

**Пензенский государственный педагогический университет
им. В.Г. Белинского
Кафедра Менеджмента и экономических теорий**

И.Г. Ищенко

Управление корпоративной культурой

Практикум

2 часть

Пенза, 2013

Ищенко И.Г. Управление корпоративной культурой: практикум 2 часть. Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2013. – 58с.

Учебно –методическое пособие подготовлено на кафедре менеджмента и экономических теорий и предназначено для студентов, обучающихся по специальности “Менеджмент организации”, а также бакалавров и магистров, проходящих обучение по направлению “Менеджмент”.

©И.Г. Ищенко, 2013

©ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современном мире с развитыми экономическими отношениями, новой структурой собственности происходит изменение традиционных систем управления, которое требует формирования адекватных этим процессам менталитета и культуры организации предпринимательства во всех звеньях экономики и на всех ее уровнях.

Любое предприятие, стремящееся идти в ногу со временем, должно иметь в качестве одного из общепризнанных ориентиров формирование корпоративной культуры как эффективной социально-экономической системы, дающей каждому работнику возможность самоутверждения, максимального проявления способностей, осознания значимости своей личности.

Именно корпоративная культура определяет, как, каким образом и с какими затратами достигаются результаты деятельности предприятия, обуславливая изменение соотношения между объемом производства и измеряемыми затратами.

Корпоративная культура - это философия, определяющая и смысл существования организации, и ее отношение к сотрудникам и клиентам; моральный и социальный климат, проявляющийся во внутренней атмосфере организации, взаимодействии с внешней средой; преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей организации и путей их достижения; система взаимодействия персонала в организации.

Рассмотрение организаций как культурного феномена имеет относительно давнюю историю и восходит к традициям М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина, Ф. Селзника и особенно Ч. Барнарда и Г. Саймона (последние во многом предвосхитили в понятии “организационная мораль” основные черты понятия “организационная культура”). Само введение термина “корпоративная культура” и его детальная проработка датируются концом 70-х годов. Новые условия хозяйствования, динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня

персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней.

В последние годы управленческие службы не только изменили отношение к культуре корпорации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Ее наличие общепризнанно, так же как и влияние организационной культуры на работу предприятия. Чем выше уровень корпоративной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях. Кроме того, чем выше уровень культуры организации, тем выше ее престиж и конкурентоспособность.

Корпоративная культура является оболочкой любого предприятия. Определяя состояние социальной системы, в рамках которой все факторы производства преобразуются в конечные результаты, организационная культура предприятия является важнейшим инструментом управления, лежащим в основе построения любой экономической модели деятельности.

Руководители организаций и предприятий через развитие корпоративной культуры и обращение к оценке лояльности персонала стремятся достичь повышения заинтересованности работников в трудовой деятельности, то есть повлиять на трудовую мотивацию, на формирование стратегии управления персоналом и в конечном итоге – на эффективность работников на предприятии.

Цель данного учебно-методического пособия – дать необходимую теоретическую базу для такой работы и проанализировать практический опыт различных компаний. Учебное пособие поможет студентам и специалистам наиболее эффективно решать все проблемы и вопросы, связанные с управлением корпоративной культурой.

Тема 1. Роль корпоративной культуры в системе управления современной организации

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Задачи современного менеджмента и корпоративная культура.
2. Принципы работы современного предприятия и корпоративная культура.

Литература:

1. Бочарова А. Политика корпоративной социальной ответственности: пути реализации // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №4. – с.50 – 56.
2. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – Дашков и К. – 2010. – 136с.
3. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул [и др.]; — СПб.: Гуманистика, 2008. — 213 с.
4. Лактионова К. Культурный код // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.12 – 15.
5. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. - 464с.
6. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. — М.: Экзамен, 2009. — 653 с.

Практические задания:

1. Разделите задачи современного менеджмента на две группы:
 - задачи, связанные с изменениями внутренней среды организации
 - задачи, связанные с изменениями внешней среды. Заполните таблицу:

Задачи, связанные с изменениями внутренней среды	Задачи, связанные с изменениями внешней среды
1 2 и т.д.	1 2 и т.д.

2. Заполните следующую таблицу:

Принципы работы и культуры современной корпорации:

Принципы работы	Принципы культуры корпорации и работника
1. Общение с потребителем	
2. Регулирование деятельности поставщиков и продавцов	

3. ориентация на перемены: - адаптивная организационная структура - управление персоналом - оптимизация трудовых процессов	
4. Повышение производительности труда	
5. Социальная ответственность и гражданская позиция	
6. Потребность в самоменеджменте работника	

3. Ситуация для анализа.

Один крупный коммерческий банк считал, что повышение эффективности заключается в расширении товарной номенклатуры, и решил внедрить в своих отделениях новые, передовые финансовые услуги — продажу облигаций государственного займа и консультирование по погашению задолженности. Банк затратил немало времени и средств на определение спектра услуг, в которых более всего нуждаются потребители. Специально нанятые эксперты и консультанты совместно с руководством банка разработали детальные методики предоставления услуг. Сотрудники банка прошли достаточно длительное обучение и переподготовку. Многие из них по своей инициативе, помимо внутрифирменного обучения, успешно прошли заочные курсы в специализированных заведениях.

Во время аттестации сотрудники точно и полно рассказывали потребителям о новых видах услуг. Они подробно долгое время объясняли выгоды новых предложений до тех пор, пока клиент не начинал проявлять заинтересованность. После этого сотрудники отвечали на вопросы клиентов и помогали им разобраться в бланках и заявках на дополнительные услуги, в том числе помогали заполнять эти бланки.

Закрепить успех была призвана новая система мотивации, ставившая заработную плату сотрудников в прямую зависимость от распространения новых банковских продуктов, соблюдения методики их предоставления и от общего объема оказанных услуг. Первоначально данная система встречена с энтузиазмом.

Однако после того как отделения приступили к оказанию новых услуг, число клиентов неожиданно стало уменьшаться. Очереди около окошек сначала резко возросли, а потом так же резко сократились. Многие клиенты стали отказываться от даже обычных банковских процедур. Хорошо обученные опытные работники переходили на работу в другие банки. Оставшиеся демонстрировали деморализованность и неудовлетворенность неожиданно

сократившимися размерами заработной платы. Финансовое положение банка не замедлило ухудшиться.

Пытаясь спасти положение, менеджмент банка принял важные решения. В двух отделениях провели эксперимент. Большую часть кассиров перевели на предоставление прежних, лишь немного усовершенствованных стандартных услуг, не требующих ни высокого уровня подготовки, ни большого количества времени. Для этих работников возвращена прежняя система мотивации. Новые финансовые услуги поручили предоставлять специальной группе служащих. Им выделили отдельные столы, установили информационные щиты, рекламирующие новые услуги.

Эксперимент оказался успешным. Показатели снова пошли вверх, причем как в традиционном наборе услуг, так и в новых видах. Разумеется, результаты распространили на работу всех отделений. Тем не менее вследствие первоначально неудачного нововведения банк потерял полтора года и солидную сумму денег.

Вопросы:

1. Прав ли был высший менеджмент банка, принимая решение о расширении перечня услуг?
2. По какой причине клиенты стали отказываться от услуг банка, что могло их не устраивать?
3. Определите эффективность работы банка с точки зрения потребителя.
4. Почему сотрудники банка начали увольняться?
5. Что такое «целевые группы» (группы по проектам) и для чего они необходимы?
6. Если бы Вы руководили этим банком, что бы Вы предприняли, дабы не пускать подобных ошибок?

Тема 2. Корпоративная культура в концепции кадровой политики организации

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Корпоративная культура организации и особенности ее кадровой политики.
2. Технология оценки реализации целей кадровой политики организации через измеряемые показатели.

Литература:

1. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., исправ. и доп.. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 400с.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010. – 359с.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА –М, 2010. – 301с.
5. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432с.

Контрольные вопросы:

1. Как соотносятся корпоративная культура и кадровая политика? Определите место кадровой политики в системе корпоративной культуры.
2. Как можно классифицировать организационные культуры, исходя из основных стратегических целей организаций? Какой из типов корпоративной культуры представляется вам наиболее предпочтительным? Аргументируйте свой ответ.
3. Покажите связь корпоративной культуры и кадровой политики на конкретных примерах из опыта отечественных и зарубежных компаний.
4. Назовите основные цели кадровой политики. Каким образом отслеживается реализация этих целей на практике?
5. Какую кадровую политику можно назвать эффективной? Как взаимодействуют сильная корпоративная культура и эффективная кадровая политика? Приведите примеры.

