

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 02.06.2022 14:53:11
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730d12374d16f5c0ce536f026

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра экономики, управления и политики



УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Методические указания для подготовки к практическим занятиям
студентов направления подготовки 38.04.03 Управление
персоналом

Курск 2018

УДК 65.01

Составители: С.С. Железняков, О.В. Шугаева

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Ю.Н. Воробьев

Управление организационной культурой: методические указания для подготовки к практическим занятиям студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: С.С. Железняков, О.В. Шугаева. - Курск, 2018. – 47 с. – Библиогр.: с. 47.

Предназначены студентам направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом для самостоятельной работы по дисциплине «Управление организационной культурой».

Методические указания соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. Содержат цели и задачи преподавания и изучения дисциплины, практические задания.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 01.03.18.. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л.2,7. Уч.-изд. л.2,47. Тираж 100 экз. Заказ. 1289. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
3.	ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ И ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	10
4.	ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ	27
5.	ГЛОССАРИЙ	35
6.	СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	47

1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью преподавания учебной дисциплины «Управление организационной культурой» является изучение теоретических концепций организационной культуры, современных форм и методов ее формирования, поддержания и изменения, освоение практических навыков исследования культуры организации.

Задачи дисциплины

- освоение студентами организационных действий, направленных на формирование организационной культуры в организации (предприятии);
- изучение диагностики состояния и тенденция развития организационной культуры, ее недостатки и признаки проявления и особенности восприятия в организации;
- ознакомление с проблемами, имеющимися в области исследования и управления организационной культуры;
- изучение методов социального и психологического управления персоналом, способствующих развитию организационной культуры;
- изучение возможных изменений организационной культуры под влиянием внешней и внутренней среды организации.

Изучив дисциплину «Управление организационной культурой», студент должен:

Знать:

- основные элементы организационной культуры;
- роль организационной культуры при формировании коллектива организации, определение ее целей и стратегии;
- особенности и инструменты стратегического формирования и управления организационной культуры;
- принципы, особенности и инструменты стратегического формирования и управления организационной культуры;
- грамотно выстраивать отношения между руководством и работниками предприятия в рамках организационной культуры в различных ситуациях.

Уметь:

- свободно ориентироваться в основных компонентах организационной культуры;

- управлять этическими нормами поведения, организационной культурой, конфликтами и стрессами; управлять занятостью;
- формировать в коллективе чувство сопричастности в достижениях целей предприятия (организации), создавать команды профессионалов и эффективно работать в них;
- использовать принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, используя научный подход;
- применять модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии;
- разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала предприятия (организации).

Владеть:

- подбором и отбором конкурентоспособного персонала для эффективной деятельности предприятия (организации);
- способами решения ключевых проблем управленческой деятельности;
- методами формирования и управления организационной культурой в организации;
- разработкой кадровой политики и инструментов ее реализации, а также навыками анализа морально-психологического климата на предприятии (организации) в рамках организационной культуры;
- экономическим анализом показателей по труду, бюджетирование затрат на персонал в рамках организационной культуры.

У обучающихся формируются следующие *компетенции*:

- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения (ОПК-5);

- способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8);

- владением навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-16);

- умением выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути их решения, разрабатывать и экономически обосновать систему мер по их практической реализации (ПК-21).

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. Предмет изучения дисциплины «Управление организационной культурой»

Вопросы:

1. Организационная культура как социально-экономическое явление.
2. Понятие, структура и содержание организационной культуры.
3. Понятие организационной культуры.
4. Определения организационной культуры.

ТЕМА 2. Системный подход к изучению культуры

Вопросы:

1. Организационная культура как система; место культуры организации в социокультурной системе общества.
2. Основные элементы организационной культуры; ценности, нормы, другие элементы.
3. структуры организационной культуры, уровни корпоративной культуры

ТЕМА 3. Основные компоненты организационной культуры

Вопросы:

1. Роль организационной культуры.
2. Организационная культура с точки зрения сотрудников. Организационная культура с точки зрения менеджеров.
3. Знаково-символическая составляющая организационной культуры.
4. Понятие знаково-символической системы.
5. Формы знаково-символической системы: мифы, легенды, обряды, ритуалы, церемонии.
6. Языковой и символический менеджмент.
7. Организационная культура и внешняя среда.

ТЕМА 4. Факторы, влияющие на особенности организационной культуры

Вопросы:

1. Понятие и виды субкультур.
2. Сильные и слабые культуры.
3. Функции субкультур.
4. Закономерность становления субкультур.
5. Типы субкультур.

Тема 5. Типология культур.

Вопросы:

1. Характеристика основных типов. Виды культур. Типология Г. Хофштедаю.
2. Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди. Типология Р. Акоффа. Типология М. Бурке. Т
3. ипология С. Хандию.
4. Типология У. Оучи.
5. Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур. Классические подходы к типологии организационной культуры. Новые подходы к типологии организационной культуры.

Тема 6. Принципы и методы формирования организационной культуры.

Вопросы:

1. Принципы формирования организационной культуры.
2. Этапы формирования организационной культуры.
3. Методы формирования организационной культуры.

Тема 7. Содержание и показатели анализа организационной культуры.

1. Содержание организационной культуры.
2. Показатели анализа организационной культуры.
3. Характеристики и параметры организационной культуры.
4. Пути влияния культуры на организационную жизнь.
5. Подходы к изменению влияния культуры.
6. Соответствие культуры принятой стратегии.
7. Матрица оценки «культурного» риска.

Тема 8. Принципы и методы поддержания организационной культуры.

1. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.
2. Методы изменения культуры.
3. Факторы формирования команды.
4. Методика исследования.
5. Реализация этических ценностей в правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре, философии предприятия и др. на примере зарубежных и российских организаций

Тема 9. Влияние организационной культуры на организационную эффективность. Управление организационной культурой

1. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность.
2. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.
3. Консалтинг в области формирования организационной культуры.
4. Понятие социальной технологии и ее роль в управлении персоналом.
5. Технологии разработки оргкультуры.
6. Технологии освоения оргкультуры.

3. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ И ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Пример кейса: «Модель организационной культуры».

В зарубежной и российской литературе рассматривается несколько структурных моделей организационной культуры.

Наиболее известной является трехуровневая модель американского психолога Эдгара Шайна, построенная на основе концепции культурологов Ф.Р. Клухона и Ф.Л. Штротбека.

Изучение организационной культуры начинается с первого, **«поверхностного»**, или **«символического»** уровня, включающего такие внешние проявления, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, язык, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, планировка и оформление помещений. Это «видимая» часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.

Второй уровень представляют **ценности и верования**, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Как правило, они формируются руководством компании и доводятся до сведения всех сотрудников. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Шайн называл это «организационной идеологией», которая во многих компаниях непосредственно формулируется в программных документах организации, являясь основным ориентиром в ее деятельности. Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

В основе организационной культуры, по мнению Э. Шайна, лежат некоторые **базовые представления** о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства,

человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями — членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и в основном носят лишь гипотетический характер.

Вопросы для решения:

1. Разберите компанию, в которой вы работаете, по уровням: 1. Внешний (символический) уровень. 2. Ценностный уровень. 3. Базовый уровень.

Описание кейса «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х». Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава"). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг. Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и

верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга X. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации. Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин").

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга X замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития

организационной культуры в каждой компании. Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами

организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д. Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в

выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разные операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга? Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты? Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ В СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Кейс содержит описание кризисной ситуации, возникшей на малом предприятии, работающем в сфере делового туризма. Кризис был вызван как внешними факторами (активизацией конкурентной борьбы), так и проблемами разногласий по поводу перспектив развития между учредителями и внутренней конкуренцией среди ведущих сотрудников. Руководство приняло решение о проведении исследования с целью оценки человеческого потенциала развития компании.

Материалы кейса могут быть использованы для развития навыков диагностики проблем развития человеческих ресурсов компании в ситуации организационных изменений и анализа особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

Описание проблемы

Компания «Макс» была создана в 1991 г. первоначально как оператор въездного туризма. С течением времени Россия становилась все более открытой для зарубежных гостей, и стало очевидно, что Санкт-Петербург привлекает не только обычных туристов, но и большое количество деловых людей со всего мира. Этот факт значительно повлиял на концепцию бизнеса. В 1997 г. началось становление компании в качестве профессионального организатора конгрессов и конференций.

К 2003 г. компания «Макс» зарекомендовала себя высококвалифицированными надежным организатором мероприятий любого масштаба и уровня сложности, как в Санкт-Петербурге, так и на Северо-Западе России. Она являлась активным членом российских и международных профессиональных ассоциаций. Уникальный опыт сотрудников компании, участвовавших в обслуживании более чем 500 мероприятий — от небольших семинаров до международных конгрессов и крупных фестивалей, их творческая инициатива и неизменное внимание к любому пожеланию заказчика определяли успех компании «Макс». Компания выступала под лозунгом: «Наши преимущества — Ваши выгоды!».

В рекламном буклете подчеркивались следующие качества:

***«Надежность** — многолетний опыт успешной работы компании — надежные, проверенные временем связи с нашими партнерами по бизнесу — профессионализм сотрудников компании, заинтересованных в общем успехе мероприятия.*

***Высокое качество** — доскональное знание местного рынка, что позволяет нам выступать Вашим квалифицированным консультантом по любым вопросам организации — оптимальное сочетание цены и качества наших услуг — применение современных компьютерных технологий и собственных программных разработок.*

***Индивидуальный подход** — каждое мероприятие уникально — мы создаем его только для Вас и Ваших гостей — творческий подход сотрудников компании, их энергия — все для успеха Вашего мероприятия — над всеми Вашими мероприятиями работает Ваш личный менеджер „Макс“».*

Компания с момента создания принадлежала двум владельцам, которые выступали в роли директоров. Один из директоров — А. Иванов — выполнял функции генерального директора и специалиста в области маркетинга. Второй — Б.

Петров — финансового директора. Структура компании состояла из 5 отделов, руководители которых напрямую подчинялись директорам. Три отдела занимались поиском заказчиков и организацией мероприятий в различных сферах делового туризма: медицине и биологии, культуре (фестивали, конкурсы), политике (конгрессы и семинары), спорте (проведение соревнований). Один отдел занимался практической организацией всех мероприятий: заказом помещений, гостиниц, питания, транспорта. Успех компании в поиске заказов во многом держался на личных связях руководителей в доверенных им областях.

К 2003 г. штат компании состоял из 25 квалифицированных менеджеров, текучка практически отсутствовала. С 2002 г. в компании начали проявляться признаки кризисной ситуации.

