	35
7. СОДЕРЖАНИЕ И ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ. ВЗАИМОСВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	43
8. ТИПОЛОГИЯ КУЛЬТУР, ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТИПОВ. МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ	49
9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	56
10. ГЛОССАРИЙ К ДИСЦИПЛИНЕ	57

## 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА "ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА"

### Тест по теме организационная культура

1. Организационная культура – это:
  - а. система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации;
  - б. культуры данного вида не существует;
  - в. организация культурно-массовых мероприятий;
  - г. коллективное воспитание работника.
2. Какое из приведенных ниже утверждений, касающихся организации, верно:
  - а. для выживания организация не должна реагировать на изменение внешней среды;
  - б. организация может рассматриваться как процесс и как объект;
  - в. организация - сознательно некоординируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе;
  - г. закон онтогенеза для организации носит обратную последовательность.
3. Закон социальной самоорганизации означает:
  - а. со временем социальный фактор влияет на выделение неформальных организаций внутри формальной организации;
  - б. такого закона не существует;
  - в. что материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла;
4. По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют:
  - а. активные и пассивные;
  - б. открытые и закрытые;
  - в. жесткие и мягкие;
  - г. искусственные и естественные.
5. Организационная культура – это:
  - а. система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации;
  - б. культуры данного вида не существует;
  - в. организация культурно-массовых мероприятий;
  - г. коллективное воспитание работника.
6. Закон, отражающий необходимость согласования целей организации:

- а. закон композиции;
- б. закон наименьших;
- в. закон онтогенеза;
- г. закон пропорциональности.

7. В какой из подсистем человек является как субъектом, так и объектом управления:

- а. социальная;
- б. техническая;
- в. биологическая;
- г. все ответы верны.

8. С какой областью знания наиболее близка организационная культура:

- а. психология;
- б. маркетинг;
- в. история экономики;
- г. статистика.

9. Выбор организационной культуры зависит от:

- а. принятого стиля управления;
- б. рекомендации профсоюза;
- в. рекомендаций отдела управления персонала;
- г. рекомендаций консалтинговой компании.

10. Какое из данных понятий имеет отношение к организационной культуре:

- а. маркетинг персонала;
- б. отбор персонала;
- в. лояльность персонала;
- г. активное приобретение акций организации.

11. Какое из перечисленных понятий характеризует организационную культуру:

- а. коммуникация;
- б. производственные кооперативы;
- в. хозяйственные организации;
- г. унитарные предприятия.

12. Открытые организационные культуры:

- а. культуры данного вида не существует;
- б. обладают особенностью «подстраиваться» под конкурентов;
- в. не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями;

г. способны осуществлять культурный обмен с другими организациями.

13. Какая черта из ниже перечисленных, является характерной для организационной культуры:

- а. соотношение централизации и децентрализации;
- б. универсальность;
- в. элитарность;
- г. комплексность.

14. Какой фактор относится к категории «внутренняя среда организации»:

- а. климат;
- б. благотворительность;
- в. эволюция право;
- г. рентабельность.

15. Организационная культура впервые сложилась практически в корпорациях:

- а. США;
- б. Великобритании;
- в. Франции;
- г. Италии.

16. Какой фактор относится к категории «внешняя среда организации»:

- а. мотивация;
- б. принципы конечного результата;
- в. малые группы;
- г. конкуренты.

17. Важнейший признак организации:

- а. организационная культура;
- б. сплоченность субъектов;
- в. информированность членов структуры;
- г. функциональность подходов в принятии решения

18. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это :

- а. организационная культура;
- б. организационная структура;
- в. организационный дизайн.
- г. нет правильного ответа

19. Что подразумевается под понятием «культура организации»:

- а. экономическое состояние организации;

- б. позиции, точки зрения, манера поведения;
- в. степень конфликтности организации;
- г. авторитет руководителя.

20. Методами, используемыми при формировании и развитии организационной культуры, являются:

- а. эмпирический метод
- б. методы системного анализа
- в. метод моделирования конфликта
- г. метод математического моделирования

21. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время:

- а. власть, карьера;
- б. творчество;
- в. раскрытие личности;
- г. коллектив.

#### Тест «Потребность в достижении успеха»

Ответьте «да» или «нет».

1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей ставят перед собой долгосрочные, а не краткосрочные цели.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.

13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Каждый из ответов «да» и «нет», совпадающих с ключевыми, оценивается в один балл.

Если ответ не совпадает с ключевым, балл не присваивается. Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов, затем обратитесь к таблице.

Ответы «да» на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Если у вас высокий уровень мотивации достижения успеха, т. е. вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости сможете стать хорошим предпринимателем. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При среднем уровне мотивации достижения успеха необходимо немного активизировать себя. Если хотите быть преуспевающим, работайте над собой. Выработывайте в себе уверенность и целеустремленность.

Если полученные вами результаты соответствуют низкому уровню стремления к успеху, профессия бизнесмена окажется для вас трудной. Однако и в этом случае нет оснований отчаиваться. Постарайтесь увлечься каким-нибудь делом. Чем больше интереса вы к нему проявите, тем больше у вас появится шансов достичь профессионального мастерства и, следовательно, успеха.



Задание.

Дайте характеристик организационной культуры любой хорошо знакомой вам организации. Охарактеризуйте тип этой культуры.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационная культура.
2. Под воздействием каких факторов формируется организационная культура.
3. Значение организационной культуры в развитии организации.
4. Почему для изучения организационной культуры нужен системный подход?
5. Как организационная культура влияет на цели организации?
6. Что входит в понятие «экономическая культура»
7. Перечислите уровни организационной культуры.
8. Как вы понимаете современную организационную культуру?
9. Как вы понимаете культурное пространство организации.
10. Как вы понимаете традиционную организационную культуру?

Темы рефератов по теме

1. Организационная культура и ее связь с менеджментом.
2. Особенности организационной культуры.
3. Влияние культуры организации на организационное поведение.

## **2. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (ЦЕННОСТИ, КОММУНИКАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ, ВНЕШНИЙ ВИД ПЕРСОНАЛА, ТРУДОВАЯ ЭТИКА И МОРАЛЬ, ХАРАКТЕР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И Т.Д.)**

Тест «Компоненты организационной культуры»

1. Ядром организационной культуры являются:
  - а. миссия и цели организации;
  - б. традиции и обычаи организации;
  - в. ценности организации;
  - г. нет правильного ответа.
2. Артефакты – это:
  - а. внешние проявления организационной культуры;

- б. провозглашаемые ценности организации;
- в. базовые представления.
- г. нет правильного ответа.

3. Организационная культура – это набор:

- а. наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;
- б. наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;
- в. норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;
- г. предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.

4. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время:

- а. власть, карьера;
- б. творчество;
- в. раскрытие личности;
- г. коллектив.

5. Согласно типологии конкурирующих ценностей выделяют следующие разновидности организационной культуры:

- а. адхократическая;
- б. инвестиционная;
- в. клановая.

6. Организационная социализация – это:

- а. использование социалистических идей в деятельности организации;
- б. предоставление социальных услуг работникам организации;
- в. двусторонний процесс взаимодействия человека и организации.

7. Контркультура характеризуется тем, что она:

- а. отличается от доминирующей культуры;
- б. противостоит доминирующей культуре;
- в. является подсистемой культуры организации.

8. Культура эффективности делового общения предполагает:

- а. преимущественное использование монолога;
- б. использование средств невербальной коммуникации;
- в. знание правил вербальной коммуникации.

9. Установление правил и процедур, определяющих поведение работников?

- а. комплексность;
- б. формализация;

- в. организация;
- г. децентрализация.

10. В зависимости от принятия работниками управленческих норм отношение к ним называется отрицание, адаптивный индивидуализм, мимикрия, конформизм. Мимикрия – это:

- а. принятие всех норм;
- б. обязательные нормы приняты, а необязательные либо не принимаются, либо принимаются частично;
- в. основные нормы не принимаются, но соблюдаются необязательные(маскирующие неприятие основных норм и ценностей).

11. К методам поддержания и укрепления организационной культуры относятся:

- а. поведение и заявления руководителей;
- б. система мотивации и стимулирования;
- в. организационные символы и обряды.

12. Работа по формированию организационной культуры предполагает наличие следующихэтапов:

- а. определение миссии стратегии, целей и ценностей организации;
- б. исследование сложившейся оргкультуры;
- в. разработка необходимых организационных мероприятий по формированию, развитию, закреплению или ликвидации определенных ценностей и образов поведения;
- г. ....?.....