Практическое задание

Определите, какие типы организационных культур проявляются в следующих ситуациях, характеризующих кадровую политику компаний. Обоснуйте свою позицию.

Ситуация № 1

Предприятие подбирает специалиста на должность торгового представителя компании. К кандидатам предъявляются достаточно высокие профессиональные требования. Есть два претендента, давно работающие в компании:

Иванов — инженер-конструктор, глубоко знает продукцию своего предприятия, умеет убедительно рассказать о ее достоинствах, имеет несколько патентов на изобретения, предан своему предприятию и принял твердое решение проявить себя в новом виде деятельности.

Васенин — имеет диплом менеджера, проработал в экономическом отделе предприятия три года, руководил группой, коммуникабелен, умеет расположить к себе. Основным, хотя и легко преодолимым недостатком, который может помешать ему занять вакантную должность, он считает недостаточное знание продукции предприятия. Предпочтение отдано первому претенденту — Иванову.

Ситуация № 2

На вновь открывшееся предприятие поступил высококвалифицированный специалист, имеющий опыт работы на аналогичном предприятии в другом городе. Через некоторое время он выразил желание получить новые знания, связанные с исследованием рынка, в связи с чем обратился в кадровую службу с просьбой направить его на семинар. Специалисту отказано в связи с отсутствием «средств».

В течение года он не раз выдвигал обоснованные предложения по повышению качества работы своего подразделения, к чему руководство не проявило ни малейшего интереса. Через год сотруднику, с которым он в одно и то же время пришел на предприятие и который не отличался высокой квалификацией и инициативностью, был повышен оклад, его же зарплата осталась на прежнем уровне.

Будучи неудовлетворенным сложившейся ситуацией, он попытался побеседовать с менеджером по персоналу. Но на вопрос о причинах этой ситуации получил равнодушный ответ: «Это ваши проблемы. Не нравится у нас работать — увольняйтесь».

Так фирма лишилась опытного профессионала, инициативного, думающего работника, которого по достоинству оценили в компании с другой организационной культурой.

Ситуация № 3

В крупную организацию, имеющую известный бренд, пришла работать секретарь, женщина с высшим образованием, прекрасным знанием компьютера, свободно владеющая двумя иностранными языками. Предыдущий опыт работы — маленькая фирма с большой текучестью персонала, без традиций и установочных базовых ценностей, объединяющих коллектив. А здесь — сплоченная организация, нормы и ценности, разделяемые почти всем персоналом, сложившийся стиль общения между сотрудниками, развитое чувство сопричастности к успехам компании.

Менеджер по персоналу ввел нового секретаря в курс дела, дал развернутую информацию о принятых стандартах организационных отношений. Ближайшие сотрудники оказали деловую и эмоциональную поддержку. В дальнейшем женщина сделала блестящую карьеру в данной компании и вполне удовлетворена работой и заработком.

Ситуация №4

Две конкурирующие между собой фирмы, выпускающие электротехническое оборудование (назовем их условно фирма А и фирма В), объявили конкурс на вакантную должность директора по продажам.

Фирма А работает на рынке 10 лет, конкурентоспособна, устойчива, рентабельна.

Фирма В — на рынке 2 года, но уже имеет определенные успехи, медленно, но неуклонно растет прибыль предприятия.

Квалифицированный специалист, имеющий значительный опыт работы, подал заявление в эти две компании в надежде получить должность в фирме А. Эта фирма представлялась ему более перспективной с точки зрения завоевания рынка и его собственного карьерного роста. Подав заявление в фирму В, он рассматривает ее как запасной вариант.

Фирма А отклонила его кандидатуру по двум причинам:

1) в ходе собеседования выяснилось, что он ничего не знает о традициях компании, не проявил интереса к ее истории, особенностям организационных норм, хотя и отметил, что работа службы продаж не соответствует современным требованиям и подлежит глубокому реформированию;

2) в послужном списке кандидата значилось пять предприятий при общем стаже его работы — 8 лет. Это обстоятельство оценено как неспособность претендента идентифицировать себя с организацией.

Фирма В предложила ему занять вакантную должность, отметив его два главных достоинства:

1) мобильность, способность осваивать новые сегменты рынка (сменил за 8 лет работы 5 предприятий, на каждом из которых успешно трудился);

2) стремление к инновациям. При собеседовании кандидат заявил, что при предварительном знакомстве с предприятием он увидел много недостатков в сложившейся системе работы с клиентами и готов к кардинальному ее изменению.

Тема 3. Подходы к определению корпоративной культуры.

Содержание корпоративной культуры

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Основные подходы к определению понятий корпоративная и организационная культура. Признаки корпоративной культуры.
2. Качественные характеристики корпоративной культуры.
3. Содержание корпоративной культуры.
4. Уровни корпоративной культуры.

Литература:

1. Ильясов Р. Корпоративная культура – один из атрибутов бизнеса // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.16-18.
2. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. — М.: Альфа-Пресс, 2011. — 351с
3. Кулагин О. О функциях и обязанностях, или как создать организационный порядок? // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №7. – с.76 – 83.
4. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. А. Лисициной; ред. Е. Харитонова. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. — 191 с.
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.
6. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления. Маркет ДС. – 2010. – 320с.
7. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. — М.: Логос, 2008. — 224 с.
8. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учеб. пособие – М.: ГроссМедиа, 2008. – 400с.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные концепции и подходы в построении теорий корпоративной культуры?
2. Что такое культура? Какую роль она играет в человеческом обществе? Как она влияет на поведение личностей и социальных групп?
3. С чем связано многообразие подходов к определению сущности и содержания культуры?
4. Приведите некоторые из предлагаемых разными авторами определений организационной и корпоративной культуры. В чем их сильные и

слабые стороны? Как должно, на ваш взгляд, звучать наиболее полное определение этих понятий?

5. Можно ли употреблять понятия “организационная культура”, “корпоративная культура” и “деловая культура” как синонимы?

6. Охарактеризуйте корпоративную культуру как непрменный атрибут любой организации.

7. Каковы признаки и свойства корпоративной культуры?

8. Что такое модель организационной культуры и для чего она необходима? Назовите основные модели организационной культуры.

Практическое задание.

1. Используя один из инструментов, попытайтесь выявить базовые представления (предположения), ценности и артефакты (внешние признаки), характерные для корпоративной культуры той организации, в которой вы проходили практику.

Тема 4. Корпоративная культура как ресурс организации

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Цель формирования корпоративной культуры.
2. Задачи корпоративной культуры.
3. Функции корпоративной культуры, способствующие внешней адаптации и внутренней интеграции организации.

Литература:

1. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – Дашков и К. – 2010. – 136с.
2. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций. – М.: Альфа – Пресс. – 2011. – 448с.
3. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. — М.: Экзамен, 2009. — 653 с.
4. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2008. – 464с.
5. Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие. – М.: Университетская книга; Логос, 2008. – 256с.
6. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации. Учебное пособие. М.: Дело – 2009. – 194с.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 624с.

Контрольные вопросы:

1. Какую цель преследуют руководители корпорации, формируя определенный тип организационных ценностей?
2. Какие проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции помогает решить эффективная корпоративная культура?
3. Что такое аккультурация? Какова роль корпоративной культуры в этом процессе?
4. Назовите функции корпоративной культуры и дайте им характеристику. Какие функции вы могли бы добавить еще?

Практическое задание:

1. Покажите на примере какой-либо организации роль корпоративной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

Тема 5. Элементы и характеристики корпоративной культуры. Механизм взаимодействия важнейших элементов корпоративной культуры. Корпоративный кодекс

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Корпоративная культура как системное образование.
2. Особенности всех структурных элементов корпоративной культуры.
3. Формирование корпоративного кодекса.
4. Понятие культурных процедур. Традиции, обычаи, ритуалы и обряды корпорации в системе культуры организации.

