



МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный технический университет»

ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

«Управление организационной культурой»
Методические указания к лабораторным работам
по дисциплине «Управление организационной культурой»
для студентов направления подготовки
38.04.03. Управление персоналом

Самара
2016

Печатается по решению Методического совета Инженерно-экономического факультета

БКК
УДК

«Управление организационной культурой»: Методические указания к лабораторным работам по дисциплине Управление организационной культурой./ Сост. Н.Н.Сатонина – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016

Издание содержит задания, порядок выполнения и контрольные вопросы по лабораторным работам №1-7, предусмотренные учебным планом подготовки магистров по направлению 08.04.03 «Управление персоналом».

Составитель: к.пс.н., доцент Н.Н. Сатонина

© Н.Н.Сатонина, составление,
2016

© Самарский государственный
технический университет,

2016

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление организационной культурой» является обязательной дисциплиной базовой части учебного плана подготовки студентов по направлению 38.04.03 Управление персоналом. Дисциплина реализуется на инженерно-экономическом факультете Самарского государственного технического университета кафедрой «Экономика и управление организацией».

Целью выполнения лабораторных работ является углубление и закрепление теоретических знаний в области диагностики и технологии управления организационной культурой .

Структура методических указаний включает в себя описание целей, задач, порядок выполнения лабораторных работ №1-7, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Управление организационной культурой»

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №1

Основные элементы организационной культуры.

Цель работы: Показать организационную культуру как системное образование, имеющую четкое строение. Раскрыть особенности структурных элементов организационной культуры..

Задачи работы:

1. Выделить место миссии компании в системе организационной культуры предприятия .
2. Провести классификацию миссий крупных компаний России.
3. Выявить элементы духовной культуры организации

Методические материалы.

Миссии организации можно разделить на ряд групп (в зависимости от их содержания и назначения):

- > миссия как общечеловеческое предназначение: «служить человечеству», «объединять людей», «делать жизнь людей лучше, удобнее, комфортнее», «заботиться о процветании общества» (компания «Филипс»: «изменим жизнь к лучшему», сеть аптек «36,6»: «нести здоровье и красоту людям»);
- > миссия как главная стратегическая цель организации: «быть лучшими в мире», «завоевать рынок», «создать высшие ценности для наших клиентов и персонала», «иметь лучшие результаты» (компания «Найк»: «быть всегда на шаг впереди спортивной индустрии, определять направление ее развития в ближайшем будущем»);
- > миссия как национальная идея — «народный автомобиль», «народный магазин», «в каждом доме — компьютер», «каждой семье — отдельная квартира», «каждому — сотовый телефон» (компания «Майкрософт»: «компьютер на каждом столе, в каждом доме»);
- > миссия как рекламная акция: «мы выпускаем лучшие изделия», «главное — забота о потребителе», «наши клиенты уверены в будущем» (компания «Петроальянс»: «предоставлять своим клиентам надежный, высокотехнологичный, качественный и экономически эффективный сервис»).

Примеры формулирования миссии крупных компаний России

Компания	Сфера деятельности	Миссия компании
МТС	Сотовая связь	Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий, обогащающий жизнь людей и раскрывающий их потенциал на работе и дома
Концерн «Сухой»	Авиационное производство	Производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
Вестфалика	Производство обуви	В максимальной степени удовлетворять потребности покупателей в качественной обуви из натуральных материалов. Компания стремится соответствовать высоким мировым стандартам и нацелена на поиск новых технологических решений
Дарья	Производство продуктов быстрого приготовления	Предоставить потребителям больше свободного времени благодаря качественным продуктам легкого приготовления. Другими словами, бизнес компании — продажа свободного времени
Аэрофлот	Гражданская авиация	Построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России
Шеврон	Химическая промышленность	Наша миссия — создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников. Наше видение — быть лучше лучших. Это означает: работники гордятся своими успехами как команда; потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; конкуренты уважают нас; население районов приветствует нас; инвесторы с желанием в нас инвестируют

Ситуация «Выявление элементов духовной культуры организации»

С целью закрепления знаний о составляющих организационной культуры, развития навыков диагностики существенных характеристик организационной 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 (табл. 3.1).

2. Обсудите выявленные элементы организационной культуры, положительные и отрицательные стороны их влияния на поведение персонала.

Таблица 3.1 Элементы организационной культуры

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

4	Действия
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
5	Мысли и чувства
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №2

Структура корпоративной культуры

Цель работы: Представить уровни корпоративной культуры по Э.Шейну.

Задачи: Выделить уровни организационной культуры организации. Проанализировать уровни организационной культуры

Первой и одной из самых удачных попыток структурирования корпоративной культуры стала модель, предложенная Эдгаром Шейном. Анализируя структуру организационной культуры, он в 1981г. предложил выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Эта модель, усовершенствованная им в 1983г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой.



Познание корпоративной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с "поверхностного" уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней. Те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже, затрагивают её второй, "подповерхностный", уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти

ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий "глубинный" уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты корпоративной культуры, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Преимущество данной модели состоит в том, что Шейну Э. удалось не только разделить по группам качественно разные проявления корпоративной культуры, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические.

Ситуация для анализа

Студия Артемия Лебедева занимается веб-дизайном и по праву претендует на лидерские позиции в этой области. Творческим людям нужна творческая культура, подчеркивающая нестандартный подход ко всему, включая и правила поведения, и манеру одеваться. Поэтому поведение сотрудников регламентирует очень творческий «Основной закон (конституция) Студии Лебедева».