13. Проблемы внедрения любых изменений, в том числе изменения оргкультуры, могутвключать:

- а. сопротивление изменениям;
- б. нестабильность;
- в. энергию, направляемую в ложное русло;
- г. ....?.....

14. Организационная культура выполняет в отношении работников следующие функции:

- а. ориентирующую;
- б. регулирующую;
- в. интегрирующую.

15. Более ёмким является понятие:

- а. организационная культура;
- б. корпоративная культура;
- в. они одинаковы;

г. это разные понятия, их нельзя сравнивать.

16. Компонентами корпоративной культуры являются:

- а. принятая система лидерства;
- б. стили разрешения конфликтов;
- в. принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы;
- г. нет правильного ответа

17. Призыв или обращение в лаконичной форме, выражающее руководящую идею, требование:

- а. лозунг;
- б. организационное табу;
- в. ритуал;
- г. атрибуты

18. Характеристики организационной культуры:

- а. нормы поведения;
- б. культура общения;
- в. деловой этикет;
- г. трудовая этика;
- д. автоматизация бухгалтерского учета

19. Способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем:

- а. осознание работником своего места в компании (группе);
- б. тип совместной деятельности;
- в. нормы поведения;
- г. тип управления

20. Часть культуры поведения, которая выражается главным образом в речи, во взаимном обмене репликами и беседе:

- а. культура общения;
- б. тип совместной деятельности;
- в. нормы поведения;
- г. тип управления

### Тест «Мотивация к успеху»

Ответьте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, а не откладывать на неопределенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Я честолюбив.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на все.

#### Ключи и результаты тестов

##### «Мотивация к успеху»

Вы получили по одному баллу за ответы «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы получили по одному баллу за ответы «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

1-10 баллов – низкий уровень мотивации к успеху;

11–16 баллов – средний;

17–20 баллов – умеренно высокий;

21 балл и более – высокий.

##### Тест «Ваш имидж»

Первый этап связан с индивидуальной работой личности. Необходимо внимательно прочитать нижеприведенный список качеств, относящихся к имиджу, и оценить особенности проявления у себя этих качеств, то есть оценить по пятибалльной системе степень выраженности у себя каждого из приведенных качеств. Кроме того, нужно выделить те качества, которые сам человек считает важными для себя.

Второй этап. На этом этапе работают люди, хорошо знающие тестируемого. Они оценивают особенности проявления качеств также по пятибалльной системе и выделяют наиболее важные качества. Если проводится тестирование руководителей больших коллективов, то необходим и третий этап.

Третий этап. На этом этапе работает группа сотрудников (экспертов), которые анализируют выступления, переговоры. Они выставляют свои оценки по перечисленным качествам.

Четвертый этап. На этом этапе сопоставляются все полученные оценки качеств имиджа. Далее следует выделить те качества, которые отнесены к значимым, но имеют низкую оценку. Именно на эти качества следует обратить наибольшее внимание и начать их коррекцию.

Внимание: можно ограничиться только первым этапом проведения оценки, но тогда стоит помнить о высокой доли субъективизма и недостаточности валидности полученных результатов.

Перечень качеств для самооценки и оценки:

- 1.Адекватная мимика
- 2.Аксессуары
- 3.Аккуратность
- 4.Аргументированность
- 5.Вера в добро
- 6.Выразительность жестов
- 7.Высокая самооценка
- 8.Высокие цели
- 9.Достойные средства
- 10.Героизм
- 11.Гибкость мышления
- 12.Житейский опыт
- 13.Запоминающаяся внешность
- 14.Заразительность высказываний
- 15.Идейная насыщенность
- 16.Известность
- 17.Искренность
- 18.Крепкое здоровье
- 19.Компетентность
- 20.Костюм
- 21.Культура
- 22.Лидерские качества
- 23.Любовь к людям
- 24.Мечтательность
- 25.Наличие легенды
- 26.Обаяние
- 27.Обувь
- 28.Обучаемость
- 29.Общительность
- 30.Ораторское мастерство
- 31.Оригинальность мышления

32. Ответственность
33. Ощущение единения с природой и обществом
34. Позитивная позиция
35. Походка
36. Прическа
37. Приятная улыбка
38. Приятный тембр голоса
39. Профессионализм
40. Развитый интеллект
41. Решительность
42. Романтический настрой
43. Самообладание
44. Сила воли
45. Сила голоса
46. Способность к преодолению препятствий
47. Индивидуальный стиль
48. Тактичность
49. Терпение
50. Уверенность в себе
51. Умение меняться
52. Умение слушать
53. Хорошие манеры
54. Чистота помыслов
55. Чувство юмора
56. Широта интересов
57. Элегантность
58. Эмоциональность
59. Энергичность
60. Эрудиция

Этот перечень качеств составлен на основе структуры имиджа, но он не окончательный, поскольку сам имидж изменяется в зависимости от конкретной ситуации. Целесообразно добавить те качества, которые, по мнению самого тестируемого, его близких и коллег или экспертов, в списке отсутствуют. Опросы также дают представления о тех качествах, которые желательны для клиентов и партнеров. Иногда их целесообразно включать в перечень качеств, иногда нет, но анализировать необходимо всегда.

#### Обработка результатов

Воспользуйтесь ключом. Баллы, которыми оценили качество, поставьте в соответствие с их нумерацией.



Ключ:

процессуальная составляющая имиджа

14, 17, 18, 26, 29, 31, 41, 43, 44, 48, 49, 50, 52, 58, 59;

внутренняя составляющая имиджа

4, 11, 12, 19, 21, 22, 28, 30, 32, 39, 40, 51, 55, 56, 60;

внешняя составляющая имиджа

1, 2, 3, 6, 13, 20, 27, 35, 36, 37, 38, 45, 47, 53, 57;

ядро имиджа

5, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 23, 24, 25, 33, 34, 42, 46, 54.

Максимальное количество баллов каждой составляющей делового имиджа равно 75, но таким оно может быть у идеальной личности. Подсчитайте количество баллов на основании ваших оценок и выясните, какие качества вашего имиджа и его составляющие выражены у вас сильнее, а какие слабее. Это позволит вам эффективно и целенаправленно формировать свой имидж.

Задание.

Ситуация 1

Мотивируйте работника к труду.

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_

Контрольные вопросы

1. Перечислите атрибуты организационной культуры.
2. Что такое ценности организации?
3. Как ценности помогают формировать организационную культуру?
4. Что такое коммуникационные связи организации.
5. Как вы понимаете «обряды организации»?
6. Что такое «деловой имидж организации»?
7. Что такое этика и мораль организации?
8. Может ли имидж сотрудника влиять на его карьеру?
9. Что такое «принцип личной свободы»?
10. Дайте определение социальной ответственности.

Темы рефератов по теме

1. Причины сопротивления персонала изменениям организационной культуры.
2. Обряды, ритуалы и символы в организационной культуре.
3. Национальная культура, ее влияние на культуру организации.
4. Методы и способы изменения организационной культуры.
5. Управление межкультурными различиями в современных организациях.

### **3. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Тест «Формирование организационной культуры»

1. Какой из методов, не используется при формировании и развитии организационной культуры:

- а. эмпирический метод;
- б. методы системного анализа;
- в. метод моделирования конфликта;
- г. метод математического моделирования.

2. Организация с хаотическими взаимоотношениями между людьми:

- а. неуправляема;
- б. неспособна к эффективной деятельности;
- в. обречена на скорую гибель;
- г. не эффективна.

3. Внутренние коммуникации одной организации, функционирующие на различных территориальных объектах данной организации:

- а. корпоративная информационная система;
- б. деловой этикет;
- в. традиции компании;
- г. особенности трактовки полномочий и ответственности.

4. Совокупность элементов организационной культуры по выполнению работы, информированию работников; подходов к объяснению причин и др.:

- а. вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- б. процесс развития работника;
- в. нормы;

г. коммуникационная система и язык общения

д. Философия организации

5. Главные ценности организации, объединенные в единую систему:

а. миссия организации;

б. философия организации;

в. организационные традиции;

г. корпоративная культура.

8. Что не является функцией организационной культуры:

а. охранная функция;

б. образовательная функция;

в. воспитательная функция;

г. замещающая функция.