Литература:

1. Аксакова Н.В. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности // Управление персоналом. – 2009. - №13. – с.53 – 56.
2. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Альфа – Пресс. – 2009. – 304с.
3. Могилевкин Е., Новгородов А.С. Управление системой ценностей и корпоративной культурой компании в период кризиса // Менеджмент сегодня. – 2009. - №6. – с.360 – 366.
4. Павлова О.В. Ценностный отбор как технология обеспечения идентичности организационной культуры. // Управление персоналом. – 2009. - №3. – с.46 – 48.
5. Погодина Г. “Правила игры”, или Кодекс деловой этики сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2006. - №10. – с.28 – 30.
6. Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие. – М.: Университетская книга; Логос, 2008. – 256с.
7. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации. Учебное пособие. М.: Дело – 2009. – 194с.
8. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 624с.
9. Тепман Л.И. Корпоративное управление. М.: Юнити – Дана. – 2009. – 239с.
10. Успенская Е. Система ценностей с прицелом на социалку // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3.
11. Управление персоналом организации. Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник. – 2010. – 398с.
12. Чистоклетова Н. Новая реальность внутреннего PR // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.

Контрольные вопросы:

1. Каково предназначение кодекса корпоративной культуры в системе управления персоналом? Почему многие успешные организации стремятся к его созданию?
2. Что включает в себя понятие профессиональной этики?
3. Назовите основные заповеди делового этикета.
4. Какие функции, на ваш взгляд, выполняют корпоративные традиции?
5. Какие типы обрядов в корпоративной культуре вы можете выделить?
6. Какие характеристики поведения подразумеваются под ритуализацией?

Практические задания:

1. Составьте кодекс корпоративной культуры организации, в которой вы проходили практику.
2. Разработайте профессионально-этический кодекс работника той специальности, по которой вы проходите обучение.

Тема 6. Цели, ценности и нормы корпоративной культуры как критериальная основа поведения персонала. Формирование миссии корпорации

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Сущность корпоративных ценностей как ключевого элемента корпоративной культуры. Особенности системы ценностей в различных типах корпоративных культур.
2. Категории корпоративных ценностей.
3. Управление персоналом посредством ценностей.
4. Цели организации и правила их декомпозиции. Классификация корпоративных целей. Критерии качества поставленных целей.
5. Роль норм в системе корпоративной культуры и особенности их проявления в разных типах культур.
6. Понятие миссии компании. Значение миссии в обеспечении эффективности корпорации.
7. Классификация корпоративных миссий. Компоненты формулировки миссии корпорации.

Литература:

1. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
2. Крымчанинова М. Мифы управляют миром... и бизнесом? // Управление персоналом. – 2010. - №11. – с.59 – 66.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 624с.
5. Шарков Ф. И. Имидж фирмы: технологии управления : учеб. пособие. — М.: Академ. Проект, 2008. — 271 с.
6. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : учебник / пер. с англ. ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 330 с.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение организационных ценностей и назовите основные пути их формирования.
2. Какие факторы влияют на ценности фирмы?
3. Какие принципы лежат в основе формирования единой системы корпоративных ценностей?
4. Кто или что, на ваш взгляд, может выступать источником формирования ценностей корпорации?
5. В чем, по вашему мнению, состоит значение миссии корпорации?

6. Как соотносятся между собой ценности, цели, миссия и стратегическое управление корпорацией?

7. Дайте определение мифологемы, укажите ее место и роль в формировании системы организационных мифов? Является ли выработка миссии корпорации задачей мифодизайнера?

Практические задания:

1. Охарактеризуйте корпоративные ценности организации, в которой вы проходили практику.

2. Изобразите графически ценностную модель корпоративной культуры и определите на ней место каждого элемента корпоративной культуры.

3. Сформулируйте основные ценности корпоративной культуры наиболее успешных российских компаний.

4. Сформулируйте миссию и девиз компаний различных сфер деятельности.

5. Приведите в соответствие друг другу термины из двух колонок, данные в таблице вразброс.

Организационные ценности	Форма восприятия из прошлого, без каких – либо изменений
Обряд	Приукрашенная совокупность черт характера основателя организации
Философия организации	Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов организации
Ритуал	Отраженные в законодательном виде истории организации
Обычай	Стандартное повторяющееся мероприятие, проводимое по специальному поводу
Легенды и мифы	Совокупность основных принципов деятельности организации, отражающих ее предназначение
Менталитет	Характер взаимоотношений членов организации
Традиция	Образ мышления членов организации
Стиль поведения	Ценности, обычаи, ритуалы, перенесенные из прошлого

6. Как можно сформулировать миссии экономического университета (факультета), принимая во внимание различные стратегии его деятельности:

- 1) миссия – совершенствование;
- 2) миссия – экспансия;
- 3) народная миссия;
- 4) рекламная миссия.

Тема 7. Коммуникативное единство корпорации. Формирование организационного климата

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие коммуникативного единства корпорации.
2. Требования, предъявляемые к коммуникациям различными видами корпоративной культуры.
3. Содержание корпоративного стандарта коммуникации.
4. Коммуникации и поведенческие сценарии сотрудников корпорации.
5. Коммуникации и работа в команде.
6. Организационный климат. Составляющие организационного климата.
7. Технологии формирования и развития организационного климата.

Литература:

1. Бармакова Н. Удовлетворенность персонала – время оценить // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №11.
2. Бармакова Н. Г. Имидж компании: вид изнутри // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.
3. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – Дашков и К. – 2010. – 136с.
4. Гончарова Н. Е. Организационная культура. — М. : Приор, 2007. — 207 с.
5. Дубина И. Направления формирования организационного климата для активизации новаторской деятельности персонала // Управление персоналом. – 2008. - №24. – с.52 – 54.
6. Костарев Д. Оптимизация корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №7. – с.71 – 77.
7. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учеб. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Рид Групп, 2011. – 336с.
8. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. - 464с.
9. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело. – 2009. – 480с.
10. Никифорова Л, Калинина О. Устраняем коммуникационные барьеры внутри организации // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №11.
11. Свергун О. Организационный климат как часть корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.20 – 24.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные требования к коммуникациям в разных корпоративных культурах.
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины неэффективности коммуникации и обратной связи.
3. Какие модели поведения сотрудников корпорации вы можете выделить относительно той или иной корпоративной культуры?
4. Какие вы можете выделить пути решения проблемы развития и укрепления коммуникаций иерархической культуры?
5. Предложите технологии укрепления горизонтальных коммуникаций.

Практические ситуации:

Ситуация 1.

Боб Маккьюри, возглавляющий с 1993 г. подразделение компании «Тойота» в США, обладает совершенно уникальным, отличающим его от других руководителей стилем руководства. Данный стиль не внушает никакой любви к Бобу со стороны подчиненных, тем не менее подразделение, возглавляемое им, работает успешно.

Он всегда приезжает в офис к 6 ч утра. По дороге на работу он успевает переговорить по телефону с несколькими менеджерами фирмы по интересующим его вопросам. В офисе он первым делом просматривает и анализирует подготовленные отчеты о продажах. Затем вызывает менеджеров тех подразделений, показатели которых снизились, и предельно жестко выясняет причины, нередко прибегая к административным мерам. Его работа заканчивается поздно ночью.

Что же заставляет Боба работать так напряженно? Безусловно, это желание обойти успешно продвигающуюся вперед фирму-конкурента «Хонда» и довести объем продаж машин своей марки на рынке США до 10%. Боб убежден, что при существующей сейчас конкуренции на рынке управление компанией должно быть достаточно жестким.

Резкий и агрессивный стиль руководства Боб использует и при общении со своими японскими коллегами, часто вызывая их недоумение. Но результаты работы Боба ошеломляют.

Согласно основному критерию в оценке любого руководителя — способность получать максимальную отдачу от подчиненных, — Боб является весьма успешным руководителем и, как отметил один из сотрудников, заставляет исполнителя превосходить собственные ожидания и представления о себе. Не является ли это тем, что мы называем лидерством?

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте стиль руководства Боба. Для какого типа культуры такой стиль наиболее характерен?
2. Является ли данный стиль успешным? Обоснуйте свою позицию.

3. Хотели бы вы работать под руководством Боба? Каков его механизм мотивации своих служащих?

Ситуация 2.

Типографию научно-производственного объединения уже пять лет возглавляет г-жа Писарева. Она очень активна и все силы отдает работе. Вот что она говорит: «С утра до вечера я на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обходится нам дорого. Иногда я очень устаю, но ведь работа доставляет радость! Мои сотрудницы отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допускать ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем отдать в печать. Перед версткой я проверяю сигнальный экземпляр. Сотрудницы постоянно уточняют у меня отдельные детали задания. Оригиналы изданий они отдают мне на хранение, чтобы они не пропали. В конечном счете, я ведь несу ответственность за все, что происходит в типографии.