Основной закон (конституция) Студии Лебедева • ;

1. Студия Лебедева является Центром Вселенной со своим флагом, гимном и логотипом. Внутренняя политика Студии направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие сотрудников.
2. Суверенитет Студии Лебедева распространяется на всю ее территорию, включая столовую и коврик перед входом.
3. Студия Лебедева — светское предприятие. Никакая религия не может устанавливаться в качестве официальной или обязательной. Запрещается издеваться над постящимся Соловьевым.
4. Запрещается любая деятельность, направленная на насильственное нарушение целостности Студии Лебедева, подрыв ее безопасности, создание вооруженных формирований, разжигание социальной, расовой, национальной и религиозной розни.

5. Студия гарантирует равенство прав и свобод сотрудника независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, используемой операционной системы, длины волос, мнения о последнем альбоме Земфиры, пирсинга различных частей тела, а также других обстоятельств. .
6. В Студии Лебедева мужчины, женщины, кошки и менеджеры имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации.
7. Никто из сотрудников Студии Лебедева не должен подвергаться пыткам, насилию, дефрагментированию, архивированию, подвешиванию за ребро, другому жестокому или унижающему человеческое достоинство обращению или наказанию. Никто не может быть без добровольного согласия подвергнут медицинским, научным или иным опытам.
8. Сотрудники Студии Лебедева имеют право собираться мирно, без оружия, проводить собрания, тусовки, сейшны, попойки, мозговые штурмы, митинги и демонстрации, шествия и пикетирование.
9. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни сотрудника Студии Лебедева без его согласия не допускаются. Со своей стороны, Студия Лебедева рассчитывает на лояльность сотрудников и настоятельно просит не собирать, не хранить, не использовать и не распространять информацию о частной жизни Студии за ее пределами. Если сотрудника что-то не устраивает, он может рассказать все руководству, и оно постарается помочь.
10. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на персональный компьютер, подключенный к всемирной международной глобальной компьютерной сети «Интернет». К компьютеру дополнительно прилагаются стул, настольная лампа и коробочка со скрепками.
11. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на еду. Право на еду включает в себя право на бесплатные ежедневные обеды, право на бесплатный кофе, право на кипяток из чайника, право на столовые принадлежности, право на холодильник и право на добавку.
12. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на сон в Студии Лебедева — для этих целей существует специализированный

диванчик. Никто из сотрудников Студии Лебедева не может быть измазан зубной пастой во время сна.

13. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на 12-, 14- и 16-часовой рабочий день.

14. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на шестидневную рабочую неделю.

15. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право оставаться работать на ночь.

16. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на высокую заработную плату, выплачиваемую полностью и в срок. Каждый сотрудник имеет право сообщить размер своей заработной платы третьим лицам, но сделать это можно только один раз, так как после этого у Студии Лебедева автоматически становится одним сотрудником меньше.

17. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право принимать непосредственное участие в воспитании кошки Студии Лебедева.

18. Каждый сотрудник имеет право на обустройство своего рабочего пространства в соответствии со своими профессиональными, религиозными и вкусовыми пристрастиями. Если вам нужен, эргономичная клавиатура, зеленые дискеты, матричный принтер, плакат с Леонардо ди Каприо, противорадиационный кактус и тому подобное, следует составить соответствующий запрос. Все необходимое оборудование приобретается за счет Студии Лебедева.

19. Сотрудники Студии уважительно относятся к собственности компании и собственности коллег. Не допускается конфискация в безраздельное личное пользование чужих пепельниц, кофе, табачных изделий, чайных ложек, конных заводов, казенного и частного племенного скотоводства и птицеводства и проч. Если вам нужно одолжить компакт-диск или зубочистку — подойдите к владельцу и обратитесь с устным запросом. Отказывают редко.

20. Студия Лебедева создана людьми, которых тошнит от любых проявлений старперства (история выглядит примерно так: отцы-основатели некоторое время проработали в старперских фирмах, пришли в ужас и решили организовать свою компанию, без старперства). Посему сотрудники Студии, независимо от физиологического возраста, профессионального опыта и прочих отличительных особенностей, ходят по офису как братья и сестры и обращаются друг с другом уважительно, но без пафоса. Поощря-

ются короткие волосы, пирсинг, банданы, майки с вызывающими надписями, тапочки с помпонами, длинные волосы и все такое.

21. Сотрудник Студии Лебедева — это звучит гордо. Сотрудник Студии Лебедева — всем ребятам пример. Студия вправе требовать от каждого сотрудника профессионализма всегда, везде и во всем.

Исходя из того, что эти правила - не просто очередной прикол «отцов-основателей», а отражение основных ценностей компании, проанализируйте глубинный подповерхностный и по-верхностный уровень организационной культуры Студии Лебедева.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №3

Роли руководителя и лидера в формировании и развитии организационной культуры

Цель работы: Проанализировать влияние личности руководителя на формирование и развитие организационной культуры

Задачи: Составить характеристику руководителя как одного из источников организационной культуры.

Оценить лидерский потенциал сотрудников виртуального отдела и соответствие организационной культуре компании.

Ситуация

Виртуальный отдел.

Компания Y работает со сложной продукцией, причем в стратегиях и тактиках сбыта присутствует как работа по схеме B to C (business to customer), т. е. работа с конечным пользователем — организацией, так и B to B (business to business), т. е. работа с дистрибьюторами и сбытовыми сетями.

Кроме того, компания периодически участвует в крупных тендерных проектах, что является наиболее сложным видом продаж, так как необходимо четко структурировать процесс, уметь хорошо прогнозировать и учитывать многоуровневую структуру принятия решений.

Продукция компании — очень сложная, требует специального изучения, бизнес во многом зависит, с одной стороны, от построения долгосрочных позитивных отношений с клиентами, с другой — от грамотных стратегий и тактик, которые требуют от сотрудника определенной креативности, инновационности и аналитических способностей.