б. Кадровая политика в российской практике формирования организационной культуры может быть отражена в (несколько ответов):

а. инструкциях по делопроизводству;

б. подборе персонала, разделяющих ценности корпорации;

в. обучении персонала стандартам поведения;

г. увольнении сотрудников, не воспринявших ценности корпорации.

7. Сущность организационной культуры заключается в:

а. стандартах и нормах поведения;

б. миссии организации;

в. ценностях компании, разделяемых большинством ее персонала и проявляющихся в его поведении;

г. корпоративной философии.

8. Наличие у сотрудников чувства корпоративной идентичности определяет (несколько ответов):

а. делегирование полномочий;

б. принятие культурных ценностей организации в качестве своих собственных;

в. осознание идеалов организации;

г. принятие решений на основе консенсуса;

д. полное принятие ценностей организации.

9. К функциям организационной культуры относятся:

а. мировоззренческая функция;

б. рекреативная функция;

в. все перечисленные функции;

г. образовательно-воспитательная функция;

д. функция общественной памяти.

10. "Обратная связь" в российской практике формирования организационной культуры может быть осуществлена с помощью(несколько ответов):

- а. социологических исследований;
- б. корпоративных мероприятий;
- в. выдачи распоряжений подчиненным;
- г. анкетирования.

11. В функции управления организационной культурой не входит функция:

- а. исследования организационной культуры;
- б. формирования организационной культуры;
- в. поддержания (обеспечение функционирования) организационной культуры;
- г. развития организационной культуры;
- д. убывания организационной культуры.

12. Формирование системы ценностей организации происходит под воздействием факторов, которые включают в себя(несколько ответов):

- а. соотношение индивидуализма и коллективизма;
- б. особенностями протекания конфликтов и способами их решения;
- в. ценности персонала;
- г. ценности создателей фирмы и ее высшего руководства;
- д. ценности национальной, региональной, местной культуры.

13. Вопрос анкеты "В каком случае Вы перешли бы работать в другую компанию?" при изучении организационной культуры используется для оценки такого свойства (ценности) организационной культуры как:

- а. гражданственность;
- б. гуманитарная культура;
- в. патриотизм;
- г. социальное партнерство;
- д. социально-корпоративная ответственность.

14. Культуру управления (в рамках организационной культуры) определяют(несколько ответов):

- а. профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность;
- б. стиль руководства;
- в. качество выпускаемой продукции;
- г. методы управления;
- д. восприятие персонала как достоинства фирмы.

15. Роль организационной философии состоит в том, что она(несколько ответов):

- а. представляет собой совокупность видов неформальных процедур;
- б. выполняет функцию внутреннего организующего начала;
- в. является обобщенной системой взглядов и представлений о корпорации;
- г. представляет собой полное развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых принципов, которыми руководствуются сотрудники фирмы.

16. Социокультурные особенности в формировании организационной культуры складываются на основе(несколько ответов):

- а. определенного уровня развития корпораций;
- б. социализации и адаптации персонала корпораций;
- в. определенного уровня развития общества, национальных, социальных и культурных ценностей;
- г. религий, традиций, этических норм, менталитета.

17. К факторам, не оказывающим влияния на формирование организационной культуры относятся:

- а. рейтинг корпорации в СМИ;
- б. особенности национальной культуры;
- в. размер и структура корпорации;
- г. цели корпорации и цели лидера.

18. Функции, которые призваны выполнять внутрикорпоративные PR(несколько ответов):

- а. проведение PR-кампаний для внешней общественности, презентаций, организация выставок, конференций, спонсорство, лоббирование;
- б. проведение мероприятий, посвящённых значимым событиям внутриорганизационной жизни (в т.ч. корпоративных вечеринок); выработку имиджа и символики фирмы, создание истории фирмы, поддержанию внутрифирменных традиций, борьба с нежелательными слухами;
- в. изучение целевых аудиторий фирмы, оценка общественного мнения, анализ кризисных ситуаций на фирме, подготовка аналитических материалов и рекомендаций руководству организации;
- г. мониторинг "больших" СМИ, медиапланирование, проведение пресс-конференций;
- д. установление общения с разными группами внутренней общественности, подготовку и издание информационных материалов, "малых" СМИ для работников фирмы, подготовку речей для руководства.

19. Механизм влияния организационно-корпоративной культуры на персонал может быть представлен следующей последовательностью этапов (элементов):

а. миссия; поведенческие нормы (стандарты); система отношений; действия и поведения работников;

б. система отношений; миссия; поведенческие нормы (стандарты); коммуникации;

в. миссия; система отношений; поведенческие нормы (стандарты); коммуникации; действия и поведения работников;

г. поведенческие нормы (стандарты); миссия; система отношений; коммуникации.

20. Основной задачей внутриорганизационного PR является:

а. формирование отношений с властными структурами;

б. формирование и текущая информационная поддержка позитивного имиджа организации, ее позиционирование во внутриорганизационном пространстве;

в. формирование внешнего имиджа и последующее позиционирование в бизнес среде по отношению к компаньонам, конкурентам, инвесторам, кредиторам, клиентам;

г. формирование отношений со СМИ, общественными организациями и населением.

21. Механизм формирования и поддержания свойств (ценностей) организационной культуры базируется на:

а. создании норм и стандартов поведения персонала;

б. проявлении ценностей организационной культуры в поведении персонала;

в. имидже;

г. репутации.

Тест «Способны ли вы быть «жестким руководителем?»»

В понятие «жесткий руководитель» нередко вкладывается разный смысл. Если понимать под этим догматического самодержца, который никого не слушает, то стиль его управления ныне признан неэффективным, и таких руководителей постепенно становится все меньше.

Если же считать «жестким руководителем» того, кто имеет заранее разработанный четкий план действий и умеет вопреки любым препятствиям этот план реализовать, то вопрос о перспективности «жесткого стиля» руководства можно поставить совсем в иной плоскости.

Необходима правильная оценка особенностей стиля своего руководства и своего характера.

Основу теста составляет тезис о том, что каждый руководитель располагает двумя видами психических ресурсов: Д-ресурсами и В-ресурсами. Д-ресурсы (от слова «действовать») тратятся на то, чтобы воздействовать на окружающих, навязывая им свои желания, свое видение проблем, свое стремление к быстрейшему их разрешению. В-ресурсы (от слова «воспринимать») служат для того, чтобы уяснить чувства, желания и стремления подчиненных и других людей, с которыми приходится сталкиваться по делам службы.

Прочтите приведенные пары утверждений и оцените их справедливость для вас лично.

Чем ближе вам одно из утверждений каждой пары, тем более высокую оценку вы должны ему выставить, но при этом сумма оценок по каждой из пар должна быть равна 10 (например, Д-утверждение – 7 баллов, В-утверждение – 3 балла).

Д-утверждения	В- утверждения
1. Работая с людьми, я трачу основное время на то, что говорю сам.	Работая с людьми, я трачу основное время на то, что выслушиваю их.
2. Я достигаю успеха главным образом за счет затрат собственной энергии.	Я достигаю успеха главным образом за счет использования в нужном направлении энергии других.
3. Я защищаю себя от нападок или критики тем, что даю отпор немедленно и решительно. Я использую свою энергию на то, чтобы идти к цели напрямик	Я защищаю себя от нападок или критики путем отвлечения или рассеивания энергии моих оппонентов, позволяя им тратить свою энергию на критику до тех пор, пока они не устанут
4. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы люди поняли мою точку зрения	Я всегда стараюсь добиться того, чтобы полностью понять точку зрения других
Всего Д баллов _____	Всего В баллов _____

#### Конкретная ситуация

Два руководителя организации разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Дайте оценку каждому руководителю с точки зрения организационной культуры.

Темы рефератов.

1. Имидж организации. Формирование имиджа организации.
2. Принципы организационной культуры.
3. Методы формирования организационной культуры.

Контрольные вопросы

1. Что является основным механизмом формирования организационной культуры?
2. Назовите этапы формирования культуры организации
3. Функции организационной культуры в организации.
4. В чем заключается философия организационной культуры?
5. Перечислите методы формирования организационной культуры.
6. Какие проблемы, оказывают влияющие на формирование организационной культуры.
7. Перечислите функции, которые призваны выполнять внутрикорпоративные PR.
8. Для чего нужны руководителю организаторские и деловые качества? В чем их различие?
9. В чем отличие морально-эстетических качеств руководителя от его морально-нравственных качеств?
10. Что такое управленческая культура руководителя?