Мой начальник, заместитель директора объединения, может быть уверен в продуктивной работе типографии. Он по мере возможностей заботится о нас, недавно приобрел новую печатную машинку, правда, гораздо важнее была бы покупка мощного ксерокса.

У него много работы, и мы здесь его не видим и не слышим. Раз в две недели он заглядывает и спрашивает, все ли в порядке, пьет с девочками чай с принесенными им конфетами и уходит. После таких встреч у меня и моих сотрудниц всегда поднимается настроение. Наш начальник очень обаятельный человек».

Вопросы для обсуждения

1. Что неправильно в действиях руководителя типографии г-жи Писаревой?

2. Действительно ли она должна отвечать за все, что происходит в типографии?

3. Как вы оцениваете покупку заместителем директора печатной машинки? Что вы скажете о его стиле руководства?

Тема 8. Имидж и репутация корпорации: сущность, формирование и управление

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие и основные характеристики корпоративного имиджа.
2. Виды имиджа.
3. Этапы целенаправленного формирования имиджа корпорации.
4. Репутация компании и ее основные функции.
5. Процесс формирования репутации компании. Деловая репутация.
6. Модель взаимосвязи имиджа организации с репутацией.

Литература:

1. Бармакова Н. Г. Имидж компании: вид изнутри // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.
2. Бондаренко А. Кто отвечает за HR – процессы // Справочник по управлению персоналом. – 2009 - №1. – с.42 – 47.
3. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. Магистр. – 2009. – 575с.
4. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул [и др.]; — СПб.: Гуманистика, 2008. — 213 с.
5. Кулькова И. Конструктор для реформаторов // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №4. – с.71 -75.
6. Лактионова К. Брендинг работодателя – новая мода или будущее HR? // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5.
7. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учеб. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Рид Групп, 2011. – 336с.
8. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432с.
9. Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие. – М.: Университетская книга; Логос, 2008. – 256с.

Контрольные вопросы:

1. Как формируется имидж компании? С помощью каких средств? Какую роль в этом процессе играет название фирмы? С какой целью проводится ребрендинг?
2. Назовите и охарактеризуйте основные виды имиджа в зависимости от его характеристик.
3. Как можно оценить деловую репутацию компании?
4. Перечислите и охарактеризуйте внешние и внутренние методы управления репутацией компании.

Тема 9. Типология корпоративной культуры

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Типология корпоративных культур по национальным особенностям поведения персонала.
2. Типология корпоративных культур в зависимости от специфики вида деятельности.
3. Типология корпоративных культур по признаку специфики гендерных отношений.
4. Комплексные типологии корпоративных культур.

Литература:

1. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
2. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. Магистр. – 2009. – 575с.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010. – 359с.
4. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. — М.: Экзамен, 2009. — 653 с.
5. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2008. – 464с.
6. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Издательство “Экзамен”, 2009. – 652с.
7. Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. – 2-е изд. – М.: РАГС. – 2010. – 606с.
8. Управление персоналом организации. Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник. – 2010. – 398с.

Контрольные вопросы:

1. В чем смысл построения типологизации корпоративной культуры?
2. Чем можно объяснить значительное разнообразие подходов к типологизации корпоративной культуры?
3. Какова практическая ценность различных подходов к выделению различных типов культуры?
4. назовите основные параметры национальной культуры, положенные Г. Хофштеде в основу многофакторной модели ценностей и объясните их сущность.
5. Какие параметры положены Т. Дилом и А. Кеннеди в основу классификации организационной культуры?

6. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в корпоративной культуре (согласно типологии Р. Блейка и Д. Моутон)?

7. На каких основаниях построена типология С. Ханди? В чем ее ценность?

8. Какой тип корпоративной культуры наиболее эффективен в экстремальной ситуации? В состоянии кризиса? В период расцвета организации?

9. В чем состоят достоинства концепции типов организационных культур К. Кэмерона и К. Куина?

Тест:

1. Чем характеризуется рыночная организационная культура?

А. Прибыльность, производительность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах являются главными установками бизнеса.

Б. Ключевые ценности успеха — четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

В. Формы проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как единства («мы»).

2. Какая организационная культура характерна для временной специализированной динамической организационной единицы, которая быстро реконфигурируется, если только возникнут новые обстоятельства?

А. Клановая культура.

Б. Адхократическая культура.

В. Бюрократическая культура.

Г. Рыночная культура.

3. К какой организационной культуре относится следующая характеристика: «Культура сориентирована на проект или работу (например, в матричной структуре), основное внимание уделяется скорому завершению работы за счет соединения соответствующих ресурсов и подходящих сотрудников на нужном уровне и создания условий. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей»?

А. Культура власти.

Б. Культура роли.

В. Культура задачи.

Г. Культура личности.

4. Какая организационная культура более всего соответствует дорогостоящей технологии, когда цена поломки велика, требуется тщательный контроль наблюдения и компетенции, или технологии, дающей экономию рабочих мест благодаря массовому производству, что способствует большему размеру организации?

- А. Культура власти.
- Б. Культура роли.
- В. Культура задачи.
- Г. Культура личности.

5. Что означает культурная и структурная адаптация организации путем воспроизводства ?

- А. Адаптация посредством усиления существующей формальной структуры еще более формальными структурами.
- Б. Адаптация посредством децентрализации, или деления на подразделения, в которых культура и структуры формируются в соответствии с различиями во внешнем окружении.
- В. Адаптация посредством дифференциации.

Практические задания:

1. Проведите сопоставление стадий развития организации и типов корпоративной культуры по С. Ханди.
2. Произведите коррекцию инструмента диагностики корпоративной культуры К. Кэмерона и К. Куина с учетом особенностей российской деловой культуры и постройте профиль организационной культуры компании, в которой вы проходили практику.

Тема 10. Подходы и уровни изучения корпоративной культуры. Основные методы изучения корпоративной культуры. Практические технологии диагностики и формирования корпоративной культуры

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Методология и методы исследования корпоративной культуры.
2. Подходы к изучению Корпоративной культуры.
3. Уровни изучения корпоративной культуры.
4. Основные методы изучения корпоративной культуры.
5. Методика ОСАИ при изучении корпоративной культуры.
6. Мониторинг корпоративной культуры.
7. Организационный аудит и корпоративная культура.
8. Практические технологии диагностики и формирования корпоративной культуры.

Литература:

1. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.
2. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Издательство “Экзамен”, 2009. – 652с.
3. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления. Маркет ДС. – 2010. – 320с.
4. Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие. – М.: Университетская книга; Логос, 2008. – 256с.
5. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации. Учебное пособие. М.: Дело – 2009. – 194с.
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 624с.
7. Семикова Н. Методы изучения социальной среды организации // Управление персоналом. – 2007. - №6. – с.58 – 61.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные методы изучения корпоративной культуры различными научно-гуманитарными дисциплинами.
2. Каковы особенности изучения корпоративной культуры?
3. Перечислите основные социально-психологические методы изучения корпоративной культуры, укажите границы применимости описанных методик в рамках организационного мониторинга.

4. Укажите основные методологические уровни и подходы в изучении корпоративной культуры.

5. Разработайте программу организационного мониторинга конкретного предприятия.

6. Какие еще методики изучения корпоративной культуры вам известны? Приведите примеры.

7. Каковы основные формы представления результатов в исследованиях корпоративной культуры?

8. Раскройте содержание понятия “организационный аудит” в контексте мониторинга корпоративной культуры.

Практические задания:

1. Выявление преобладающего типа корпоративной культуры

Исходные данные и постановка задачи

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства — это ...

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Направлять работу и повышать эффективность
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные
- Г. Частные и неформальные

3. Контроль в основном основан на:

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем
- В. Показателях сбыта продукции
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на повышение
- В. Личных оценках
- Г. Повышении статуса

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная
- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления
- Б. Рациональность и поддержание порядка
- В. Защита интересов членов организации
- Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
- Б. Получать удовлетворение от работы
- В. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. Взаимных интересах и общности
- Б. Сотрудничестве
- В. Конкуренции
- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. Власть в основном основана на:

- А. Компетентности, опыте и знаниях
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
- В. Должностной позиции
- Г. Способности и желании помогать другим людям

10. Людей поощряют в основном за:

- А. Способность добиваться результата и побеждать
- Б. Следование правилам и процедурам
- В. Помощь другим людям
- Г. Вклад в достижение целей организации

Решение

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв).