В Санкт-Петербурге появились активные конкуренты в сфере делового туризма, усилилась борьба за получение заказов. Старели начальники отделов. В 2003 г. директорами было принято решение ввести должность директора по развитию, на которую был принят наемный менеджер — В. Сидоров. Его прежняя работа создала ему устойчивые связи в администрации города. Предполагалось, что эти связи помогут в поиске информации о мероприятиях, проводимых в Санкт-Петербурге. В реальности же новому директору приходилось решать внутренние конфликты в коллективе. В 2003 г. был открыт новый отдел, цель которого заключалась в организации выставок, была принята на работу новая руководительница отдела. Погоня за заказами приводила к тому, что отделы искали и организовывали заказы не только в своей сфере, но и в других, поскольку их вознаграждение было связано с количеством проведенных заказов. В компании развивалась внутренняя конкуренция. Руководители бегали то к одному, то к другому директору с жалобами друг на друга, игнорируя нового директора по развитию.

Владельцы решили рассмотреть новые направления развития, однако их точки зрения разошлись. Генеральный директор считал, что необходимо уходить от работы в одном регионе, последовательно открывая филиалы в Москве, Новгороде, Пскове, Петрозаводске, Мурманске. Он полагал, что необходимо совершенствоваться в сфере делового туризма, активнее выходить на международные рынки. Им был приглашен специалист-консультант, задача которого заключалась в разработке новой маркетинговой стратегии развития.

Финансовый директор относился к новой идее скептически. Он считал, что нужно увеличить количество отделов, не привязывая их к определенной сфере деятельности, ориентируя их на основной результат — количество полученных заказов. В случае неудачи он предпочитал вообще отказаться от основного профиля деятельности — делового туризма и заняться другим видом бизнеса, например, ресторанным.

Новый директор по развитию поддерживал генерального директора, однако считал, что нужно изменить существующую организационную структуру и предпринять ряд действий в управлении персоналом, которые помогли бы сгладить конфликтную ситуацию. По его инициативе и при поддержке генерального директора было принято решение о проведении исследования в виде опроса и собеседования с менеджерами компании, чтобы прояснить их отношение к ситуации, их видение перспектив развития.

Кроме того, директора хотели выяснить, какие нефинансовые факторы можно использовать в качестве стимулов развития. Проведение исследования было поручено группе консультантов. Методы и процедура исследования *Целью* исследования являлась оценка человеческого потенциала развития ООО «Макс», получение информации о возможных методах вовлечения персонала в процесс организационного развития.

Были поставлены следующие задачи:

- диагностика ресурсов развития с точки зрения персонала;
- определение особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

отношения к сложившейся ситуации.

Использовались следующие понятия: Нематериальное (нефинансовое) стимулирование: поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Они направлены на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат и делятся на три группы:

- не требующие прямых инвестиций со стороны организации;
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно;
- требующие инвестиций и распределяемые адресно.

Результаты исследования

Оценка персоналом основных целей предприятия и направлений развития

Результаты расстановки основных приоритетов деятельности высшим руководством организации приведены на рисунке (чем выше столбик диаграммы, тем менее значим приоритет).

Перспективы развития оценены следующим образом: 18 человек дали позитивную оценку, 3 — негативную и 2 — нейтральную.

Оценка персоналом деятельности руководителей:

негативных оценок — 12;

нейтральных — 7;

позитивных — 4.

Примеры высказываний:

«лебедь, рак и щука»;

«управляет по-советски»;

«все знает, но не хочет сделать, как следует»;

«три собственные части успеха»;

«симпатичные мужики».

Оценка главных проблем, тормозящих развитие:

отсутствие у руководителей общего языка;

недостаток внимания;

Мнения сотрудников изложены дословно.

всем мало платят;

непонимание руководством нужд сотрудников;

поиск клиентов;

отсутствие единой цели;

низкий уровень оснащенности и организации труда.

Самую низкую оценку получили следующие факторы:

перспектива повышения заработной платы;

удовлетворенность материальным положением;

перспективы повышения по службе;

система начисления заработной платы;

справедливость распределения премий;

реакция администрации на критику (излишне болезненная);

качество обмена информацией между подразделениями.

Высокую оценку получили следующие утверждения:

я дорожу своим коллективом;

мое рабочее место хорошо оснащено;

я хорошо представляю рабочие проблемы моего начальства;

на рабочем месте я чувствую себя хозяином;

я знаю критерии эффективности моей работы;

я собираюсь повысить уровень образования;

начальник доступен и открыт в общении.

Основные проблемы, отмеченные руководителями подразделений в процессе собеседования:

1. Неэффективность системы бухгалтерского учета и отсутствие финансового анализа как текущей деятельности, так и стратегического развития предприятия.

2. Неэффективность организационной структуры управления, предмета деятельности подразделений; дублирование функций, «сталкивание лбами» отделов, занимающихся организацией конгрессов.

3. Несовершенство системы стимулирования: несвоевременность и необоснованность премирования, недостаточность форм морального стимулирования, преобладание форм наказания, а не поощрения.

4. Недостаточность информационного обеспечения, трудности в получении информации (финансового и управленческого плана),необходимой для работы.

5. Сложности в повышении квалификации (отсутствие финансирования).

6. Старение основного персонала, сложности в подборе и продвижении молодых кадров.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте результаты исследования и выделите наиболее значимые, по мнению сотрудников, проблемы компании, препятствующие ее дальнейшему развитию.

2. Предложите действия, способствующие разрешению выделенных проблем. Особое внимание уделите предложениям по разработке системы нематериального стимулирования сотрудников. Она может включать стимулы, не требующие прямых инвестиций со стороны организации; требующие инвестиций и распределяемые безадресно; требующие инвестиций и распределяемые адресно.

Написание реферата является обязательным элементом изучения курса «Управление организационной культурой». Написание рефератов является одной из важных форм развития способностей к самостоятельному изучению теоретического материала, а также позволяет проверить приобретенные знания и закрепить полученные в ходе учебных занятий навыки и умения.