#### **4. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Тест

1. Культура организации, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия:
  - а. положительна;
  - б. отрицательна;
  - в. позитивна;



г. негативна.

2. Культура, при которой источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию:

а. положительная;

б. отрицательная;

в. позитивная;

г. негативная.

3. Результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней:

а. ориентация;

б. мотивация;

в. формирование имиджа организации;

г. адаптация

4. Культура, которая основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле, оценке деятельности по результатам:

а. опекунская;

б. праксиологическая;

в. предпринимательская;

г. межличностная

5. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития это:

а. организационное проектирование;

б. имидж организации;

в. организационная культура

6. Мотивация это:

а. достижение желаемого результата;

б. процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;

в. достижение личных целей через достижение общих целей.

7. Классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают

на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней предложил:

- а. Ренсис Лайкерт;
- б. Абрахам Маслоу;
- в. Фредерик Тейлор

8. Содержательные теории мотивации:

- а. объясняют, как человек делает свой выбор;
- б. объясняют, что побуждает людей к определенным поступкам;
- в. выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека.

9. Чтобы побудить человека сделать что-либо, необходимо прежде всего:

- а. создать условия для выполнения работы;
- б. убедить его захотеть сделать это;
- в. проявить доброту и дружеский подход.

10. Как называется стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой активности?

- а. трудовая активность;
- б. мотивированная деятельность;
- в. мотив труда;
- г. мотивация труда;
- д. трудовое поведение.

11. Кто определяет форму и меру действий работника в мотивированной деятельности?

- а. сам работник;
- б. руководитель предприятия;
- в. непосредственный начальник;
- г. коллектив;
- д. профсоюзный комитет.

12. Как называется понятие, когда речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности?

- а. стимул труда;
- б. мотив труда;
- в. труженик;
- г. потребность в труде;
- д. трудовой интерес.

Тест «Делегирование полномочий»

Делегирование полномочий – важнейшее средство расширения управленческих возможностей руководителя, повышения качества управления; при расширении объема управленческих обязанностей руководителя делегирование становится одной из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы.

Ответьте «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование своих задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы другими делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли вам приходится спешить, чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Ключ к тесту «Делегирование полномочий»

Подсчитайте количество утвердительных ответов.

До 3 – вы делегируете полномочия отлично!

4–7 – у вас еще есть резервы для улучшения и делегирования.

8 и более – похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему, решению которой вы должны уделить первостепенное внимание.

### Конкретная ситуация

#### Ситуация 1

Вы – начальник строительной организации. Вы дали задание старшему менеджеру. Онего выполнил, но вы знаете, что он его выполнил не своими силами (его работу сделал младший сотрудник). Старший менеджер в связи с успешным завершением задания просит поощрения. Как вы поступите? Что вы скажите главному менеджеру?

#### Ситуация 2

На участке допущен брак. Никто не признался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он.

Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

#### Ситуация 3

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком.

Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы.

Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

#### Ситуация 4

Вы проводите обсуждение итогов года с вашим сотрудником. Результаты его работы, в общем, вполне позитивные. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на повышении зарплаты.

Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

### Темы рефератов

1. Основные подходы к изучению совместимости стратегии предприятия и организационной культуры.
2. Процессы влияния организационной культуры на эффективность предприятий.
3. Влияние ценностей организационной культуры на успешность деятельности предприятий.

### Контрольные вопросы

1. Что такое эффективность управления?
2. Объясните разницу между «эффектом» и «эффективностью».
3. В чем сущность модели В.Сате.
4. В чем сущность модели Квина-Рорбаха
5. В чем сущность модели Питерса-Уотермана.

## **5. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

### Тест «Факторы организационной культуры»

1. На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов:
  - а. внешнего окружения;
  - б. внутреннего окружения;
  - в. внешнего и внутреннего окружения;
2. Организационная культура формируется путем естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных:
  - а. руководителем
  - б. членами коллектива.
  - в. собственником
  - г. государством
3. Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что она является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их «устойчивости» указанные процессы протекают:

- а. постепенно;
- б. эволюционно;
- в. радикально;
- г. революционно.

4. К функциям корпоративной культуры относятся:

- а. мировоззренческая функция;
- б. рекреативная функция;
- в. все перечисленные функции;
- г. образовательно-воспитательная функция;
- д. функция общественной памяти.

5. В функции управления организационной культуры не входит функция:

- а. исследования организационной культуры;
- б. формирования организационной культуры;
- в. поддержания (обеспечение функционирования) организационной культуры;
- г. развития организационной культуры;
- д. убывания организационной культуры

6. Формирование системы ценностей организации происходит под воздействием факторов, которые включают в себя(несколько ответов)

- а. соотношение индивидуализма и коллективизма;
- б. особенностями протекания конфликтов и способами их решения;
- в. ценности персонала;
- г. ценности создателей фирмы и ее высшего руководства;
- д. ценности национальной, региональной, местной культуры.

7. Основные признаки культурной корпорации(несколько ответов):

- а. то современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);
- б. это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;
- в. это организация, отличающаяся формой и манерами отношений с людьми;
- г. это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне.

8. Функция корпоративной культуры, создающая необходимые стимулы для выполнения необходимых действий работниками.

- а. мотивационная;
- б. адаптивная;
- в. ориентирующая;

г. ассимиляционная.

9. Функции, которые призвана выполнять организационная культура являются (несколько ответов)

- а. интегративная и дезинтегративная;
- б. сбытовая;
- в. технико-технологическая;
- г. образовательно-воспитательная;
- д. регулирующая.

10. Функция организационной культуры по созданию барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий:

- а. охранная;
- б. интегрирующая;
- в. регулирующая;
- г. адаптивная.

11. Функция организационной культуры по формированию чувства принадлежности к организации, гордости за нее:

- а. охранная;
- б. интегрирующая;
- в. регулирующая;
- г. адаптивная.

12. Функция организационной культуры по облегчению приспособления людей друг к другу и к организации, реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, совместные мероприятия:

- а. охранная;
- б. интегрирующая;
- в. регулирующая;
- г. адаптивная.

13. Функция организационной культуры, которая направляет деятельность организации и ее участников:

- а. ориентирующая;
- б. мотивационная;
- в. формирование имиджа организации;
- г. адаптивная.

14. Функция организационной культуры, которая создает необходимые стимулы:

- а. ориентирующая;
- б. мотивационная;
- в. формирование имиджа организации;
- г. адаптивная.

15. Что не является функцией организационной культуры:

- а. охранная функция;
- б. образовательная функция;
- в. воспитательная функция;
- г. замещающая функция.

16. Фактор внешней среды, оказывающий наибольшее воздействие на организацию:

- а. государство;
- б. конкурентная среда;
- в. инфраструктура;
- г. климат.

### Тест «Конфликтная личность»

Выберите один из трех вариантов ответа: «а», «б» или «в».

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете:

- а. избегаете вмешиваться в ссору;
- б. можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего;
- в. всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а. нет;
- б. да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
- в. всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

- а. если другие вас поддержат, то предложите;
- б. разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в. боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:

а. только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;

- б. да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в. вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пройти вперед вас без очереди:

- а. считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
- б. возмущаетесь, но молча;
- в. открыто высказываете свое негодование.



6. Представьте, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:

а. выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б. выделите положительные стороны в работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;

в. станете критиковать работу.

7. Представьте, что свекровь (теща) постоянно напоминает вам о необходимости экономии и бережливости, упрекает вас в расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Какова ваша реакция:

а. скажите, что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б. скажите, что эта вещь безвкусна;

в. постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:

а. проходите мимо, не желая портить себе настроение;

б. делаете им замечание;

в. если это случается в общественном месте, отчитываете их.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а. в таком случае вы не даете ему чаевые;

б. попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;

в. это будет поводом для скандала.

10. Администратор дома отдыха, где вы находитесь, не выполняет свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:

а. да, но вы считаете, что если даже и выскажете ему какие-нибудь претензии, это вряд ли что-то изменит;

б. вы находите способ пожаловаться на него;

в. вы вымещаете недовольство на младшем персонале – уборщицах, официантах.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку:

а. не признаете;

б. разумеется, признаете;

в. какой же у вас будет авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

Ключ к тесту «Конфликтная личность»

Ответ «а» – 4 балла; «б» – 2 балла; «в» – 0 баллов.