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В

7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

Тема 11. Технологии разработки и внедрения корпоративной культуры

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие социальных технологий управления культурой корпорации.
2. Корпоративная культура и удовлетворенность трудом персонала.
3. Отбор и набор персонала, соответствующего важнейшим критериям корпоративной культуры.
4. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры корпорации.
5. Обучение и развитие персонала различных организационных культур.
6. Технологии оценки и аттестации персонала различных организационных культур.

Литература:

1. Бармакова Н. Удовлетворенность персонала – время оценить // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №11.
2. Валюженич Н. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации // Управление персоналом. – 2007. - №16. – с.43 -44.
3. Воеводина Н. Смотреть на рынок и поддерживать инициативы сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3. – с.20
4. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. Управление персоналом. М.: Инфра –М, 2010. – 570с.
5. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2010. – 300с.
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010. – 359с.
7. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432с.
8. Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. – 2-е изд. – М.: РАГС. – 2010. – 606с.
9. Управление персоналом организации. Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник. – 2010. – 398с.

Контрольные вопросы:

1. Рассмотрите студенческую группу, членом которой вы являетесь, со следующих позиций.

Факторы	Содержание	Характеристика	Проявление
Характеристика членов группы	Личные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт		
Структурные характеристики группы	Коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует)		
	Статус и роли (кто какую позицию занимает в группе и что делает)		
	Личные симпатии и антипатии между членами группы		
	Сила и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует, кто кого готов слушать, кто кому готов подчиняться)		
Ситуационные характеристики	Размер группы и ее пространственное расположение		
	Задачи, решаемые группой. Система вознаграждения, используемая в группе.		

В чем проявляется и за счет чего возникает синергический эффект, существенно повышающий результативность работы группы?

2. На втором курсе в группу приходит новый студент. Рассмотрите, как будет проходить процесс его адаптации к организационному окружению (новой группе), если студент:

- а) восстановился после академического отпуска и уже проходил обучение в данном вузе;
- б) перешел из другого вуза, расположенного в данном городе;
- в) пришел в вуз в связи с переездом из другого города.

Практические задания:

1. Выявление элементов духовной культуры организации

Описание ситуации

С целью закрепления знаний о составляющих корпоративной культуры, развития навыков диагностики существенных характеристик корпоративной культуры предлагается провести исследование элементов духовной культуры конкретной организации. Исследование проводится по фактическим

материалам, полученным в ходе организационно-экономической практики или профессиональной деятельности обучающихся. Если участники занятия работают с общим фактическим материалом (одна организация), то в качестве объектов оценки могут быть выбраны различные подразделения организации, имеющие собственную субкультуру, которая может отличаться как от субкультуры других подразделений, так и от доминирующей культуры организации.

Постановка задачи

1. Заполните перечень позиций по каждому из пяти разделов предлагаемой формы.
2. Обсудите выявленные элементы корпоративной культуры, положительные и отрицательные стороны их влияния на поведение персонала.

Элементы духовной культуры организации

№	Содержание разделяемого персоналом элемента
1	Верования и предположения
	1.
	2.
	3.
2.	Вещи материального мира
	1.
	2.
	3.
3.	Выражения
	1.
	2.
	3.
4.	Действия
	1.
	2.
	3.
5.	Мысли и чувства
	1.
	2.
	3.

2. Ситуация «Уровень организационной культуры»

Описание ситуации

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется корпоративная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т.д.

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

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.
24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Постановка задачи:

Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.

Подсчитайте средний балл по признакам:

Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22.

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

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

Методические указания:

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне корпоративной культуры:

290 – 261 – очень высокий

260 – 175 – высокий

174 – 115 – средний

Ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места корпоративной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10-9 – великолепное

8 – 6 – мажорное

5-4 – заметное уныние

3-1 – упадочное.

Показатель ниже 4 баллов по какому-либо пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении сотрудников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию организации в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению организации следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

Второй шаг деятельности по принятию - это анализ и соответствующее реагирование на показатели по 4 признакам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

Степень влияния корпоративной культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

Тест:

1. Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретений, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции:

- да

- нет.

2. Назовите составляющие корпоративной культуры:

- убеждения
- миссия корпорации
- ценности
- поведение
- нормы
- цели корпорации.

3. Для кого типа корпоративной культуры характерна система формализованных, четко структурированных правил, инструкций и положений относительно разных сторон жизни корпорации, а власть и ответственность определяются позицией в иерархии?

- авторитарная культура
- бюрократическая культура
- культура, ориентированная на задачу
- культура, ориентированная на человека.

4. какому типу корпоративной культуры присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу исполнения задания?

- авторитарная культура
- бюрократическая культура
- культура, ориентированная на задачу
- культура, ориентированная на человека.

5. Зависит ли формирование (развитие) корпоративной культуры от того, занимается ли руководство ее формированием или нет?

- да
- нет.

6. Какие методы могут использоваться для изучения сложившейся культуры?

- интервью
- анкетирование
- аттестация
- изучение фольклора
- изучение документов
- кейс – студии
- изучение практики управления.

7. Корпоративная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в организации, вне зависимости от того, разделяют ли убеждения и ценности все члены коллектива?

- да
- нет.

8. Посредством чего могут передаваться, пропагандируемые руководством нормы и ценности?

- церемонии
- традиции

- ритуалы
- процедуры
- обычаи
- философия корпорации.

9. Выделите методы поддержания корпоративной культуры:

- поведение руководителя
- совещания
- призывы и декларации руководства
- аттестация персонала
- обучение персонала
- система стимулирования
- критерии отбора в организацию
- внедрение корпоративной символики
- убеждение персонала.

Тема 12. Сопротивление работников корпоративной культуре и изменениям. Диагностика приверженности работников культуре. Лояльность персонала корпорации

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Проблема сопротивления работников корпоративной культуре компании.
2. Влияние лидерства на корпоративную культуру.
3. Лояльность персонала корпорации. Трехкомпонентная модель лояльности Дж. Мейера и Н. Аллена.
4. Модель лояльности К.В. Харского.
5. Модель развития лояльности персонала корпорации.
6. Лояльность в понимании различных корпоративных культур.
7. Понятие приверженности персонала корпорации, признаки приверженности. Диагностика приверженности работников корпоративной культуре.

Литература:

1. Балашова Е. Управляя лояльностью // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - №8. - с.75 – 80.
2. Борисенко А. Профессионализм против лояльности // Управление персоналом. - 2009. - №13. - с.36 – 37.
3. Гаврилова О. Враг у ворот: диагностика сопротивлений // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - №3.
4. Гэлэгер Р. Душа организации: Как создать успешную корпоративную культуру / Ричард Гэлэгер ; пер. с англ. В. Каменской; ред. С. Воробьев. — М.: Деловая кн., 2009. — 348 с.
5. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. Магистр. - 2009. - 575с.
6. Доминяк В. Как предсказать организационную лояльность: модель оценки // Управление персоналом. - 2006. - №13. - с.62 – 68.
7. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. А. Лисициной; ред. Е. Харитонов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. — 191 с.
8. Крупский А. Экспресс – диагностика лояльности персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №1. - с.56 – 62.
9. Мякинченко О. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании // Управление персоналом. - 2008. - №10. - с.47 – 49.
10. Ниесов И. Новый взгляд на лояльность // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - №1.
11. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. — М.: Логос, 2008. — 224 с.

12. Половинкина К. Новая лояльность // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №4. – с.12 – 19.

13. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. – М.: Издательство “Альфа –Пресс”, 2009. – 1056с.

14. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2009. – 1312с.

Контрольные вопросы:

1. Назовите и охарактеризуйте основные причины сопротивления персонала корпорации нормам и требованиям организационной культуры. Какие технологии можно использовать для урегулирования такого сопротивления?

2. Охарактеризуйте и приведите примеры деструктивного поведения фирмы и персонала.

3. Назовите основные функции контролирующих органов корпорации. Перечислите основные процедуры контроля.

4. Какие технологии, на ваш взгляд, способствуют проявлению лояльности персонала корпорации?

5. Как рассматривает лояльность каждый тип корпоративной культуры?

6. Покажите на конкретных примерах различие между руководством и лидерством. Какие положения необходимо предусмотреть при формулировании принципов корпоративной культуры для воспитания лидерских качеств руководителей?