Слово «реферат» в переводе с латинского обозначает краткое письменное изложение сущности какой-либо проблемы, но реферат – это не только пересказ прочитанного, но и анализ, обобщение и аргументированное изложение собственной точки зрения по рассматриваемой проблеме.

Реферат является одной из форм контроля знаний, демонстрирующей умение студента работать с научной литературой и способность делать выводы по заданной теме, а также позволяет проверить приобретенные знания и закрепить полученные в ходе учебных занятий навыки и умения. Учебный реферат – краткое изложение содержания статьи (книги), включающее основные фактические сведения и выводы, необходимые для первоначального ознакомления и определения целесообразности обращения к ней. Цель реферата – ознакомление с предлагаемой литературой, анализ, обобщение и аргументированное изложение собственной точки зрения на рассматриваемую проблему.

Способы выбора темы реферата.

Тема реферата выбирается студентом самостоятельно в соответствии с собственными интересами. Большую помощь ему в этом может оказать список тем рефератов, данный в настоящем методическом пособии. Тема реферата может быть иной, но должна быть предварительно согласована с преподавателем.

Требования к оформлению реферата.

Объем реферата составляет 15-20 страниц (компьютерный набор или «от руки»), шрифт Times New Roman, 14 кегель, полуторный междустрочный интервал. Поля: верхнее и ниже – 20мм., правое – 10мм., левое – 3мм. Требования к языку реферата: простота, ясность изложения и использование лексики книжного или нейтрального стилей речи. Постраничные сноски печатаются через 1 интервал внизу листа. Абзац необходимо начинать с расстояния 35 мм от левого края страницы. Текст должен отвечать требованиям грамматики и стилистики.

Структура задания.

На основе критического анализа литературы определяется степень изученности темы и намечается круг вопросов, подлежащих рассмотрению в реферате, а также его задачи и цели.

Реферат должен состоять из следующих структурных элементов:

Введение должно быть лаконичным и не превышать по размерам 1-2 страниц. введение содержит обоснование выбранной темы, актуальность, краткая характеристика эпохи (там, где необходимо), цель данной работы и задачи для ее достижения.

Основная часть обычно состоит из нескольких глав, которые подразделяются на параграфы. Все пункты плана должны иметь четко сформулированные названия, в которых следует избегать дублирования с общим названием работы. Изложенный в них материал должен полностью соответствовать этим названиям.

Каждая глава в тексте должна начинаться с новой страницы. Разделы глав обозначаются двойными цифрами: первая указывает на порядковый номер главы, вторая – на разделы. В завершении каждого параграфа или главы обязательно делается вывод, где четко определяются причины и следствия изучаемого явления.

Основная часть должна составлять примерно 2/3 всей работы.

По своему содержанию реферат должен полностью раскрывать выбранную студентом тему, отражать знание последних публикаций и результаты научных поисков по рассматриваемой проблеме, написан на основе изучения источников и научной литературы (не менее пяти наименований).

Заключение должно состоять из кратко и четко сформулированных выводов, вытекающих из целей и задач реферата. В них важно выделить результаты авторского осмысления проблемы. Заключение должно составлять не более 1-3-х страниц.

В конце реферата приводится *список использованных источников и литературы*, который составляется по правилам ГОСТа, приведенным ниже. В приложении даются таблицы, диаграммы, планы, фотографии (обязательно с указанием на первоисточник, откуда они взяты), иллюстрирующие содержание реферата.

Критерии оценки:

На «отлично» оценивается реферат, дающий полное, логичное и законченное изложение темы или вопроса, основанное на изучении источников, имеющий правильно оформленный справочный аппарат.

На «хорошо» оценивается реферат, имеющий недочеты в оформлении и пробелы в раскрытии одного-двух аспектов темы.

На «удовлетворительно» оценивается реферат, написанный со слабым использованием источников, с нарушением последовательности изложения материала и недостаточными обобщениями, выводами, но все же, в основном, раскрывающий тему.

Неудовлетворительная оценка выставляется в случае, если тема не раскрыта, реферат написан без использования источников и имеет грубые ошибки в оформлении и содержании.

У студента есть возможность улучшить свою оценку за реферат. Для этого надо сдать реферат в установленные учебной частью сроки и после проверки доработать его с учетом замечаний преподавателя. Хорошая защита (публичное представление) реферата предполагает полные ответы студента на все поставленные вопросы преподавателя по теме реферата.

Темы рефератов

1. Роль организационной культуры в эффективном функционировании и развитии организации.
2. Типология организационной культуры.
3. Организация изучения культуры предприятия.
4. Организационные символы современных предприятий и коммерческих фирм.
5. Легенды, истории и мифы как составляющие организационной культуры.
6. Ценности современных организаций.
7. Управленческая культура. Содержание организационной культуры.
8. Социально-психологический климат как составляющая организационной культуры.
9. Формирование культуры современной организации.
10. Подходы к формированию лидерами организационной культуры.
11. Организационное развитие и организационная культура.

12. Четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры организации.
13. Имидж организации и его формирование.
14. Коммуникативное единство организации.
15. Организационная культура и система управления знаниями
16. Трудности при проведении изменений в культуре организации.
17. Лояльность в понимании различных организационных культур.
18. Вербальные и невербальные виды деловой коммуникации.
19. Принципы и методы формирования организационной культуры.
20. Понятие, структура и содержание организационной культуры.
21. Организация как социокультурный феномен.
22. Индивидуальные и корпоративные ценности в организационной культуре.
23. Корпоративная культура: история и современность.
24. Проблема гендерных отношений и анализа ОК.
25. Контркультура и девиантность в организациях.
26. Понятие и этапы организационной социализации.
27. Лидерство и руководство в организации.
28. Развитие и изменение ОК.
29. Проблема управляемости ОК.
30. Типология ОК на примере (Ваша организация).
31. Система руководства и подчинения на примере (Ваша организация).
32. Этапы формирования ОК.
33. Культура делового общения: общая характеристика и специфические черты.
34. Влияние ОК на деятельность организации.
35. Информационное обеспечение социально-культурного управления.
36. Национальная специфика ОК.
37. Идеология и имидж корпорации.
38. Семиотика корпоративной культуры: символы, мифы, ритуалы.
39. Семиотика и имиджелогия деловых культур.
40. Информационная культура личности.
41. Диагностика состояния и изменений ОК.
42. Роль персонала в формировании ОК.

4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

1) Антропологический подход к определению культуры заключается в

- a) признании самоценности культуры каждого народа
- b) признании культуры как фактора организации и образования жизни какого-либо общества,
- c) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества
- d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.

2) Отметьте факторы, влияющие на организационную культуру, связанные с персоналом.

- a) квалификация, образование и общий уровень развития персонала
- b) характер и содержание работы, c) уровень правового развития общества,
- d) отношение к организационной культуре компании потребителей

3) Социологический подход к определению культуры заключается в

- a) признании самоценности культуры каждого народа
- b) признании культуры как фактора организации и образования жизни какого-либо общества
- c) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества
- d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека

4) Философский подход к определению культуры заключается в

- a) признании самоценности культуры каждого народа
- b) признании культуры как фактора организации и образования жизни ка- кого-либо общества
- c) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества
- d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.

5) Что не относится к характеристикам, на основе которых Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру

- a) коммуникационная система и язык общения
- b) внешний вид
- c) привычки и традиции
- d) контроль.

6) Отметьте элементы рамочной конструкции конкурирующих ценностей организационной культуры, которые присущи типологии К. Кэмерона и Р. Куинна.

- a) клан
- b) феминизм
- c) иерархия
- d) бюрократия

7) Что не относится к элементам организационной культуры?

- a) ценности
- b) нормы
- c) символика
- d) образцы базовых предложений

8) Какие уровни организационной культуры существуют?

- a) поверхностный
- b) глубинный
- c) внешний
- d) внутренний

9) Способствовать реализации стратегии организации посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала организации – это:

- a) определение организационной культуры;
- b) цель организационной культуры;
- c) функция организационной культуры;
- d) механизм действия организационной культуры.

10) Отметьте возможные подходы к организационной культуре, которые выделил Е. Молл.

- a) внешний
- b) внутренний
- c) понятийный
- d) когнитивный.

11) Какой функции организационной культуры не существует? а) ресурсосберегающей, б) ценностеобразующей, с) коммуникационной, d) инновационной.

12) К какой функции организационной культуры можно отнести «развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива»? а) мотивирующей, б) коммуникационной, с) стабилизационной, d) познавательной.

13) Что не относится к внутренним факторам, влияющим на организационную культуру? а) характер и содержание работы компании, б) внутренний и внешний дизайн компании, с) уровень научно-технического развития отрасли, d) политика компании в области инноваций.

14) Что можно отнести к факторам управления, оказывающим влияние на организационную культуру? а) деловую среду в целом и в отдельной отрасли, б) этические и моральные нормы и ценности, преобладающие в обществе, с) общие экономические условия, d) средства и методы, используемые для достижения цели.

15) Когда происходит зарождение организационной культуры? а) при объединении людей в группы, б) на этапе создания организации, с) при внедрении формальных правил и процедур, d) при внедрении санкций.

16) Отметьте факторы определяющие силу организационной культуры? а) разделяемость, б) общность, с) индивидуализм, d) интенсивность.

17) Определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании – это ... а) разделяемость, б) общность, с) индивидуализм, d) интенсивность.

- 18) Может ли организационная культура формироваться как стихийно, так и специальным образом? а) да; б) нет.
- 19) Убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе, можно назвать.... а) организационной культурой, б) корпоративной культурой, в) предпринимательской культурой, г) субкультурой.
- 20) При наличии каких условий можно говорить о существовании в организации субкультуры? а) когда имеется большое количество отделов в организации, б) когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других, в) когда существует сплоченность коллектива, г) когда руководитель разделяет ценности персонала.
- 21)это культура, господствующая в данный период развития, характеризующая уровень развития и присущая наибольшему числу людей. а) нормативная субкультура, б) предпринимательская культура, в) доминирующая культура, г) модальная субкультура.
- 22) Какое название носят различия обусловленные существованием мужской и женской субкультур? а) гендерные, б) психофизиологические, в) функциональные, г) ментальные.
- 23) Дискриминация, осуществляемая по отношению к представителям другой возрастной группы носит название... а) профессиональная субкультура, б) эйджеризм, в) девантность.
- 24) Что является важнейшим признаком субкультуры группы девиантов? а) отсутствие долгосрочных целей, б) не доброжелательные отношения в коллективе, в) слабая мотивация к соблюдению общепринятых и общезначимых норм поведения, г) потребность в самовыражении.
- 25) Какой фактор модели ценностей, не входят в типологию Г. Хофштеде? а) индивидуализм-коллективизм, б) дистанция власти, в) маскулинизация - феминизация, г) преемственность в управлении.
- 26) Отметьте правильное утверждение. а) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг определили шесть базисных признаков национального

своеобразия организационных культур; б) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг не учитывали влияние отношения к окружающей среде; с) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг определили сущность организационной культуры.