Подсчитайте сумму набранных очков.

30–44 балла. Вы тактичны. Не любите конфликтов, легко избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что при этом вы теряете уважение к себе со стороны других?

15–29 баллов. Вас называют конфликтной личностью. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

До 14 баллов. Вы ищете любого повода для спора, любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не вызвано ли ваше поведение комплексом неполноценности?

Конкретная ситуация

Ситуация 1

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с вами, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

Ситуация 2

Одному из подчиненных надо выполнить срочное задание, однако он плохо себя чувствует.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

Ситуация 3

Ваш секретарь говорит вам: «Вчера вы попросили меня напечатать этот доклад послерабочего дня, поскольку он вам был срочно нужен. В связи с этим мне пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь вы

разговариваете со мной неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_

Темы рефератов.

1. Особенности формирования организационной культуры.
2. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
3. Факторы внешней среды, влияющие на организационную культуру.
4. Организационный кризис и его влияние на организационную культуру

Контрольные вопросы

1. Какие культурные особенности, влияющие на поведение и развитие организации, вы знаете, перечислите их.
2. В чем различия между западной и восточной культурами?
3. Назовите предпосылки формирования российской организационной культуры.
4. Что такое деловая культура.
5. Как религия влияет на организационную культуру поведения.
6. Как национальные особенности влияют на организационную культуру?

## **6. ПОНЯТИЕ И ВИД СУБКУЛЬТУР. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ КУЛЬТУРЫ**

Тест «Субкультура, виды субкультур»

1. В бюрократической организационной культуре основным мотивом деятельности работника является:

- а. экономический интерес
- б. вызов, влекущий самореализацию
- в. общие командные цели
- г. социальные отношения

2. Объединения людей, сообща реализующих интересы, программы, цели, социально-культурные установки, противостоящие фундаментальным принципам, ценностям и правилам общества это:

- а. неформальные организации

- б. контркультурные организации
- в. формальные организации
- в. ассоциативные организации

3. Набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала

- а. корпоративная культура;
- б. социальная культура
- в. общественная культура
- г. народная культура

4. Образ мышления работников, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации:

- а. ритуал;
- б. лозунги;
- в. символика;
- г. менталитет

5.. Группа людей с похожими взглядами на мир, которые, отличаются от мировоззрения большинства:

- а. Субкультура;
- б. традиции;
- в. символика;
- г. лозунги

б. Корпоративная культура, характеризующаяся лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой:

- а. бейсбольная команда;
- б. клубная;
- в. академическая;
- г. оборонная

7. Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют,

- а. не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения;
- б. могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения;
- в. что в организации слабый руководитель;
- г. что их обманывают.

8. Основа, определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений:

- а. артефакты;
- б. провозглашаемые ценности;

в. базовые представления;

г. исторические ценности

9. Культура, которая проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений:

а. опекунская;

б. прагматическая;

в. предпринимательская;

г. межличностная

10. Причинами объединения людей в группы могут быть:

а. стиль руководства;

г. потребность в общении;

в. получение определенного общественного статуса.

11. Общеизвестные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов это:

а. групповая динамика;

б. групповые нормы;

в. роли

12. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации это:

а. неформальные группы;

б. формальные группы;

в. управленческие группы.

13. Среди организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

а. прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

б. оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

в. оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой;

г. оппозиция всему.

14. В организации может существовать третий тип субкультуры, которая достаточно упорно:

а. отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть;

б. не отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть;

в. не желает сотрудничать с организацией;

г. желает сотрудничать с организация.

15. К неформальным структурам в организации относят:

- а. структурные подразделения;
- б. персонал;
- б. отделы;
- г. малые группы.

16. Открытые организационные культуры:

- а. культуры данного вида не существует;
- б. обладают особенностью «подстраиваться» под конкурентов;
- в. не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями;
- г. способны осуществлять культурный обмен с другими организациями.

17. Образование субкультур в организации – это:

- а. форма оппозиционности;
- б. форма дезорганизации;
- в. форма разрешения проблем и ситуаций

18. Девиантное поведение сотрудников:

- а. разрушает нормальные коммуникации и препятствует интеграции результата деятельности коллектива;
- б. отклоняется от норм поведения, принятых в организации.

19. В одной организации может быть:

- а. много «локальных» культур;
- б. одна культура;
- в. две культуры;
- г. разные культуры.

20. Различные субкультуры:

- а. могут сосуществовать под крышей одной общей культуры;
- б. не могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Тест «Каков ваш характер?»

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих:

- а. очень редко;
- б. редко;
- в. достаточно часто;
- г. очень часто.

2. Случается ли вам говорить что-либо, во что сами не верите, – из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений?(Да, нет.)

3. Какие из перечисленных качеств вы более всего цените в людях:

- а. настойчивость;
- б. широту мышления;
- в. эффективность, умение «показать себя».

4. Имеете ли вы склонность к педантизму?(Да, нет.)

5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с вами?(Да, нет.)

6. Любите ли анализировать свои поступки?(Да, нет.)

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:

- а. стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б. остаетесь самим собой.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?(Да, нет.)

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам:

- а. мечтатель;
- б. «рубаха-парень»;
- в. усерден в труде;
- г. пунктуален, аккуратен;
- д. «философ» в широком смысле этого слова;
- е. суетный человек.

10. При обсуждении того или иного вопроса:

а. высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;

б. считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в. поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;

г. не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю:

- а. раздражение;
- б. тревогу;
- в. озабоченность;
- г. равнодушие.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите:

- а. ответите ему в том же тоне;
- б. проигнорируете этот факт;

в. демонстративно оскорбитесь;

г. предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:

а. досаду;

б. стыд;

в. гнев.

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:

а. себя самого;

б. «фатальное невезение»;

в. прочие «объективные обстоятельства».

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди – будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают ваши способности и знания?(Да, нет.)

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:

а. злитесь на них;

б. стараетесь ретироваться;

в. не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;

г. отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;

д. делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т. п.), то вы:

а. будете продолжать поиск молча;

б. будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;

в. уйдете без нужной вам вещи.

18. Что, скорее всего, выведет вас из равновесия:

а. длинная очередь в приемной;

б. толчея в общественном транспорте;

в. необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?(Да, нет.)

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете:

а. человека исполнительного, но безынициативного;

б. человека знающего, но упрямого и спорщика;

в. человека одаренного, но с ленцой.



## Ключ к тесту

- |           |            |            |
|-----------|------------|------------|
| 1) а. -0  | 9) а. -0   | 14) а - 2  |
| б. -1     | б. -1      | б. - 0     |
| в. -2     | в. -3      | в. - 0     |
| г. -3     | г. -2      | 15) Да - 0 |
|           | д. - 2     | Нет - 2    |
|           | е - 0      | 16) а. - 0 |
| 2) Да - 0 | 10)а. -2   | б. - 1     |
| Нет - 1   | б. -0      | в. - 2     |
| 3) а. - 1 | в. -0      | г. - 0     |
| б. - 1    | г. -0      | д. - 0     |
| в. - 0    |            | 17) а. - 2 |
| 4) Да - 2 | 11) а. - 0 | б. - 0     |
| Нет - 0   | б. - 1     | в. - 1     |
| 5) Да - 0 | в. - 2     | 18) а. - 1 |
| Нет - 2   | г. - 0     | б. - 0     |
| 6) Да - 2 | 12) а. - 0 | в. - 2     |
| Нет - 0   | б. - 2     | 19) Да. -  |
| 7) а. - 2 | в. - 1     | Нет. -     |
| б. - 0    | г. - 3     | 20) а. - 0 |
| 8) Да - 0 | 13) а. - 2 | б. - 1     |
| Нет - 2   | б. - 1     | в. - 2     |
|           | в. - 0     |            |

## Конкретная ситуация

## Ситуация 1

Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого

отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

## Ситуация 2

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы

через два дня спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».

Вы говорите: \_\_\_\_\_

### Ситуация 3

В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюк и покроя пиджака. Как вести себя в этой ситуации?

Темы рефератов.

1. Доминирующая культура организации, субкультуры, контркультуры.
2. Сильные и слабые организационные культуры.
3. Поддержание организационной культуры средствами социализации.

### Контрольные вопросы

1. Перечислите основные исторические социально-культурные общности людей. Объясните, что лежит в основе их единства?