7. В каких корпоративных культурах наблюдается большая опора на руководство, а в каких – на лидерство?

Практические задания:

1. Кейс “Оценка организационной культуры в ООО “Узоры”

Особенности культуры	Существующая культура	Наличие соответствия	Ценности и нормы, провозглашаемые компанией
Отношение между персоналом и руководством	Руководители “другого поля ягоды”, большая дистанция власти, недоверие к руководству, основанное на убеждении, что оно работает на себя	Полностью не соответствует	Взаимодействие на основе полного доверия и внимания к проблемам работников
Отношение к персоналу	Мы никого не держим	Полностью не соответствует	Внимание к интересам персонала, забота о его развитии

Отношение к высококвалифицированным работникам	Потребительское, внимание и забота проявляются лишь при угрозе перехода работника на другое место	Полностью не соответствует	Как к кадровой элите
Отношение к молодым специалистам	Нам нужна смена, способная заменить уходящих сотрудников, но это требует дополнительных затрат и усилий	Не соответствует	Молодые специалисты – будущее предприятия
Отношения между сотрудниками в коллективе	Коллектив сплочен за счет длительной совместной работы, некоторое отчуждение между молодыми работниками и ветеранами	Соответствует не полностью	Сплоченный коллектив, взаимопомощь и взаимовыручка
Преданность компании	Рассматривается с иронией, хотя у работников со стажем существует ностальгическая гордость былыми успехами	Соответствует не полностью	Воспринимается как должное
Интересы компании и интересы работников	Личные интересы ставятся выше интересов компании	Полностью не соответствует	Гармоничное сочетание интересов компании и работников
Информированность персонала	Информация частичная, неподтвержденная, недоступная для рядовых сотрудников	Полностью не соответствует	Обязательное периодическое информирование работников, привлечение к принятию решений и их реализации
Дисциплина	Основана на боязни наказания, в особенности материального	Не соответствует	Самодисциплина, основанная на осознании значимости целей, в том числе личного благосостояния работника
Отношение к работе	Источник получения средств к существованию	Полностью не соответствует	Источник саморазвития и самосовершенствования своих способностей и достижения

			желаемого уровня благосостояния
Отношение к материальному вознаграждению	Значимость материального вознаграждения занимает ведущие позиции в ценностной структуре работника	Полностью не соответствует	Воспринимается как закономерный результат работы, но не как ее главная цель
Отношение к качеству выполняемой работы	Работа должна выполняться качественно и в срок	Соответствует	Работа должна выполняться качественно и в срок
Отношение к самообразованию, повышению квалификации	Осознание необходимости, но отсутствие желания прилагать для этого усилия	Соответствует не полностью	Необходимый элемент профессиональной деятельности, основа личного успеха
Отношение к ответственности	Готовность брать ответственность, но дополнительная ответственность должна материально вознаграждаться	Соответствует не полностью	Готовность выполнять ответственные поручения как возможность проявлять свои способности
Отношение к риску	Предпочтение работать по ранее отработанным схемам, нежелание что-либо менять	Полностью не соответствует	Готовность экспериментировать, применять на практике новые методы, подходы
Отношение к проявлению инициативы, творчества	Положительное, но за дополнительное вознаграждение	Соответствует не полностью	Инициатива и творчество в работе – основа высоких результатов
Отношение к карьере	Профессиональный рост тесно связан с расположением к сотруднику руководства	Полностью не соответствует	Профессиональный рост зависит от личных способностей, квалификации, профессионализма работника
Отношение к клиентам	Клиент – вынужденная досадная помеха. Такие большие запросы при таких низких расценках.	Полностью не соответствует	Клиент всегда прав, мы уважаем интересы клиентов
Отношение к предназначению компании, к миссии	Это прерогатива начальства, миссия нужна для рекламы, а не для сотрудников	Полностью не соответствует	Миссия вдохновляет, помогает понять свое место в жизни, свое

			гуманное предназначение в мире.
--	--	--	---------------------------------------

Проанализируйте результаты оценки организационной культуры ООО «Узоры».

В чем, на ваш взгляд, основные проблемы сложившейся в компании культуры?

Как их можно устранить?

С чего бы вы начали свою работу?

Оцените, насколько представленные результаты характерны для вашей компании.

Тема 13. Концепция безопасности корпоративного развития. Благонадежность персонала и пути ее повышения

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Концепция безопасности корпоративного развития. Угрозы кадровой безопасности корпорации.
2. Благонадежность персонала и пути ее повышения.
3. Основные формы деструктивного поведения персонала.
4. Явления моббинга и буллинга в корпоративной культуре.

Литература:

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., исправ. и доп.. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 400с.
2. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – Дашков и К. – 2010. – 136с.
3. Евстафьева М. Внутренний PR от HR // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.
4. Евстафьева М. Способы предотвращения угрозы безопасности компании // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.54 – 59.
5. Епихина С. HR – агент корпоративной безопасности // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5.
6. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций. – М.: Альфа – Пресс. – 2011. – 448с.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 624с.

Контрольные вопросы:

1. Рассмотрите способы уменьшения риска и повышения благонадежности персонала корпорации.
2. Какие угрозы кадровой безопасности корпорации вы можете выделить?
3. Сформулируйте основные технологии преодоления деструктивного поведения персонала корпорации.

Практические ситуации:

Руководство одного московского коммерческого банка по ряду объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500 долл. плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а сдельщина увеличивалась до 40% от комиссии за операцию.

В связи с этим большинство ведущих специалистов (без которых работа всего фондового управления будет парализована сразу, а всего банка — со временем) подали заявление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по персоналу, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, игнорирование мнения самих работников. По рекомендации менеджера руководство решило сначала внедрить экспериментальным путем новую форму оплаты применительно к заинтересованным работникам. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления, остальные предпочли уволиться.

Вопросы:

1. Какие ошибки руководства привели к критической ситуации?
2. Как вы внедряли бы новую систему оплаты труда в компании?

Тест “Оценка лояльности сотрудника к организации”.

Сотрудникам организации раздают карточки с суждениями о их отношении к ней, представляющие собой полоски бумаги с цифрами. Их задача — определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям: градация 11 — максимально позитивное отношение, градация 1 — максимально негативное, а градация 6 — нейтральное отношение. Количество суждений в каждой градации может быть различным.

Профессия				Пол		Возраст				
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию его авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласны большинство сотрудников.

13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату другого.

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.

18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.

19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.

20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.

21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.

22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.

23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.

24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться больше полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал не наказывать, если на следующий день сотрудник опоздает, то нет смысла спешить на работу.

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на благодарность от директора, а не наоборот.

36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Тема 14. Особенности корпоративной культуры российских организаций различных сфер деятельности

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Необходимость изучения корпоративной культуры на макроуровне.
2. Предпосылки формирования корпоративной культуры российских компаний.
3. Становление российской корпоративной культуры.
4. Особенности банковской корпоративной культуры.
5. Особенности культуры организаций социальной сферы.
6. Корпоративная культура российских промышленных предприятий.

Литература:

1. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. – 464с.
2. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело. – 2009. – 480с.
3. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2008. – 464с.
4. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Издательство “Экзамен”, 2009. – 652с.
5. Пивоваров С. Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 480с.

Контрольные вопросы:

1. Выделите основные социально-исторические предпосылки, оказавшие наибольшее влияние на становление корпоративной культуры.
2. Влияет ли на ваш взгляд менталитет в обществе на формирование организационной культуры?
3. Назовите и охарактеризуйте основные факторы формирования российской корпоративной культуры.

Практические задания:

1. Побеседуйте со своим окружением — как они могут охарактеризовать русскую организационную культуру? Выпишите список характеристик в порядке убывания — от наиболее часто упоминаемых к редко упоминаемым характеристикам. Впишите эти характеристики в таблицу и рассмотрите, как они могут проявиться в работе с позитивной и негативной точек зрения.

№	Характеристика	Позитивно это качество может проявляться в...	Негативно это качество может проявляться в...
1			
2			
3			
...			

2. На многих совместных предприятиях с западным менеджментом существуют правила внутреннего распорядка, согласно которым ограничиваются «перекуры» в работе (т.е. рабочее время строго регламентировано), подчеркивается индивидуальная ответственность каждого работника, запрещены неформальные контакты между работниками в процессе труда и т.д. Почему, несмотря на безработицу в регионах и высокую оплату труда, на этих предприятиях сталкиваются с высокой текучестью кадров?