Оргструктура — продуктовая, то есть в рамках одного коммерческого отдела сотрудники продвигают несколько продуктов одной группы.

Отдел X, с которым мы с вами познакомимся — один из коммерческих отделов, который занимается общей для сотрудников продуктовой группой. В последние два года бизнес очень сильно вырос. В связи с чем было принято на работу несколько новых сотрудников. Тенденция роста сохраняется и по сей день.

Компания тяготеет к корпоративной культуре типа «команда, или групповое управление», однако временами могут появляться как тенденции к «организационному управлению», так и к «загородному клубу». В целом, ценятся лидерские качества, амбициозность в

положительном смысле слова, кооперативность, то есть готовность помогать коллегам как внутри отдела, так и между отделами, стремление к развитию, профессиональному и карьерному росту.

Основным критерием оценки сотрудника является результат, процессам уделяется значительно меньше внимания. Система мотивации как материальная, так и нематериальная. Система материальной мотивации характеризуется возможностью сотрудников при хороших результатах зарабатывать очень высокие бонусы, которые могут заметно перекрывать размер оклада. В нематериальной мотивации основным стимулом является реальная возможность профессионального и карьерного роста, а также положительная в целом атмосфера в коллективе, различные корпоративные мероприятия.

Нам с вами предстоит ближе познакомиться с каждым из сотрудников отдела X, а также принять ряд управленческих решений и предпринять определенные действия в отношении большинства из них.

Станислав Александров, 32 года, — работает в компании в течение 4 лет, в последнее время результаты существенно улучшились, впрочем, всегда были неплохими. Явно претендует на развитие и рост, считает, что все достигнуто и все известно на своей позиции. Есть явные лидерские задатки, однако достаточно жесткий стиль аргументации. Хорошо действует в сложных ситуациях. Считает основным залогом успеха твердое отстаивание своей позиции и настойчивость. Именно этим объясняет свои успехи в работе с клиентами. Одни из самых больших продаж в компании, считает очень эффективной систему, при которой бонусы могут быть очень значительными и отражают реальный вклад в продажи компании. В отделе может оказать влияние на других сотрудников, хотя не всегда делает это во благо. Приходу в компанию предшествовала успешная и быстрая карьера в менее крупной компании. Есть опыт руководящей работы. В компании в целом пользуется уважением, многие считают, что уже пришло время выходить на другой уровень. Некоторые коллеги предпочитают осторожно вести себя с этим человеком в сложных ситуациях.

Карта мотиваторов — карьерный рост, уровень дохода, признание.

Мария Петрова, 31 год, — работает в компании в течение примерно I года, пришла в компанию с очень большим предыдущим опытом работы в аналогичном бизнесе. Стремится/к прогнозируемым результатам, а также охотно берется за новые проекты, высокий уровень креативности. Отсутствие конфликтности, часто берет ответственность на себя, однако нередко излишне эмоционально реагирует на сложные ситуации. В коллективе были достаточно сложно восприняты ее быстрые успехи, так как много давно работающих сотрудников. В команде имеет склонность к роли генератора идей, часто высказывает действительно новые идеи, однако иногда аргументация скорее эмоциональна, нежели логична. В случае скептического отношения коллег к идеям может заметно расстраиваться и довольно долго переживать. Иницирует свое обучение, повышение профессионального уровня. В компании большинством людей воспринимается как инноватор и интересный человек, но некоторые считают ее выскочкой.

Карта мотиваторов — профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение.

Николай Сидоров, 38 лет, — работает в компании 6 лет. Налажены хорошие постоянные отношения с клиентами, результативность когда-то была выше, но и сейчас на вполне достойном уровне. Предпочитает «бизнес отношений», отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Отношения в отделе — скорее, одиночка. Довольно высокая степень консерватизма, нередко скептически воспринимает новые идеи, однако предпочитает избегать открытой критики или протеста. Некоторое время назад при обсуждении с руководителем перспектив развития и роста был дан комментарий о том, что предпочтение отдается спокойной работе, уже известной, накатанной дорожке, нежели чему-то новому. При этом также был сделан комментарий о предпочтении довольно высоких бонусов, которые уже есть сейчас, в противовес некоторой потере в деньгах при карьерном росте, хотя и с возможным последующим ростом. Репутация в компании неоднозначная, личное отношение неплохое, однако некоторые скептически относятся к его конформизму и консерватизму.

Карта мотиваторов — доход, хорошие отношения, стабильность.

Наталья Кузнецова, 30 лет, — работает в компании 4 года. Отличные результаты в тендерном бизнесе, хороший организатор, всегда проявляет аккуратность в соблюдении сроков и условий договоренности. Удачный уровень амбициозности, но стиль общения скорее мягкий, порой не станет настаивать на своем даже тогда, когда это бы стоило сделать. Очень хорошая обучаемость. С готовностью берется за новые задачи, может работать очень автономно. В команде часто берет на себя как роль генератора идей, так и администратора. Настрой на помощь коллегам, была оказана реальная помощь многим новичкам. Системное мышление, сочетание креативности и хороших административных навыков. Хорошая и однозначно положительная репутация в компании в целом.

Карта мотиваторов — профессиональный рост, результат, хорошие отношения, доход.

Борис Васин, 36 лет, — работает в компании 1 год. Очень легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Отличные отношения с клиентами, по отношению к руководству — лояльность, в коллективе предпочитает выслушать мнения других, чем высказать свое. Довольно значительный коммерческий опыт, в том числе и в продажах, и в маркетинге. Иногда на мозговых штурмах выдает интересные идеи, однако, если не получает одобрения сразу, легко от них отказывается. С трудом воспринимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень радостное восприятие наград. Возникают определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае требуется значительная поддержка руководства. Репутация в компании в целом неплохая, воспринимают как приятного человека, не занимающего крайних позиций.