2. Объясните, почему «единство проживания» не является достаточным условием для определения принадлежности к тому или иному народу. Что цементирует народ в единое целое?

3. Объясните, почему «единство языка» не является достаточным условием для определения принадлежности к тому или иному народу. Что цементирует народ в единое целое?

4. Охарактеризуйте разницу между этнической и национальной культурой.

5. 7. Что такое «стереотипы» и в чем состоит особенность стереотипов? Какую роль они играют в национальном сознании?

6. Перечислите социализирующие функции культуры и охарактеризуйте их.

7. Что такое контркультура?

8. Назовите формы проявления девиантного поведения.

9. Какие виды субкультур вы знаете, перечислите и охарактеризуйте их.

## 7. СОДЕРЖАНИЕ И ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ. ВЗАИМОСВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тест «Взаимосвязь культуры и стратегии организации»

1. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в:

- а. процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды;
- б. процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде;
- в. подстраивании под существующую среду;
- г. координальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания.

2. По стилю управления организационные культуры подразделяются на:

- а. бюрократическую и демократическую;
- б. авторитарную и либеральную;
- в. либеральную и бюрократическую;
- г. демократическую и авторитарную.

3. Укажите высказывание, которое не является положением доктрины "Человеческих отношений"

- а. «деньги - мотив материальной выгоды, не рассматриваются руководством в качестве «вечного двигателя»...»;
- б. «не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, а гордись таким подчиненным»;
- в. «просвещение служащих о целях и проблемах фирмы создает корпоративное сознание и гордость за собственное место работы»;
- г. «групповые ценности - наиболее важный ориентир оптимизации «человеческих отношений» на производстве»;
- д. «социальное и психологическое положение рабочего на производстве имеет более важное значение, чем сама работа ...».

4. Социокультурные особенности в формировании корпоративной культуры складываются на основе (несколько ответов):

- а. определенного уровня развития корпораций;
- б. социализации и адаптации персонала корпораций;
- в. определенного уровня развития общества, национальных, социальных и культурных ценностей;
- г. религий, традиций, этических норм, менталитета.

5. Определение миссии организации может состоять из следующих основных элементов(несколько ответов):

- а. интересы основных субъектов организации;
- б. определение областей конкуренции и конкурентных преимуществ;
- в. стратегическое намерение или видение компании;
- г. предназначение организации в своей сфере деятельности;
- д. цели организации на текущий период.

6. Составляющими материальной культуры по В.А. Спиваку (в рамках организационной культуры) являются(несколько ответов):

- а. культура управления;
- б. культура средств труда;
- в. культура личности;
- г. культура трудового процесса;
- д. культура условий труда и производства.

7. Культурная среда организации зависит от:

- а. степени развитости общества;
- б. существующих местных и национальных традиций;
- в.) правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни;
- г. руководителя.

8. Организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления:

- а. предположения;
- б. ценностные ориентации;
- в. верования;
- г. ожидания,
- д. нормы.

9. Компания, в которой игнорируют человека, будь то поставщик, работник или потребитель, скорее всего, далека:

- а. от достижения целей;
- б. от получения прибыли;
- в. от результативности в своей деятельности;
- г. от успеха.

10. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:

- а. проблемам внешней адаптации;
- б. проблемам внутренней интеграции;
- в. проблемам выживания.

11. Цели, стратегии, ценности, верования входят в состав:

- а. поверхностного уровня изучения организационной культуры;
- б. подповерхностного уровня;

в. глубинного уровня.

12. Анализ организационных культур, систем информации, контроля, вознаграждения относятся к каким из методов получения информации используемых при изучении организационной культуры:

- а. прямым методам исследования;
- б. косвенным методам исследования.

13. Культура, которая основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле, оценке деятельности по результатам:

- а. опекунская;
- б. праксиологическая;
- в. предпринимательская.

14. Закон, отражающий необходимость согласования целей организации:

- а. закон композиции;
- б. закон наименьших;
- в. закон онтогенеза;
- г. закон пропорциональности.

15. Применение закона синергии в организации может принести:

- а. только отрицательный эффект;
- б. как положительный, так и отрицательный эффект;
- в. только положительный эффект;
- г. данный закон не применим в отношении организации.

16. Мотивация это:

- а. достижение желаемого результата;
- б. процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;
- в. достижение личных целей через достижение общих целей.

17. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации это:

- а. неформальные группы;
- б. формальные группы;
- в. управленческие группы.

18. Менеджмент:

- а. соответствует организационной культуре;
- б. сильно зависит от организационной культуре;
- в. может оказывать влияние на формирование организационной культуре;
- г. оказывает влияние на развитие организационной культуры.

19. Сколько уровней культуры в организации:

- а. 1;
- б. 2;
- в. 3;
- г. 4.

20. Кто рассматривал модель влияния культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- а. Питерс-Уотерман;
- б. Парсонс;
- в.Квин-Рорбах;
- г.Сате.

Тест «Потребность в достижении успеха»

Ответьте «да» или «нет».

1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей ставят перед собой долгосрочные, а не краткосрочные цели.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.

17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Ключ к тесту «Потребность в достижении успеха»

Каждый из ответов «да» и «нет», совпадающих с ключевыми, оценивается в один балл.

Если ответ не совпадает с ключевым, балл не присваивается. Сравните свои ответы с ключом

теста и определите сумму баллов, затем обратитесь к таблице.

Ответы «да» на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Оценка	Уровень мотивации достижения успеха		
	низкий	средний	высокий
Сумма баллов	До 11	12-15	Свыше 15

Если у вас высокий уровень мотивации достижения успеха, т. е. вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости сможете стать хорошим предпринимателем. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При среднем уровне мотивации достижения успеха необходимо немного активизировать себя. Если хотите быть преуспевающим, работайте над собой. Выработывайте в себе уверенность и целеустремленность.

Если полученные вами результаты соответствуют низкому уровню стремления к успеху, профессия бизнесмена окажется для вас трудной. Однако и в этом случае нет оснований отчаиваться. Постарайтесь увлечься каким-нибудь делом. Чем больше интереса вы к нему проявите, тем больше у вас появится шансов достичь профессионального мастерства, следовательно, успеха.

## Конкретная ситуация

### Ситуация 1

Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

### Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее, посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

### Ситуация 3

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок.

Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

### Задание «Работа с группой» (ответы на вопросы)

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т. п.?



3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7. Предположим, вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

8. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

#### Темы рефератов

1. Модели развития организационной культуры организации.
2. Организационная культура и особенности ее формирования.
3. Роль организационной культуры при реализации стратегии.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое производственный коллектив.
2. Что такое количественный состав трудового коллектива и какова его управляемость
3. По какой формуле рассчитывается коэффициент сплоченности коллектива.
4. По каким формулам рассчитываются положительный статус индивида (уровень престижности) и его отрицательный ста

## **8. ТИПОЛОГИЯ КУЛЬТУР, ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТИПОВ. МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ**

Тест «Типология культур. Изменение организационной культуры»

1. Кто является разработчиком бюрократической теории:
  - а. Эдгар Шейн;
  - б. Генри Минтцберг;
  - в. Фредерик У. Тейлор;

г. Макс Вебер.

2. Реорганизация – это:

- а. анализ организационной структуры;
- б. ликвидация организации;
- в. поэтапное проведение организационных изменений;
- г. разработка бизнес-плана.

3. Закон социальной самоорганизации означает:

- а. со временем социальный фактор влияет на выделение неформальных организаций внутри формальной организации;
- б. такого закона не существует;
- в. что материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла;
- г. необходимость определенного сочетания между частями целого

4. Что является важнейшим экономическим измерителем эффективности организационной культуры:

- а. повышение производительности труда;
- б. психологический комфорт персонала;
- в. наличие хотя бы двух человек;
- г. наличие капитала.

5. С какой областью знания наиболее близка организационная культура:

- а. психология;
- б. маркетинг;
- в. история экономики;
- г. статистика.

6. При проектировании организационной культуры используют следующий метод:

- а. экспертно-аналитический;
- б. моделирование;
- в. метод аналогий;
- г. все перечисленные.

7. Совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, координируемость и регулируемость деятельности:

- а. социально-психологическая структура;
- б. технико-технологическая структура;
- в. организационно-управленческая структура;
- г. матричная структура.