Тема 15. Особенности формирования и управления корпоративной культурой в зарубежных странах

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Формирование корпоративной культуры в Германии.
2. Особенности французской корпоративной культуры.
3. Английская корпоративная культура.
4. Особенности скандинавского менеджмента и корпоративной культуры.
5. Китайская деловая культура.

Литература:

1. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций. – М.: Альфа – Пресс. – 2011. – 448с.
2. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 391 с.
3. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул [и др.]; — СПб.: Гуманистика, 2008. — 213 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учеб. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. — М.: Рид Групп, 2011. — 336с.
4. Пивоваров С. Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 480с.
5. Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие. – М.: Университетская книга; Логос, 2008. – 256с.
6. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации. Учебное пособие. М.: Дело – 2009. – 194с.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 624с.
8. Тепман Л.И. Корпоративное управление. М.: Юнити – Дана. – 2009. – 239с.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите особенности немецкой деловой культуры и этики бизнеса.
2. Назовите характерные черты немецкого стиля руководства. Как происходит процесс принятия решений в немецких компаниях?
3. Какое место отводится бюрократии и иерархии в немецкой деловой культуре? В каких случаях они способствуют эффективности деятельности организации, а в каких – препятствуют?

4. Каким образом особенности французской деловой культуры проявляются в принятии решений?
5. Опишите стиль лидерства во французских организациях.
6. Назовите основные факторы британской национальной культуры.
7. В чем особенности индивидуализма в британской деловой культуре?
8. Какие социально-экономические и культурные факторы оказывают влияние на скандинавский менеджмент?
9. В чем суть таких ценностей шведской культуры, как равенство, закон Янте и lagom?
10. Каким образом проявляются эгалитарные ценности в шведской деловой культуре?
11. Охарактеризуйте особенности китайской деловой культуры.

Примерные вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие корпоративной культуры. Роль и место корпоративной культуры в системе управления человеческими ресурсами корпорации.
2. Уровни изучения корпоративной культуры.
3. Функции корпоративной культуры. Основные свойства корпоративной культуры.
4. Принципы формирования корпоративной культуры организации.
5. Структура корпоративной культуры. Элементы и характеристики корпоративной культуры.
6. Генезис научных представлений, связанных с корпоративной культурой. Концептуальные подходы к изучению корпоративной культуры.
7. Теоретические модели корпоративной культуры.
8. Типы корпоративной культуры.
9. Типология корпоративных культур по национальным особенностям поведения персонала (Типология Г. Хофштеде; модель Ф. Клухольма – Ф. Стродберга; типология Ф. Тромпенаарса).
10. Типология корпоративных культур в зависимости от специфики вида деятельности (типы корпоративной культуры по Т.Дилу – А.Кеннеди; типология М. Бурке).
11. Типология корпоративных культур по признаку специфики гендерных отношений (типология С.Медока и Д. Паркина).
12. Комплексные типологии корпоративных культур (типология С.Ханди; типология корпоративных культур по К.Кэмерону и Р Куинну).
13. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
14. Субкультуры в корпоративной культуре организации.
15. Миссии и девизы корпорации. Функции миссии, подходы к формированию стратегической миссии. Требования к формированию миссии корпорации.
16. Классификация миссии. Основные подходы к разработке миссии.
17. Формулирование девизов и слоганов компании.
18. Символы, обряды, мифы и легенды компании. Мифодизайн в культуре организации.
19. Имидж корпорации и его формирование. Характеристики имиджа. Этапы целенаправленного формирования имиджа.
20. Коммуникативное единство корпорации. Организационный климат.
21. Репутация корпорации. Процесс формирования репутации компании. Модель взаимосвязи имиджа организации с репутацией.
22. Цели и целеполагание различных корпоративных культур. Требования к формулированию целей корпорации.

23. Типы целей. Система управления по целям как инструмент мотивации персонала различных культур.

24. Ценности и нормы культуры как критериальная основа поведения персонала. Соответствие ценностей, целей и задач корпорации личным ценностным ориентациям сотрудников.

25. Факторы, влияющие на ценности фирмы. Управление корпоративной культурой через систему ценностей.

26. Корпоративный кодекс компании. Технология разработки корпоративного кодекса.

27. Подходы и методы исследования корпоративной культуры. Уровни изучения корпоративной культуры.

28. Основные методы изучения корпоративной культуры (наблюдение, опрос, интервью, анкетирование, тестирование, моделирование).

29. Практические технологии диагностики и формирования корпоративной культуры. Методика ОСАІ.

30. Технологии разработки и внедрения корпоративной культуры.

31. Отбор и набор персонала, соответствующего важнейшим критериям корпоративной культуры. Методы снижения рисков при приеме на работу сотрудников.

32. Мотивация персонала как элемент культуры корпорации. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании.

33. Методы мотивации различных корпоративных культур.

34. Мотивация персонала при различных типах стратегии компании.

35. Обучение персонала различных организационных культур.

36. Организационная культура и система управления знаниями в компании.

37. Системы оценки и аттестации персонала различных корпоративных культур.

38. Коммуникационные технологии и их использование для укрепления корпоративной культуры.

39. Концепция безопасности организационного развития корпорации.

40. Разновидности поведения деструктивной формы. Угрозы кадровой безопасности корпорации.

41. Благонадежность персонала и пути его повышения. Проблема социальной ответственности корпорации. Противодействие коррупции в корпорациях.

42. Сопротивление работников корпоративной культуре компании. Этапы изменения корпоративной культуры. Модель процесса изменений К. Левина.

43. Лояльность персонала к компании. Диагностика степени приверженности работников культуре Лояльность в понимании различных культур.

44. Модель развития лояльности персонала корпорации. Подходы к формированию системы лояльности корпорациями разных стран.

45. Организационно-управленческая культура работника: содержание и методы развития.

46. Организационно-культурные особенности проведения деловых бесед, совещаний и переговоров. Современные принципы этической культуры.

47. Немецкая деловая культура и стиль управления.

48. Особенности французской корпоративной культуры.

49. Модели корпоративной культуры Великобритании.

50. Ценности и особенности шведской корпоративной культуры.

51. Особенности японской деловой культуры.

52. Особенности корпоративной культуры Китая.

53. Особенности организационной культуры российских корпораций различных сфер деятельности.

54. Модели влияния корпоративной культуры на эффективность организации. Модель В. Сате. Модель Т. Питерса – Р. Уотермана. Модель Р.Квина – Дж. Рорбаха. Модель Д. Денисона.

55. Роль специалиста по связям с общественностью в формировании корпоративной культуры.

56. Социально-психологический климат в группе.

57. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры.

58. Организация и проведение корпоративных мероприятий.

Литература

а) основная литература:

1. Баранова И. П. Организационное поведение : учеб. пособие. — М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2007. — 166 с.
2. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2010. — 126с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. — 2-е изд., исправ. и доп.. — М.: ИНФРА — М, 2008. — 400с.
4. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. — Дашков и К. — 2010. — 136с.
5. Гончарова Н. Е. Организационная культура. — М. : Приор, 2007. — 207 с.
6. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело — 2008. — 288с.
7. Гэлэгер Р. Душа организации: Как создать успешную корпоративную культуру / Ричард Гэлэгер ; пер. с англ. В. Каменской; ред. С. Воробьев. — М.: Деловая кн., 2009. — 348 с.
8. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. Магистр. — 2009. — 575с.
9. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. Управление персоналом. М.: Инфра —М, 2010. — 570с.
10. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра — М, 2010. — 300с.
11. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. — М.: Альфа-Пресс, 2011. — 351с
12. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. А. Лисициной; ред. Е. Харитонов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. — 191 с.
13. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. — М.: КноРус, 2010. — 359с.
14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. — М.:ИНФРА —М, 2010. — 301с.
15. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Альфа — Пресс. — 2009. — 304с.
16. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций. — М.: Альфа — Пресс. — 2011. — 448с.
17. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 391 с.

18. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул [и др.]; — СПб.: Гуманистика, 2008. — 213 с.
19. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учеб. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. — М.: Рид Групп, 2011. — 336с.
20. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. - 464с.
21. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело. — 2009. — 480с.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. — М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. — 944с.
23. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. — М.: Издательство “Альфа –Пресс”, 2009. — 1056с.
24. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика. — М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2009. — 1312с.
25. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. — М.: Экзамен, 2009. — 653 с.
26. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2008. — 464с.
27. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. — М.: Издательство “Экзамен”, 2009. — 652с.
28. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления. Маркет ДС. — 2010. — 320с.
29. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. — М.: Логос, 2008. — 224 с.
30. Пивоваров С. Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2010. — 480с.
31. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — 432с.
32. Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие. — М.: Университетская книга; Логос, 2008. — 256с.
33. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации. Учебное пособие. М.: Дело — 2009. — 194с.
34. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА — М, 2007. — 624с.
35. Тепман Л.И. Корпоративное управление. М.: Юнити — Дана. — 2009. — 239с.
36. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА — М, 2009. — 638с.
37. Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. — 2-е изд. — М.: РАГС. — 2010. — 606с.

38. Управление персоналом организации. Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник. – 2010. – 398с.

39. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учеб. пособие – М.: ГроссМедиа, 2008. – 400с.

40. Шарков Ф. И. Имидж фирмы: технологии управления : учеб. пособие. — М.: Академ. Проект, 2008. — 271 с.

41. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : учебник / пер. с англ. ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 330 с.

б) дополнительная литература:

1. Аксакова Н.В. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности // Управление персоналом. – 2009. - №13. – с.53 – 56.

2. Антончик Т. Поддерживающая роль PR // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.

3. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы // Управление персоналом. – 2007. - №10. – с.76 – 80.

4. Бармакова Н. Г. Имидж компании: вид изнутри // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.

5. Бондаренко А. Кто отвечает за HR – процессы // Справочник по управлению персоналом. – 2009 - №1. – с.42 – 47.

6. Борисенко А. Профессионализм против лояльности // Управление персоналом. – 2009. - №13. – с.36 – 37.

7. Бочарова А. Политика корпоративной социальной ответственности: пути реализации // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №4. – с.50 – 56.

8. Волобуева М., Фомина Ю. Когда работа – праздник // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5.

9. Гаврилова О. Враг у ворот: диагностика сопротивлений // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3.

10. Глотова А. Корпоративные мероприятия: на пути к празднику // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №5. – с. 98 – 101.

11. Деменко Е. Корпоративный креатив // Справочник по управлению персоналом. – 2006. - №6. – с.42 – 49.

12. Доминьяк В. Как предсказать организационную лояльность: модель оценки // Управление персоналом. – 2006. - №13. – с.62 – 68.

13. Дубина И. Направления формирования организационного климата для активизации новаторской деятельности персонала // Управление персоналом. – 2008. - №24. – с.52 – 54.

14. Евстафьева М. Способы предотвращения угрозы безопасности компании // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.54 – 59.

15. Епихина С. HR – агент корпоративной безопасности // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5.
16. Ермошкин А. Управление командообразованием // Проблемы теории и практики управления . – 2009. - №3. – с.105 – 118.
17. Забродина Е. Воспитание лидеров // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №11.
18. Зайцева Ю. Забота о сотрудниках: благородство и выгода // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3.
19. Захарьянц Е. Практики “выживания” // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №12.
20. Ильясов Р. Корпоративная культура – один из атрибутов бизнеса // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.16-18.
21. Казакова М. Лечим корпоративную культуру // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №12. – с.58 – 66.
22. Клоков Ю. Корпоративная культура предпринимательских структур России // Проблемы теории и практики управления .- 2010. - №12. – с.37 – 48.
23. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом. – 2008. - №9. – с.53 – 56.
24. Козлов В. Разработка системы целевых соглашений // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №8. – с.61 – 67.
25. Косилко К. Реальное управление талантами // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №8. – с.40 – 45.
26. Косяк М. Когда работа помогает отдыхать // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №3. – с.82 – 87.
27. Костарев Д. Оптимизация корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №7. – с.71 – 77.
28. Кравченко К. Организационная культура промышленного предприятия // Человек и труд. – 2006. - №6. – с.73 – 76.
29. Кроль Л. Мобильность и лояльность плохо уживаются друг с другом // Управление персоналом. – 2009. - №13. – с.19 – 23.
30. Кротова А., Батуева В. Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат // Управление персоналом. – 2011. - №2. – с.24 – 27.
31. Крылов Б. Корпоративная культура: понять и измерить // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.25 – 32.
32. Крымчанинова М. Мифы управляют миром... и бизнесом? // Управление персоналом. – 2010. - №11. – с.59 – 66.
33. Кулагин О. О функциях и обязанностях, или как создать организационный порядок? // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №7. – с.76 – 83.
34. Лактионова К. Культурный код // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.12 – 15.
35. Лактионова К. Брендинг работодателя – новая мода или будущее HR? // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5.

36. Лактионова К. Как лебедь, рак и щука // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №12.
37. Лурье Е. Компания здравого смысла // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №11.
38. Могилевкин Е., Новгородов А.С. Управление системой ценностей и корпоративной культурой компании в период кризиса // Менеджмент сегодня. – 2009. - №6. – с.360 – 366.
39. Мякинченко О. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании // Управление персоналом. – 2008. - №10. – с.47 – 49.
40. Ниесов И. Новый взгляд на лояльность // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №1.
41. Никифорова Л, Калинина О. Устраняем коммуникационные барьеры внутри организации // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №11.
42. Новикова Г. Невербальные проявления кандидата // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №12. – с.86 – 91.
43. Павлова О.В. Ценностный отбор как технология обеспечения идентичности организационной культуры. // Управление персоналом. – 2009. - №3. – с.46 – 48.
44. Пашутин С. О лояльных сотрудниках // Управление персоналом. – 2008. - №14. – с.58 – 61.
45. Петрова Е. Управление персоналом: кому доверить исполнение // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №1.
46. Погодина Г. Культура на каждый день // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №3. – с.86 – 89.
47. Погодина Г. “Правила игры”, или Кодекс деловой этики сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2006. - №10. – с.28 – 30.
48. Савинцева Г. Культура приверженности // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №9. – с.92 – 95.
49. Самарина Е. Внедрение культуры делегирования в компании // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №6. – с.83 – 90.
50. Свергун О. Организационный климат как часть корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8. – с.20 – 24.
51. Свергун О. Сопротивление: эффект толпы или индивидуальный саботаж? // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №12.
52. Семикова Н. Методы изучения социальной среды организации // Управление персоналом. – 2007. - №6. – с.58 – 61.
53. Соломанидина Т., Кишеня В. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании // Управление персоналом. – 2005. - №4. – с.55 - 57.
54. Тихонова М. Идентификация талантов в организации // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №8. – с.20 – 29.
55. Шлянчак Д. Строим корпоративный патриотизм // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №4. – с.40 – 48.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ТЕМА 1. Роль корпоративной культуры в системе управления современной организации.....	5
ТЕМА 2. Корпоративная культура в концепции кадровой политики организации.....	8
ТЕМА 3. Подходы к определению корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры.....	11
ТЕМА 4. Корпоративная культура как ресурс организации.....	13
ТЕМА 5. Элементы и характеристики корпоративной культуры. Механизм взаимодействия важнейших элементов корпоративной культуры. Корпоративный кодекс.....	14
ТЕМА 6. Цели, ценности и нормы корпоративной культуры как критериальная основа поведения персонала. Формирование миссии корпорации.....	16
ТЕМА 7. Коммуникативное единство корпорации. Формирование организационного климата.....	18
ТЕМА 8. Имидж и репутация корпорации: сущность, формирование и управление.....	21
ТЕМА 9. Типология корпоративной культуры.....	22
ТЕМА 10. Подходы и уровни изучения корпоративной культуры. Основные методы изучения корпоративной культуры. Практические технологии диагностики и формирования корпоративной культуры.....	25
ТЕМА 11. Технологии разработки и внедрения корпоративной культуры	29
ТЕМА 12. Сопротивление работников корпоративной культуре и изменениям. Диагностика приверженности работников культуре. Лояльность персонала корпорации.....	36

ТЕМА 13. Концепция безопасности корпоративного развития. Благонадежность персонала и пути ее повышения.....	41
ТЕМА 14. Особенности корпоративной культуры российских организаций различных сфер деятельности.....	45
ТЕМА 15. Особенности формирования и управления корпоративной культурой в зарубежных странах.....	47
Вопросы к зачету.....	49
Список использованной литературы.....	52
Оглавление.....	57