Карта мотиваторов — стабильность, хорошие отношения в коллективе, доход, похвала.

Ирина Андреева, 28 лет, — работает в компании 1 год. Очень высокая степень ответственности, при решении сложных задач всегда очень старается добиться максимального результата. Ориентация на обучение, быстро и легко обучается. Предпочитает выслушать более опытных людей, часто обращается за советом, прежде чем сделать какой-либо категорический вывод. Любит быть на виду, чувствительна к похвале. Справедливую критику воспринимает по-

зитивно, стремится сразу же улучшить показатели. Нет конфликтности, хорошо строит отношения с людьми. Ориентация на сложные задачи, в команде тяготеет к роли лидера, иногда — реалиста. Иногда проявляет нетерпение и пытается сразу добиться невозможного. В компании отношение как к перспективному сотруднику, а также к человеку, у которого можно почерпнуть интересные идеи и при этом получить рациональное обоснование.

Карта мотиваторов — профессиональный и карьерный рост, вознаграждение, признание, результат.

Задания

1. Выделите и з числа сотрудников тех, у кого с Вашей точки зрения, есть значительный потенциал развития в качестве руководителя. Обоснуйте, какие именно компетенции и модели поведения позволили вам сделать этот вывод. Какие компетенции и модели поведения.
2. Определите, кто из сотрудников Виртуального отдела максимально соответствует корпоративной культуре, а кто – в меньшей степени.
3. выделите и обоснуйте основные коррективы, которые следует внести в модели поведения сотрудников, с тем чтобы они максимально соответствовали корпоративной культуре компании.
4. Вам необходимо внедрить изменение (появление нового продукта, который сотрудники будут в дальнейшем продвигать). Как вы считаете, кто поддержит изменение, а кто-нет.

Определите для всех сотрудников виртуального отдела несколько особенностей согласно таблице

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Склонность к позитивному- негативному восприятию в целом						
Степень выраженности навыков самостоятельного решения проблемы						
Склонность к стереотипам , к ка-						

ким именно						
Какие защитные реакции в случае негативных ситуаций могут быть и почему						
Какие виды влияния по отношению к каждому из сотрудников будут наиболее эффективны						
Определите зоны развития (модели поведения, личностные качества) которые надо улучшать						

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №4

Концепция безопасности организационной культуры

Цель: Определить степень безопасности организационной культуры

Задачи

1. Диагностика морально-психологического климата и организационной культуры
2. Выявить источники угрозы для безопасности организационной культуры.
3. Разработать программу оптимизации морально-психологического климата коллектива

Оцените атмосферу, сложившуюся в компании

_____:

1.

- а) Очень приятная
- б) Приятная
- в) Скорее приятная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее неприятная
- е) Неприятная
- ж) Очень неприятная

2.

- а) Очень светлая
- б) Светлая
- в) Скорее светлая
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее темная
- е) Темная
- ж) Очень темная

3.

- а) Очень красивая
- б) Красивая
- в) Скорее красивая
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее безобразная
- е) Безобразная
- ж) Очень безобразная

4.

- а) Очень чистая
- б) Чистая
- в) Скорее чистая
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее грязная
- е) Грязная
- ж) Очень грязная

5.

- а) Очень добрая
- б) Добрая
- в) Скорее добрая
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее жестокая
- е) Жестокая
- ж) Очень жестокая

6.

- а) Очень энергичная
- б) Энергичная
- в) Скорее энергичная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее скованная
- е) Скованная
- ж) Очень скованная

7.

- а) Очень монотонная
- б) Монотонная
- в) Скорее монотонная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее резкая
- е) Резкая
- ж) Очень резкая

8.

- а) Очень быстрая
- б) Быстрая
- в) Скорее быстрая
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее медленная
- е) Медленная
- ж) Очень медленная

9.

- а) Очень активная
- б) Активная
- в) Скорее активная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее пассивная
- е) Пассивная
- ж) Очень пассивная

10.

- а) Очень сильная
- б) Сильная
- в) Скорее сильная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее слабая
- е) Слабая
- ж) Очень слабая

11.

- а) Очень прочная
- б) Прочная
- в) Скорее прочная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее непрочная
- е) Непрочная
- ж) Очень непрочная

12.

- а) Очень тяжелая
- б) Тяжелая
- в) Скорее тяжелая
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее легкая
- е) Легкая
- ж) Очень легкая

13.

- а) Очень массивная
- б) Массивная
- в) Скорее массивная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее миниатюрная
- е) Миниатюрная

- ж) Очень миниатюрная
- 14.
- а) Очень упорядоченная
- б) Упорядоченная
- в) Скорее упорядоченная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее неупорядоченная
- е) Неупорядоченная
- ж) Очень неупорядоченная

- 15.
- а) Очень сложная
- б) Сложная
- в) Скорее сложная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее простая
- е) Простая
- ж) Очень простая

- 16.
- а) Очень комфортная
- б) Комфортная
- в) Скорее комфортная
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее некомфортная
- е) Некомфортная
- ж) Очень некомфортная

- 17.
- а) Очень открытая
- б) Открытая
- в) Скорее открытая
- г) Затрудняюсь ответить
- д) Скорее закрытая
- е) Закрытая
- ж) Очень закрытая

Вопросник диагностики корпоративной культуры

Инструмент представляет собой 15 «начал» предложений, описывающих различные аспекты функционирования компании. После каждого начала предложения идут возможные окончания предложений. Объединенные в одно целое, они представляют собой пол-

ное утверждение, описывающее одну из четырех моделей поведения организации, ее ценностей, убеждений персонала и т.д.