8. Выбор организационной культуры зависит от:

- а. принятого стиля управления;
- б. рекомендации профсоюза;
- в. рекомендаций отдела управления персонала;
- г. рекомендаций консалтинговой компании.

9. К неформальным структурам в организации относят:

- а. структурные подразделения;
- б. персонал;
- в. отделы;
- г. малые группы.

10. Какое из данных понятий имеет отношение к организационной культуре:

- а. маркетинг персонала;
- б. отбор персонала;
- в. лояльность персонала;
- г. активное приобретение акций организации.

11. Открытые организационные культуры:

- а. культуры данного вида не существует;
- б. обладают особенностью «подстраиваться» под конкурентов;
- в. не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями;
- г. способны осуществлять культурный обмен с другими организациями.

12. Какая черта из ниже перечисленных является характерной для организационной культуры:

- а. соотношение централизации и децентрализации;
- б. универсальность;
- в. элитарность;
- г. комплексность.

13. Организационная культура впервые сложилась практически в корпорациях:

- а. США;
- б. Великобритании;
- в. Франции;
- г. Италии.

14. Связи, образующие между компонентами одного уровня организации:

- а. инвариантные;
- б. прямые;
- в. вертикальные;
- г. горизонтальные.

15. Централизованная структура чаще всего применяется при:

- а. быстро меняющейся технологии;
- б. сложной организационной структуре;
- в. низкой концентрации;
- г. незначительных изменениях внешней среды.

16. Власть и статус, награждение и наказание относятся:

- а. проблемам внешней адаптации;
- б. проблемам внутренней интеграции;
- в. проблемам выживания.

17. Какая функция организационной культуры является мощным стимулом к производительности:

- а. ценностно-образующая;
- б. коммуникационная;
- в. мотивирующая;
- г. познавательная;
- д. стабилизационная;
- е. нормативно-регулирующая;
- ж. инновационная.

18. Национальная культура определяется:

а. определенными видами культур (горизонтальными и вертикальными корпоративными культурами, бюрократическими, управленческими, техническими культурами);

б. историей, ценностями, установками, убеждениями, нормами, обычаями, языком, религией;

в. отношением людей к природе, соотношением индивидуализма и коллективизма, отношением к времени, к действию, к формальностям;

г. особенностями корпоративных структур и систем управления.

19. Материальная культура это:

- а. физические объекты, созданные человеческими руками (артефакты);
- б. законы, модели поведения, нормы, правила, знания;
- в. идеи, язык, традиции.

20. Социокультурные особенности в формировании корпоративной культуры складываются на основе(несколько ответов)

а. определенного уровня развития корпораций;

б. социализации и адаптации персонала корпораций;

в. определенного уровня развития общества, национальных, социальных и культурных ценностей;

г. религий, традиций, этических норм, менталитета.

Задание. Дайте ответы на вопросы

Вопрос 1. Анализируя свои отношения с подчиненными, руководитель должен:

Вопрос 2. Если на планерке выяснилось, что план не выполнен, то руководителю следует:

Вопрос 3. Двусторонний контакт между начальником и подчиненным очень важен, потому что:

Вопрос 4. Подход, позволяющий оценить конфликт, обсудить и найти удовлетворяющее всех решение предполагает:

Вопрос 5. Руководитель, заметивший, что подчиненный выказывает то или иное стремление (например, активно стремится общаться с окружающими), должен:

Задание 1

Выбор индивидуального типа руководства коллективом – одна из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять основных типов руководства.

1. «Невмешательство»: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для сохранения им своей должности в данной организации.

2. «Теплая компания»: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. «Задача»: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. «Золотая середина»: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. «Команда»: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Аргументируйте свою позицию. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда оправдан, – поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга.

Может ли быть гибкий стиль руководства?

Конкретная ситуация

Ситуация 1

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

Ситуация 2

Использование японской модели принятия решений в практике управления диктует необходимость развития у руководителя некоторых качеств, если они ему не присущи изначально. Согласно японским традициям, это концептуальные способности и высокие «личные стандарты».

Концептуальные способности – это способности чувствовать связи между организацией и средой и воспринимать систему организации как единое целое. От руководителя требуется умение видеть главные направления, создающие для организации благоприятные возможности или угрозу. Концептуальные способности, таким образом, включают в себя:

- широту взглядов и глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичную инициативность, в том числе в условиях риска;
- упорную работу и непрерывное самосовершенствование и обучение.

Высокие личные стандарты – это:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность и умение выслушивать мнения других;
- беспристрастность и бескорыстие;

- умение предвидеть последствия принимаемых решений;
- способность полностью использовать возможности сотрудников;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

Проанализируйте состояние концептуальных способностей и наличие личных стандартов у известных вам руководителей.

### Ситуация 3

Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства, предлагаемые руководителю для работы с формальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Дополните правила.

Для укрепления группового единства руководителю необходимо:

- 1) помогать группе испытывать общий успех;
- 2) укреплять доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру;
- 3) культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общим мероприятиям;
- 4) заботиться о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу;
- 5) поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

Контрольные вопросы.

1. Какие стили руководства вы знаете?
2. В чем отличия делового и бюрократического стилей руководства?
3. Что такое либеральный, демократический и авторитарный стили руководства?
4. Каковы признаки ложного авторитета руководителя?
5. В чем проявляются национальные особенности персонала?
6. Перечислите положительные и отрицательные организационные культуры.
7. Перечислите факторы, определяющие изменения организационной культуры.
8. Назовите механизмы изменения организационной культуры.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство: учебник. СПб: Питер, 2008. - 364с.
2. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом/ С.В. Василенко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2009. – 136 с.
3. Козлов, В.В. Корпоративная культура: учебно-практ. пособие/ В.В. Козлов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 304 с.
4. Корпоративная культура и лидерство: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с. Корпоративная культура и управление изменениями: Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с
5. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. — М. : ИНФРА–М, 2007. – 395 с.
6. Мордовин, С.К. Управление персоналом. Современная российская практика [Текст] : учеб. пособие для вузов / С. К. Мордовин. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 304 с.
7. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка[Текст]: учеб. пособие / О.Г. Тихомирова СПб: ИТМО 2008. - 152с.
8. Назарова А.А. Организационная культура: учебно-методический комплекс / Назарова А.А., Захарова Т.И. М.: Центр ЕАОИ, 2008. – 192с.
9. Официальный сайт Института корпоративной культуры. - Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/>.
10. Официальный сайт для специалистов в области управления человеческими ресурсами «HR-zone.net». – Режим доступа: <http://www.hr-zone.net/>.
11. Официальный сайт независимого проекта «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.



## Глоссарий к дисциплине «Организационная культура»

**Адаптивность** – способность приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды.

**Авторитет** – характеристика человека иметь определенный образ и все сомнения людей.

**Активная общественная позиция** – способность к критической оценке социальных процессов и стремление к общественным преобразованиям к лучшему.

**Альтруизм** – нравственная позиция, которая подвигает человека или организацию к совершенствованию бескорыстных поступков.

**Автономия** – степень свободы действий.

**Бюрократическая организационная культура** – стремление руководителя использовать принуждение в управлении людьми.

**Власть** - способность индивида осуществлять силовое воздействие на работников или группу людей.

**Власть информации** – потребность в информации в определенных условиях.

**Власть компетенции** – воздействие на людей при помощи профессионализма, знаний и навыков.

**Внутренняя среда организации** – совокупность всех внутренних факторов, определяющих процессы жизнедеятельности организации

**Восприятие** – уникальное видение процессов и явлений индивидом.

**Выражение ценностей** – функция отношений, проявляющаяся в демонстрации человеком ценностей к окружающему миру.

**Геоцентрические организации** – организации, стремящиеся к интеграции различных культур, в которых попытки формирования чувства общности сочетаются с поощрительным подходом к эффективной реализации способностей всех сотрудников.

**Глобальная корпоративная культура** – единая организационная культура, разрабатываемая материнской компанией для своих зарубежных дочерних компаний и подразделений.

**Гомогенность** – характеристика однородности группы людей, исходя из заданных параметров.

**Горизонтальный конфликт** – конфликт между равными по занимаемому положению в организации людьми.

**Групповое мышление** – способность к сплоченности по своему мировоззрению внутри членов группы.

**Деловая стратегия** – концентрация на действиях, формирующих положительный образ организации.

**Дефицит доверия** – разрыв между словами и обещаниями и фактическими поступками.

**Дискриминация** – пристрастное отношение к индивидам или группам людей, изменяющее их положение к худшему по сравнению с другими индивидами или группами людей.