27) Отметьте те параметры, по которым Ф. Тромпенаарс сравнивает виды организационных культур. а) равенство - иерархия, б) ориентация на личность - ориентация на задачу (цель), с) ориентация на внутреннюю среду - ориентация на внешнюю среду, d) ориентация на подчинённого - ориентация на руководителя.

28) Отметьте те типы организационной культуры, которые выделили Т. Дил и А. Кеннеди. а) культу «продвижения продукции», б) культуру «усердной работы», с) культуру «процесса», d) культуру «крутых организаций».

29) Укажите авторов, которые предложили типологию организационных культур по признаку специфики гендерных отношений. а) С. Медок и Д. Паркин, б) Т. Дил и А. Кеннеди, с) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг, d) К. Кэмерон — Р. Куинн.

30) Отметьте, что организационная культура обеспечивает одновременно. а) стабильность и приспособляемость; б) повышение мотивации и карьерный рост; с) обеспечение организации кадрами и повышение эффективности.

31) Верно ли утверждение: «Содержательные показатели относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации». а) верно; б) не верно.

32) какого инструмента оценки организационной культуры не существует? а) оценка общего культурного уровня; б) инструмент оценки конкурентных ценностей (опросная методика); с) оценка потенциала организационной культуры.

33) Что не относится к образцовым измерениям организационной культуры? а) сила; б) сплоченность; с) взаимозаменяемость; d) культурный тип (или тип культуры).

34) Что подразумевается под гендерным анализом организационной культуры? а) определенные социальные связи между работниками-

мужчинами и работниками-женщинами; b) анализ особенностей организационной культуры с учётом длительности существования организации; c) определение взаимосвязи между организационной культурой и возрастом сотрудников предприятия.

35) Какого метода поддержания организационной культуры не существует? a) заявления, призывы, декларации руководства; b) моделирование ролей, обучение и тренировка; c) проведение ярмарки вакансий; d) критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.

36) Какое понятие шире? a) обряды; b) ритуалы.

37) С чего начинается формирование организационной культуры? a) выявление носителей культуры; b) определение стартовых позиций персонала; c) выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей; d) оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректировок.

38) На какие виды делятся конкурентные преимущества по М.Портеру? a) дифференциация продуктов-товаров; b) более низкие издержки на создание и реализацию товаров; c) более высокие издержки на реализацию товаров; d) отсутствие дифференциации товаров.

39) Что предлагают К.Камерон и Р.Куинн для выявления соответствия организационной культуры стратегии организации? a) проводить систематический анализ предприятия; b) разделить типы организационных культур на 4 категории; c) сравнивать экономические и социально – психологические параметры предприятий.

40) «Для адхократической культуры фокус стратегий находится во внешней среде» - верно ли данное утверждение? a) да, утверждение верно; b) утверждение не верно.

41) Что предлагают Х.Шварц и С.Девис в области взаимосвязи организационной культуры и стратегии предприятия. a) использовать только ту стратегию, которая соответствует организационной культуре; b) не выделять взаимосвязь

- организационной культуры и стратегии предприятия; с) разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи).
- 42) Какого этапа изменения организационной культуры не существует? а) обоснование необходимых изменений; б) выделение ответственных лиц, которые будут внедрять новую организационную культуру; с) сортировка, отбор, разработка новшеств; d) обсуждение, доработка, внедрение.
- 43) Отметьте, что не включает в себя суть этапа обсуждения, доработки и внедрения изменений организационной культуры. а) разработка чёткого плана действий; б) исполнение плана на практике; с) сравнение планов различных предприятий; d) усовершенствование коммуникационных систем.
- 44) Сколько основных этапов включает в себя работа по управлению изменениями организационной культуры? а) 2 этапа; б) 4 этапа; с) 5 этапов; d) 6 и более.
- 45) Можно ли произвести изменение организационной культуры за месяц? а) да; б) нет.
- 46) В чём заключается суть модели эффективности В. Сате? а) в рассмотрении влияния организационной культуры на предприятие через 7 процессов; б) в применении на практике методов управления межличностными отношениями; с) в разработке программ повышения уровня организационной культуры.
- 47) Верно ли утверждение: «Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер». а) да; б) нет.
- 48) По каким направлениям осуществляется влияние организационной культуры на коммуникации? а) отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения; б) разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений; с) все варианты верны; d) все варианты не верны.
- 49) Суть какой модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся

условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. а) Модели Сате; b) Модели Парсонса; c) Модели Квина-Рорбаха; d) Модель Питерса-Уотермана.

50) Кому принадлежит модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». а) Сате; b) Парсонсу; c) Квину и Рорбаху.

51) Какая из моделей выявила связь между культурой и успехом в работе организации? а) Модели Сате; b) Модели Парсонса; c) Модели Квина-Рорбаха; d) Модель Питерса-Уотермана.

ГЛОССАРИЙ

Абстрактные системы

Системы, все элементы которых являются понятиями.

Адаптивные системы

Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях.

Адаптация

Форма развития организации, обеспечивающая сохранение основных ее функций путем приспособления к условиям внешней среды.

Аналогии

Сравнительный анализ, когда рассматривается деятельность и результаты работы известного предприятия и оценивается возможность их использования на проектируемом предприятии.