Слева от предложений имеются две колонки, озаглавленные существующая культура и желаемая культура. Респондент, при заполнении колонки существующая культура, использует следующие обозначения:

4	Данное предложение полностью соответствует существующей ситуации в Вашей компании
3	Данное предложение менее чем предыдущее соответствует существующей ситуации в Вашей компании
2	Данное предложение менее чем предыдущее соответствует существующей ситуации в Вашей компании
1	Данное предложение менее чем предыдущее соответствует существующей ситуации в Вашей компании

Иными словами Вы просите респондента расставить приоритеты среди четырех вариантов окончаний в соответствии с текущим состоянием.

Респондент, при заполнении колонки желаемая культура, использует следующие обозначения:

4	Я хочу, чтобы данное предложение полностью соответствовало существующей ситуации в нашей компании в будущем
3	Я хочу, чтобы данное предложение менее чем предыдущее соответствовало существующей ситуации в нашей компании в будущем
2	Я хочу, чтобы данное предложение менее чем предыдущее соответствовало существующей ситуации в нашей компании в будущем
1	Я хочу, чтобы данное предложение менее чем предыдущее соответствовало существующей ситуации в нашей компании в будущем

Иными словами Вы просите респондента расставить приоритеты среди четырех вариантов окончаний в соответствии с желаемым (будущим) состоянием.

Обязательно попросите респондентов, сначала заполнить все колонки по существующей культуре, а затем по желаемой культуре.

При ответе на каждый вопрос Вы имеете право ставить 4, 3, 2, 1 соответственно только один раз.

1. Члены организации должны давать приоритет

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Удовлетворению потребностей и требований руководителей</p> <p>Б. Выполнению своих должностных обязанностей, политик и процедур компании</p> <p>В. Решению проблем, в связи с выполнением заданий и улучшению техники их выполнения</p> <p>Г. Сотрудничеству с коллегами по работе для решения рабочих и личных вопросов</p>

2. Работники, которые успешны в нашей компании, это те, кто

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Знают как удовлетворить своих руководителей и имеют желание и способности использовать власть и политику для продвижения вперед</p> <p>Б. Играют по правилам и стремятся выполнять работу правильно</p> <p>В. Технически компетентны и эффективны, и знают, как выполнить работу</p> <p>Г. Строят тесные рабочие отношения с другими на основе сотрудничества, заботы и взаимопомощи</p>

3. Организация должна относиться к индивидуумам как:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. К «рукам», чье время и энергия находятся в распоряжении руководителей верхнего звена управления</p>

		<p>Б. К «работникам», чье время и энергия закуплены с помощью контракта, с правами и обязательствами для обеих сторон</p> <p>В. К «коллегам», которые имеют взаимные обязательства по достижению общей цели</p> <p>Г. К членам семьи или друзьям, которые любят быть вместе, заботятся и поддерживают друг друга.</p>
--	--	---

4. Люди управляются и направляются:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Людьми, наделенными властными полномочиями, которые используют их через систему вознаграждений и наказаний</p> <p>Б. Системой политик, правил и процедур, несущих информацию о том, что и как работник должен делать</p> <p>В. Их собственными обязательствами по достижению целей компании</p> <p>Г. Их собственным желанием быть признанными членами коллектива</p>

5. Процессы принятия решений характеризуются в нашей компании:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Директивами, приказами и инструкциями, которые поступают сверху в низ</p> <p>Б. Наличием письменных политик и процедур, и принятием решений на их основе</p> <p>В. Решения принимаются людьми, наиболее близкими к исполнению последствий этих решений и налету</p>

		Г. С помощью достижения консенсуса в при принятии решений для получения поддержки этих решений
--	--	--

6. Распределение заданий и работ индивидуумам основано на:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Личных суждениях, ценностях и желаниях, тех, кто обладает властью и полномочиями</p> <p>Б. Потребностях и планах компании, и установленных правилах (старшинство, уровнях квалификации и т.д.)</p> <p>В. Соотнесении требований к работе, и интересов и способностях индивидуумов</p> <p>Г. Личных предпочтениях работников и их потребностях к росту и развитию</p>

7. От работников ожидается, что они будут:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Много работать, исполнительны и лояльны интересам тех, кому они подчиняются</p> <p>Б. Ответственны и надежны, выполняя обязанности, избегая действий, которые помогут удивить и расстроить своих непосредственных руководителей</p> <p>В. Самомотивированы и компетентны, и желать проявлять инициативу в выполнении работы. Обсуждать со своими руководителями имеющиеся проблемы и пути их преодоления для достижения результатов</p>

		Г. Хорошими членами команды, склонными к поддержке и сотрудничеству с другими
--	--	---

8. От менеджеров и руководителей ожидается, что они:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Сильны, рассудительны, жесткие, но справедливые</p> <p>Б. Не подвержены влиянию личностей и избегают применения власти для своего блага</p> <p>В. Демократичны и имеют желание признать идеи работников по выполнению задания</p> <p>Г. Оказывают поддержку, отзывчивы по отношению к тем, кем они руководят</p>

9. Считается правомерным одному человеку говорить другому, что делать когда:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Он имеет больше власти и полномочий в компании</p> <p>Б. Это является частью его должностных обязанностей</p> <p>В. Он имеет больше знаний и опыта и может их использовать для направления другого работника (обучения его) выполнять работу</p> <p>Г. Другой работник просит помощь, руководство или совет</p>

10. Мотивация к работе является результатом:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		А. Надежды на вознаграждение, страха наказания, личной лояльности