**Жизненная позиция** – преобладающий способ построения отношения с людьми.

**Идеология организации** – система взглядов, убеждений идей и ценностей, преобладающая в организации и направленная на сплочивание работников для достижения определенных целей.

**Иерархические субкультуры** – существующие различия в поведении людей и демонстрации их ценностей, разделяющиеся в зависимости от статуса, полномочий, власти или благосостояния.

**Имитация** – процесс поведения людей по примеру других людей.

**Индифферент** – человек, работающий в организации из-за материального положения, но не привязанный к ней какими-либо положительными чувствами.

**Иррациональные конфликты** – любой конфликт, препятствующий достижению целей организации.

**Качество условий труда** – общая характеристика уровня рабочего окружения организации.

**Коллективизм** – гармоничные отношения между членами конкретной группы людей.

**Консенсус** – достижение согласия между людьми.

**Контркультура** – субкультура, отвергающая ценности организации и ее цели.

**Конфликт** – воспринимаемая несовместимость действий и целей.

**Краткосрочная ориентация** – акцент на временное признание каких-либо ценностей и создание под них атрибутов организации.

**Креативность** – способность выдвигать новаторские и полезные идеи.

**Культурная диверсификация** – использование культурных различий для обеспечения быстрой адаптации организации к определенным условиям.

**Культурная сегрегация** – способ снижения степени влияния национальных культур на деятельность организации путем разделения задач, функций и полномочий между людьми в рамках одной компании.

**Культурная эмпатия (сопереживание)** – знание и высокая оценка культурных различий для их использования в деловых отношениях.

**Культурный шок** – ощущение растерянности из-за поведения других людей.

**Личностные барьеры** – коммуникативные помехи в построении взаимоотношений с другими людьми.

**Локус контроля** – источник контроля; человек, управляемый другими людьми в результате контроля за его действиями.

**Межролевой конфликт** – один из видов межличностного конфликта, когда люди предъявляют друг другу несовместимые требования.

**Мифы** – ряд вымышленных событий, построенных фантазией человека.

**Миссия организации** – предназначение, стратегические установки, одна общая цель организации, определяющая причины ее существования.

**Модели организационного поведения** – доминирующие в мышлении руководства корпоративные ценности и убеждения, определяющие порядок действия менеджмента организации.

**Модель организационной культуры типа Z.Y.Ougu** – модель поведения людей в организации, соединяющие элементы американской и японской организационных культур.

**Намерение** – желание действовать.

**Нормы** - требования группы к поведению ее членов в определенной обстановке.

**Обратная связь** – отклик на какие – то действия.

**Общность интересов** – представление о том, что индивиды нуждаются в организации а организация – в людях.

**Органиационалист** – человек, очень преданный месту работы.

**Организационная культура** – шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций присущих членам организации, атмосфера и социальный климат организации.

**Организация** – общественно – производственная ячейка в виде обособленного рабочего коллектива или процесс осуществления чего – либо.

**Парадигмы культуры** – исходные концептуальных схемы, модели постановки проблем и их решения.

**Патернализм** – теория, провозглашающая необходимость отеческой заботы об интересах работников, «социального партнерства» в процессе трудовых отношений.

**Переориентация** – изменения в системе ценностей и целей организации.

**Поддерживающая модель организационной культуры** – модель, опирающаяся не на власть или деньги, а на лидерство и влияние авторитета.

**Полиактивная культура** – ориентация на личные контакты как более ценные.

**Профиль организационной культуры** – ценности, лежащие в основе действий работников организации.

**Психологический контракт** – негласное соглашение, определяющее условия психологического вовлечения каждого работника в культурную среду организации.

**Реакция** – ответ на события, адаптация к переменам и смягчение их последствий.

**Рефрейминг** – изменения в ценностях и сознании работников организации.

**Ритуалы** – продуманные, спланированные театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие.

**Роль** – образец действий, ожидаемых от человека по отношению к другим людям.

**Самодостаточная организационная культура** – опора действий организации на независимости и индивидуальную инициативу работников.

**Санкция** – поощрение и наказание, используемое для мотивации людей к соблюдению принятых в организации норм.

**Символы** – объекты, с которыми организация хочет ассоциироваться в глазах окружающей среды.

**Символы статуса** – видимые, внешние признаки, подтверждающие социальный ранг работника и функциональное положение в организации.

**Солидарность** – подчинение работника в силу уважения ими желания завоевать расположение других людей.

**Социализация** – непрерывный процесс передачи ключевых элементов культуры организации ее сотрудникам.

**Сплоченность** – степень поддержки работниками друг друга в организации.

**Трудовая этика** – установка работника в его отношении к труду как высшей цели.

**Учтливое поведение** – один из видов солидарного поведения людей с высокой степенью уважения другу к другу.

**Ценности** – итог восприятия того, что считается верным или неправильным в организации.

**Церемоний** – ритуалы, связанные в систему по отношению к определенному событию.

**Язык организации** – способы общения работников организации между собой и с другими людьми.

*Авторитет* – значимость личности в обществе.

*Акцентуация* – особый недостаток, «слабое место характера личности».

*Валентность (ценность вознаграждения или поощрения)* – предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения работника полученным определенным вознаграждением.

*Влечение* – состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов.

*Внешнее вознаграждение* – тип поощрения предоставляемого не самими трудами, а организацией.

*Внутреннее вознаграждение* – степень удовлетворения работника самим процессом труда, содержательностью и значимостью выполняемой работой.

*Вознаграждение* – те стимулы, которые человек считает ценными как результат собственного труда.

**Желание** – мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения.

**Индивид** – единичный представитель человеческого общества.

**Индивидуальность** – единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры.

**Интерес** – эмоциональная направленность человека на конкретный объект.

**Личность** – человек в совокупности его социально-психологических, приобретенных качеств, характеристик оценок.

**Мотив труда** – внутреннее побуждение к какой либо деятельности, исходящее из психофизиологического состояния человека.

**Организация** – 1) создание последовательности определенного процесса, 2) соединение людей с производственно-хозяйственными и коммерческо-экономическими целями, 3) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого.

**Организация труда** – система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования труда работника в рабочем коллективе, направленных на достижение высокой результативности трудовой деятельности.

**Партисипативное управление** – программа вознаграждения за труд, стремящаяся усилить внутреннюю мотивацию работника и его заинтересованность в трудовом процессе.

**Побуждение** – это ощущение недостатка в чем либо, имеющее определенную направленность.

**Ригидность** – неспособность к коррекции личного поведения.

**Структура** – доля содержания каких-то элементов в чем-то целом.

**Структурные преобразования** – изменения взаимоотношений и долей элементов в чем-то целом.

**Соединение (конъюнкция)** – слияние частей в новое целое.

**Разъединение (дизъюнкция)** – расчленение целого на новые части (элементы), связанные или не связанные между собой.

**Самоорганизация** – процесс приобретение нового качества более высокого уровня.

**Самоактуализация (самовыражение)** – это потребность в реализации своих потребностей, возможностей и росте как личности.

**Социализация личности** – формирование способности личности в жизнедеятельности в обществе на основе усвоения его социальных ценностей и способов социально-положительного для общества и личности поведения.

**Социальное партнерство** – система взаимоотношения между работниками, работодателями и государственной власти.

**Деловое общение** – коммуникационная форма взаимоотношения людей в процессе труда.

**Культура** – система накопленных человеческих ценностей и опыта, синтезирующих в себе духовную и материальную реальность.

**Знания** – информация о том, что представляет собой окружающий человека мир.

**Символы** – знаки, заменяющие целый комплекс идей.

**Нормы** – общепринятые способы овладения ценностью.

**Ценности** – все то, к чему стремиться человек.

**Темперамент** – индивидуальное своеобразие природно-обусловленной совокупности психико-физиологических особенностей личности.

**Толерантность** – способность к адекватным действиям в ситуации противодействия к кому-нибудь или чему-нибудь.

**Установка** – состояние готовности к определенному способу поведения индивида в определенных ситуациях.

**Тип прогрессивного развития** – набор мероприятий, направленных на достижения нового качества или роста определенных результатов в виде эффекта.

**Этическая ориентация** – характер деятельности личности или организации в определенных условиях, месте и времени.

**Эгоцентризм** – высшая степень эгоизма человека, желание подчинить всех своим потребностям.