Апелляционная подсистема

Совокупность отношений «руководитель - подчиненный» по признанию правильности решений управляющего.

Ароморфоз

Направленная прогрессивная форма эволюции, при которой происходят существенные изменения в организации и функционирования видов, способствующие лучшему приспособлению к условиям среды.

Ассоциативные организации

Организации, которые характеризуются некоторой автономией от среды, относительной стабильностью состава, иерархией ролей, сравнительно устойчивым распределением участников по уровню престижа, принятием общих решений. Функции регулирования осуществляют, прежде всего, спонтанно формируемые коллективные нормы и ценности.

Бифуркация (от лат. bifurcus - раздвоенный)

Это: 1) ветвления путей эволюции системы; 2) ветвление решений нелинейного дифференциального уравнения. Состояние в процессе организационных изменений, не имеющее однозначно предсказуемой тенденции развития.

Бюрократия (фр. bureaucratie от фр. bureau - бюро, канцелярия, гр. kratos - власть, господство, буквально господство канцелярии)

Тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Вертикальные связи

Связи руководства и подчинения, субординационные и иерархические связи.

Виртуальная организация

Это: 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

Генезис

Исследование процесса возникновения, становления и развития.

Гетерогенный

Разнородный по составу или происхождению.

Гетерогенная организация

Организация, которая управляется своими членами в большей степени, чем она управляет ими.

Гибкость

Способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями параметров системы.

Глобалистика

Учение о глобальных природных и общественных проблемах современности, возникающих в результате объективного развития общества и создающих угрозу всему человечеству, для своего решения требуют объединения усилий всего мирового сообщества.

Гомеостаз

Свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

Гомогенный

Однородный по своему составу.

Горизонтальные связи

Связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования. Их основное назначение - способствовать наиболее эффективному

взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих между ними проблем.

Дедукция (от лат. deductio - выведение)

Это: 1) способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам; 2) важный метод исследования, использование которого предполагает, что частные положения логически выводятся из общих положений (аксиом, постулатов, правил, законов).

Дезингрессия

Разрыв (прекращение) связей элемента с организацией, при котором элемент теряет качественные свойства выполнения общих с нею функций.

Декомпозиция

Расчленение организации на более простые части – элементы.

Динамические системы

Это: 1) системы, состояние которых изменяется во времени; 2) структуризованные объекты, имеющие входы и выходы, объекты, в которые в определенные моменты времени можно вводить и из которых можно выводить вещество, энергию, информацию.

Закон

Это: 1) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 2) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 3) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 4) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

Закономерность

Это: 1) соответствие закону; 2) проявление закона.

Закрытые системы

Системы, у которых отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

Звено управления

Это: 1) структурное подразделение или должностное лицо, выполняющее функции управления; 2) обособленное подразделение со строго определенными функциями.

Иерархическая система (от греч. hieros - священный □ arche - власть)

Это: 1) система, имеющая многоуровневую структуру, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, в порядке подчинения; 2) система, элементы которой сгруппированы по уровням, вертикально соотнесенным один с другим; при этом элементы уровней имеют разветвляющиеся выходы.

Изменение

Заметные различия в ситуации, в человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях, происходящие между двумя последовательными моментами времени.

Инвариантные связи

Связи, которые могут оставаться практически неизменными при любых условиях, что обусловлено сущностными характеристиками системы, ее целевой ориентацией и функциональным назначением, спецификой реализации связей в данной конкретной организации.

Индукция (от лат. inductio - возбуждение, наведение)

Логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

Институализация

Учреждение каких-либо новых институтов; правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

Интернализация

Выявление компонентов знания, соответствующих требованиям конкретного получателя.

Интуиция

Свободный полет фантазии без привлечения результатов формально-логического анализа и методов математического прогнозирования, основанный на предчувствии возможных результатов.

Картель

Объединение компаний одной отрасли, вступающих между собой в соглашение по различным вопросам коммерческой деятельности. Это могут быть соглашения о ценах, рынках сбыта, об объемах производства и продаж, ассортименте, обмене

патентами, условиях найма рабочей силы и др. В первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции.

Кибернетика (от греч. kubernetike - искусство управления)

Наука об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах произвольной природы (технических, социальных, экономических, биологических и т. д.).

Когерентные процессы

Согласованные по времени, пространству или по закону различные организационные процессы.

Комбинаторность

Потенциал, ресурс возможных способов соединения.

Композиционность

Возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Контролинг

Система эффективного управления предприятием, ориентированная на его долгосрочное функционирование и основанная на внедрение в практику методов и средств современного менеджмента.

Конъюгированность

Способность к внутреннему обмену и объединению качеств элементов и организаций.

Координация

Процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

Корпоративная культура

Культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке), объединяющая людей на предприятии на основе общих ценностей и норм в единый план или «семью».

Критерий (от греч. kriterion - мерило, средство суждения, способность различения)

Это: 1) признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; 2) мера оценки.

Культура (от лат. cultura)

Это: 1) совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества; 2) проявление

общественного сознания, отражающее процесс самоорганизации общества.

Легитимность (по М. Веберу)

Признание правомерности, значимости, законности социального порядка и типа господства.

Лидерство

Групповое взаимодействие, где лидер является инициатором изменений, человеком, который влияет на других в большей степени, чем они на него.

Линейные связи

Связи подчинения по всему кругу вопросов. Это отношения, предполагающие, что руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое и единоличное руководство подчиненными по всем функциям управления.

Матричная структура

Наложение проектной структуры на постоянную для организации линейно-функциональной структуры управления.