		<p>к непосредственному руководителю</p> <p>Б. Принятия норм и принципов «один справедливый день работы – один день справедливой оплаты»</p> <p>В. Сильного желания достижения, творчества, инноваций, необходимости следовать за коллегами, вносящими свой вклад в успех компании</p> <p>Г. Желания помочь другим и развития хороших рабочих отношений с коллегами</p>
--	--	--

11. Отношения между рабочими группами или подразделениями в компании в целом:

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Конкурентные, где каждый смотрит в сторону своих собственных интересов, и помогает друг другу только, когда видит в этом преимущество для самих себя</p> <p>Б. Характеризуются как индифферентные, по отношению к друг другу, когда каждый помогает, если это удобно, или по указанию руководства</p> <p>В. Характеризуются как кооперационные, когда необходимо достичь общих целей. Работники обычно желают уменьшить бюрократию и пересечь организационные границы для выполнения работы</p> <p>Г. Дружественные, с высоким уровнем реакции на просьбы от помощи от других групп или подразделений</p>

12. Конфликты между группами или работниками обычно

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		А. Разрешаются личным участием

		<p>людей с большим уровнем власти, чем участники конфликта</p> <p>Б. Избегаются, со ссылкой на имеющиеся правила, процедуры, и формальные описания полномочий и ответственности</p> <p>В. Разрешаются через обсуждения, направленные на достижение лучших результатов в работе</p> <p>Г. Разрешаются с целью поддержания хороших рабочих отношений и минимизации вероятности обидеть людей</p>
--	--	--

13. Внешняя среда по отношению к компании рассматривается как

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Джунгли, где компания борется за свое существование в конкуренции с другими</p> <p>Б. Упорядоченная система, где все действуют по правилам и установленным процедурам</p> <p>В. Область конкуренции по вопросам производительности, качества и инноваций, что в свою очередь развивает бизнес</p> <p>Г. Сообщество независимых частей, в которых общие интересы наиболее важны</p>

14. Если работники сталкиваются с процедурами и правилами, мешающими им то,

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Они ломают их, если у них достаточно полномочий, или обходят их, если уверены, что их не поймают</p> <p>Б. Обычно следуют им, и обращают-</p>

		<p>ся наверх для получения разрешения изменить их или отклониться от них</p> <p>В. Стремятся игнорировать или обойти их для выполнения задачи точно и в срок, или лучше</p> <p>Г. Они поддерживают друг друга в игнорировании правил или их корректировке, но если считают, что эти правила несправедливы и создают трудности для других</p>
--	--	--

15. Новым работникам компании необходимо научиться или выяснить

Существующая культура	Желаемая культура	Варианты
		<p>А. Кто в действительности управляет компанией, кого не следует обижать, нормы (неписанные правила), которым необходимо следовать, чтобы не попасть в проблему</p> <p>Б. Формальные политики и процедуры и следовать им, а также границы работы, в пределах которых им следует находиться</p> <p>В. Какие ресурсы имеются в наличии для выполнения работы ; проявлять инициативу в приложении своих знаний и навыков при выполнении работы</p> <p>Г. Как сотрудничать, быть хорошим членом команды и как развивать хорошие рабочие отношения друг с другом</p>

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №5

Содержание и показатели анализа организационной культуры.

Цель: Приобретение навыков анализа и диагностики организационной культуры

Задачи:

1. Оценка конкретной организационной культуры с помощью изученных инструментов (метод ОСАИ).
2. Выявление преобладающего типа организационной культуры

Ситуация «Проведение совещания в компании «Сигма»

Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления, на котором обсуждался вопрос о контрактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ.

Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос».

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ "Сигма", чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?»

Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный...»

Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?»

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ "Сигма" по крайней мере на 30%».

Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем потерять часть клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?»

Толмачев: «Я не знаю».

Михайлов: «Алексей, сколько?»

Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшний день».

Дворецкий: «Мне кажется, около 80%».

Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?»

Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде всего от того, насколько часто она изменяется».

Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании "Эппл"».

Семина Тамара, операции: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек».

Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник».

Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел».

Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ "Сигма"? Разве компании "Медсистем" и "ТМС" не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы — самые совершенные на рынке».

Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав».

Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?»

Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать — это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты».

Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то сказать? Давай только по существу».

Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим получше потребности наших клиентов и тому подобное».

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько обойдется их осуществление».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11 : 00».

Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых клиентов на 20% и посмотреть, что произойдет? Увеличила же "ТМС" свою цену на 35% в год».

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, совещание окончено».

Цель.

Отработка навыков анализа организационной культуры на конкретном примере.

Задание.

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?
2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?
3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы **как часть культуры**).
4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он?
5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили?
6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Диагностический инструментарий

«Уровень организационной культуры»

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная 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 организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. Имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, в организации могут приобрести новые специальности.
6. В организации налажена система коммуникаций.
7. На предприятии принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и рвение персонала поощряются.
 9. В подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
 10. В организации культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
 11. Работники участвуют в принятии решений.
 12. Персонал поддерживает хорошие взаимоотношения друг с другом.
 13. Рабочие места на предприятии обустроены.
 14. Нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
 - 50
 15. Организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
 16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
 17. Все, что нужно для работы персонала фирмы, всегда под рукой.
 18. Поощряется двусторонняя коммуникация.
 19. Дисциплинарные меры применяются как исключение.
 20. Проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
 21. Работа для большинства персонала интересна.
 22. На предприятии поощряется непосредственное обращение руководителей нижестоящих ступеней и вышестоящим.
 23. Конфликтные ситуации разрешаются с учетом реальности обстановки.
 24. Усердный труд всячески поощряется.
 25. Трудовая нагрузка на предприятии оптимальна.
 26. Практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
 27. В подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
 28. Организация нацелена на нововведения.
 29. Работники испытывают гордость за свою организацию.
- Постановка задачи
1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.

2. 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 организационной культуры:

290-261 - очень высокий;

260-175 - высокий;

174-115 - средний;

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной 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.

Выводы

1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию - это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признакам:

работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

3. Степень влияния оргкультуры 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 свидетель-

ствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №6

Диагностика организационной культуры.

Цель: развить навыки диагностики организационной культуры.

Задачи

1. Составить таблицу «Характеристика основных диагностических этапов».
2. Провести диагностику организационной культуры.
3. Составление отчета и оформление результатов диагностики организационной культуры

Ситуация для анализа

Вот что увидела Светлана Николаева, устроившись на работу одну небольшую фирму.

- Несколько лет назад я устроилась на работу секретарем в торговую компанию, которая торговала фруктами. Во время собеседования кадровик признался, что секретари здесь больше двух недель не задерживаются. Но мне была нужна работа, и на эту фразу я не обратила внимания. Как потом выяснилось, зря.

Первые два дня я разбирала бумажные завалы, распечатывала документы и знакомилась с коллегами. Все охотно отвечали мои вопросы, но о том, что в компании проводятся ежедневны собрания, да еще и в восемь часов вечера (то есть через два час; после официального окончания моего рабочего дня), меня почему то никто не предупредил.

В третий день работы в 20.00 мой непосредственный начальнш сказал, что пора мне полностью войти в должность, и предложи,! спуститься в столовую. Там уже сидели менеджеры, грузчики, кассиры и часть охранников из службы безопасности. «Обычное рабочее совещание»,-подумала я.

Первыми выступили грузчики. Они высказались в том духе, что «у нас все нормально», и никто не задавал им вопросов, разве что дали несколько распоряжений. Следующими шли кассиры. Они! отчитались, что сделали за день, сколько клиентов обслужили и т. п. Выслушав их отчет, некоторые менеджеры начали высказывав свои замечания к их работе и дисциплине.

Менеджеры отчитались о своих достижениях, а также занялись м-то вроде самобичевания - доложили, что они сделали неправильно. Например, один из них признался, что пока обслуживал мелкого клиента, крупный не стал ждать и удалился. Затем пошли по вто-

рому кругу, но теперь уже все менеджеры высказывались в адрес коллег - какие ошибки они заметили. Одной девушке, например, вменили в вину, что она кокетничала с клиентом.

И тут настала очередь службы безопасности. Представители службы выложили длинный список прегрешений сотрудников, о которых никто еще не упоминал: кто сколько раз выходил на перекуры, кто кучковался больше трех человек, кто опоздал и т. п. Например, одной сотруднице несколько раз звонили из города по личным вопросам. Во-первых, меня поразило, что эти милые ребята из службы безопасности, оказывается, занимались тотальной слежкой за всеми нами. А во-вторых, все сотрудники сами наперегонки закладывали друг друга. Но больше всего меня удивило то, что никто даже не пытался оправдываться.

По итогам собрания начальник выставлял сотрудникам оценки за прошедший день. Можно было получить плюс, минус или ноль (их количество за каждый поступок ничем не ограничивалось). Каждый знак имел цену - \$15. Это была премия или, соответственно, штраф, который вычитался из зарплаты. Например, один менеджер взял из ящика яблоко и съел, что было запрещено. Кто-то заметил это и «поделился» на собрании. В итоге менеджер недосчитался \$30. «Дорогое тебе яблочко попало», - подтрунивали над ним коллеги. В столовой висел огромный лист ватмана, и во время обеденного перерыва сотрудники первым делом бросались не к меню, а к этому листу, чтобы с большим энтузиазмом подсчитать свои и чужие плюсы и минусы.

Процедура ежевечерних доносов повторялась с незначительными вариациями, и если кто-то не успевал заложить себя, это обязательно делали коллеги. Через неделю после начала работы через экзекуцию пришлось пройти и мне: я была оштрафована на \$30 за то, что позволила себе во время перекура выйти с чашкой кофе} совмещать эти два удовольствия в компании не принято. На собрании меня заложил охранник, но когда я попыталась оправдаться была оштрафована еще на \$30 - «за препирательство».

Некоторые знакомые потом уверяли меня, что это была «: эффективная командная работа».

Вопросник по регулирующим индикаторам типов организационной культуры

Вопросы	Тип организационной культуры			
	бюрократическая	предпринимательская	органическая	партиципативная
Чем организация направляется?	Сильным руководством	Свободной инициативой	Согласием с общей идеей	Всесторонними обсуждениями
Что лежит в основе решения проблем?	Сосредоточенное продумывание	Индивидуальное творчество	Исходное согласие с целями и задачами	Взаимодействие
На чем основывается лидерство?	На власти и положении	На авторитете и признании	На разделяемых взглядах о направлении общего движения	На содействии контактам и сотрудничеству
С помощью каких средств справляются с хроническими проблемами?	Укрепляют руководство и следуют правилам	Ищут новые творческие подходы	Не придают проблемам значения и отказываются от обсуждения	Более напряженных дискуссий и выработки способов решения
Как выполняется повседневная работа?	Ориентирована на неизменность курса и активность руководства	Видоизменяется каждый по-своему	При минимальном вмешательстве в нее руководителя	Постоянно перепроверяется руководителем для большего совершенства
Как обращаются с функциями и ответственностью?	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Реализуются с почти автоматической точностью	Разделяются и сменяются по необходимости
Как относятся к желаниям и интересам отдельных людей?	Подчиняются интересам организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Реализуются по степени их согласованности с целями организации	Согласуются с интересами организации путем договоренности
Чем занимается руководство?	Определяет лидеров и возможные направления развития	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Какое влияние оказывают разногласия и конфликты?	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий персонала	Отражают факт расхождения целей персонала с общими целями и задачами	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Как можно охарактеризовать?	Формальны и	Отличаются по ин-	Ограничены и	Открыты и насы-

характеризовать коммуникации?	подчиняются правилам	тенсивности и непредсказуемы	несущественны	щены
Каково отношение к информации?	Контролируется, доступ к ней ограничен	Используется для индивидуальных достижений	Расценивается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	Оценивается и распределяется открыто

Диагностика предприятий по главным параметрам организационной культуры (метод Г. Хофштеде и Д. Боллинже)

Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским учёным Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти, стремление к избеганию неопределённости, индивидуализм - коллективизм и мужественность - женственность.