Объект исследования

Системно выраженная область действительности, на которую направлена познавательная деятельность субъекта исследования.

Объект теории организации

Регулируемые и самоорганизующиеся процессы в социальных организационных системах, вся совокупность организационных отношений общества. Объектом изучения выступает организационный опыт окружающей нас действительности.

Онтогенез

Отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

Организационная культура

Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые определяют ориентиры поведения членов организации.

Организационная структура управления

Состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организационно-управленческие структуры

Совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей.

Организационное развитие

Долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей.

Организация (от лат. *organizare* - сообщать стройный вид, устраивать)

Это: 1) достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте; 2) координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей; 3) открытая система, т. е. система, постоянно стремящаяся сохранить баланс между внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды (т. е. самостабилизирующаяся) с целью сохранения своего устойчивого состояния.

Открытые системы

Системы, обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Парадигма

Это: 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе.

Предмет исследования

Исследуемые стороны, свойства, отношения объекта, это часть объекта, представленная выявленными проблемами, для решения которых определяется цель исследования.

Предмет теории организации

Как общие, так и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения, закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими.

Принцип (от лат. *principium* - начало, основа)

Основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, практической деятельности.

Принципы организации

Общие правила формирования (самоформирования) систем в природе и обществе, обеспечивающие упорядоченность и целесообразность функционирования системы.

Проектное управление

Управление важными видами деятельности в организации, требующими постоянного руководства в условиях ограничения затрат, сроков и качества работ.

Ревалентная среда

Внешняя среда организации, в которой ресурсные, энергетические, социальные и другие условия заметно и благоприятно содействуют развитию и выполнению функций.

Развитие организации

Процесс закономерного перехода управления с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или своевременную его переориентацию на другие рынки.

Ревитализация

Постоянное применение индивидуального творческого потенциала, повышение ответственности, длительное преобразование внутренних и внешних отношений организации.

Самообучающаяся организация

Организация, работники которой обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность.

Саморегулирование

Способность организации самостоятельно сохранять свои параметры без воздействия извне и устранять отклонения, возникающие в ней.

Свойства системы

Совокупность параметров системы, определяющих поведение системы.

Синергетика

Это: 1) наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации; 2) междисциплинарное направление, предоставляющее благодаря результатам исследований в области

теории лазеров и неравновесных фазовых переходов идейную основу для плодотворного сотрудничества исследователей в различных областях. Синергетика занимается изучением систем, состоящих из большого числа частей и сложным образом взаимодействующих между собой.

Синергетические связи

Связи, которые при кооперированных (совместных) действиях независимых элементов системы обеспечивают увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же, но независимо действующих элементов.

Синергизм

Научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

Синергия (от лат. *synergia* - сотрудничество, содружество)

Вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

Система

Целостная совокупность взаимосвязанных элементов.

Система управления

Совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

Система ценностей

Это: 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок; 3) наиболее устойчивая категория отношений между людьми, сформировавшаяся на основе всего предшествующего опыта практической и интеллектуальной деятельности. Система ценностей включает в себя мировоззренческие представления, состояние правового и экономического пространства, а также другие составляющие. Системообразующим фактором системы ценностей является мораль (нравственность), которая составляет основу духовной культуры человека и общества.

Стохастический (от греч. stochasis - догадка)

Случайный, или вероятностный.

Стохастический процесс

Процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

Стратификация (от лат. stratum - настил, слой, facere - делать)

Метод исследования систем, основанный на выделении уровней описания, каждый из которых характеризуется своим собственным набором принципов описания, понятий, терминов, своим специфическим языком (стратифицированное представление систем).

Структура

Это: 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы; 3) организационная характеристика системы; совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

Тектология (по А. Богданову)

Общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем.

Теория (от греч. theoria - рассмотрение, исследование)

Это: 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

Теория организации

Это: 1) система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития; 2) раздел, изучающий организацию как систему, как субъект хозяйственной деятельности.

Типология

Классификация объектов по общности признаков.

Точка бифуркации

В теории систем - момент неустойчивости, когда еще не определен вариант дальнейшего развития. Это точка выбора, когда относительно легко направить развитие по тому или иному пути.

Толерантность

Устойчивость к внешним воздействиям.

Управление

Особым образом ориентированное воздействие на систему, обеспечивающее придание ей требуемых свойств или состояний.

Флуктуации

Теория происхождения Вселенной – случайные отклонения от средней нормы в поведении частиц, элементов систем организаций в менее вероятном, а потому в непредсказуемом направлении.

Функциональные связи

Связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления. В зависимости от принятых в организации принципов управления и вида организационной структуры они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Функция управления

Совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

Цель

Это: 1) внутренний побуждающий мотив действия; 2) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 3) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

Эггессивность

Достижение максимального уровня реализации качеств организации.

Экстернализация

Выборка знаний из внешних хранилищ и организация их в соответствии с установленными требованиями.

Эквифинальность

Свойство системы, характеризующее ее внутреннюю предрасположенность к достижению некоторого предельного состояния, не зависящего от внешних условий.

Экстраполяция

Метод научного исследования, заключающийся в распространении выводов, полученных из наблюдений над одной частью явления, на другую его часть; в этом случае выполняется математический расчет отчетливо наметившихся тенденций в работе предприятия.

Эмерджентность

Наличие новых качеств целого, отсутствующих у его составных частей.

Энтропия (греч. en - в, вовнутрь, trope - поворот, превращение)

Количественная мера неопределенности состояния системы.

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/>.