Параметр “дистанция власти” включает в себя следующие факторы:

- 1) частоту выражения подчинёнными своего несогласия с мнением руководителя;
- 2) количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);
- 3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Определение “дистанции власти” происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:

- 1) Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя? - “Часто”, “Редко”.
- 2) С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать? - “Автократический”, “Консультативный”.

Индекс “дистанция власти” рассчитывается по формуле:

$$ИДВ = 135 - 25a + b - c,$$

где *a* - средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем, *b* - средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический, *c* - средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль.

Теоретически шкала разброса значений индекса “дистанция власти” находится от -90 до +210.

-90 - означает, что никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руководителем демократического типа, нет руководителей авторитарного типа.

+210 - означает, что все опасаются возражать руководителю. Никто не хочет работать с руководителем консультативного типа.

Низкий индекс свидетельствует о том, что:

- 1) в организации довольно четко обозначено неравенство ролей;
- 2) подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;
- 3) высшие руководители доступны;
- 4) в организации право первенствует над силой;
- 5) все люди обладают равным правом;
- 8) участие людей, не обладающих властью, базируется на солидарности.

Высокий индекс означает признание того, что:

- 1) неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок;
- 2) иерархическое устройство - это природное неравенство;
- 3) только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- 4) подчиненные рассматривают своих руководителей как “других” людей;
- 5) высшее руководство недоступно;
- 6) приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

Следствием различий индекса “дистанция власти” являются глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей, вознаграждения и т.д., представленные в таблице .

Таблица Особенности структуры управления в зависимости от величины индекса “дистанция власти”

Низкий индекс	Высокий индекс
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет форму сплюснутой пирамиды	Организация имеет форму высокой остроконечной пирамиды
Управляющий состав малочис-	Большое количество управля-

ленный	юще-контролирующих сотрудников
Сравнительно небольшая дифференциация заработной платы	Большая дифференциация заработной платы
Высокая квалификация сотрудников низшего уровня	Низкая квалификация сотрудников низшего уровня
Гармония между работниками низшего и высшего уровня	“Белые воротнички” обладают более высоким статусом по сравнению с “синими воротничками”

Второй важный параметр, характеризующий состояние организации и характер ее организационной культуры, - это **тенденция к избеганию неопределённостей**. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Понятие “неопределённость” является одним из ключевых для современной теории организации и управления. В показатель “стремление к избеганию неопределенности” включаются следующие элементы:

- 1)желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;
- 2)предполагаемая продолжительность работы в данной организации;
- 3)состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности.

Каждый параметр “стремления к избеганию неопределенности” определяется по результатам ответов респондентов на три вопроса:

1. 1)признание необходимости и заинтересованности в урегулировании поведения при помощи правил выясняется на основе ответов на вопрос: “Согласны ли вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации?” - “Да”, “Нет”.
- 2)предполагаемую продолжительность работы позволяет прояснить ответ на вопрос: “Сколько еще вы хотите проработать на своем предприятии?” - “Долго”, “Недолго”.

3) состояние переживаемого повседневного стресса выясняется посредством ответа на вопрос: “Как часто вы нервничаете на работе?” - “Часто”, “Нечасто”.

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс “стремление к избеганию неопределенности” (ИСИН).

$$ИСИН = 300 - 30a - b - 40c$$

где a – средневзвешенное значение вопроса о возможности нарушения инструкций, b – процентное распределение выбравших первый или второй вариант ответа на желаемую длительность работы на предприятии, c – средневзвешенное значение вопроса о нарушениях во время работы.

Теоретически индекс разброса значений ИСИН находится в интервале от -150 до +230, реально же работают интервалы от - 8 до +112.

Значение индекса -150 означает:

- 1) все считают, что правила можно нарушать;
- 2) никто не хочет оставаться на данном месте;
- 3) никто не нервничает на работе.

Значение индекса +230 означает:

- 1) все считают, что правила нельзя нарушать;
- 2) все хотят работать на данном предприятии бесконечно долго;
- 3) все нервничают на работе.

Различным значениям показателя индекса “стремление к избеганию неопределенности” присущи следующие характеристики:

Низкие значения индекса предполагают, что:

- 1) для персонала характерна большая готовность “жить настоящим днем”;
- 2) работники предпочитают небольшие организации;
- 3) мал средний возраст для работников среднего уровня;
- 4) различия в критериях для подбора руководителей и рядовых сотрудников;
- 5) устойчивая мотивация на достижение целей;
- 6) надежда на успех;
- 7) большая готовность к риску;
- 8) предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста;
- 9) руководитель не является специалистом в сфере управления;
- 10) при достижении прагматических целей возможно пренебрежение к иерархической структуре организации;

- 11) конфликт в организации рассматривается как естественное состояние;
- 12) соперничество и конкуренция между работниками - это нормальное продуктивное явление;
- 13) большая нетерпимость к окружающим;
- 14) большая готовность к достижению компромисса с оппонентами;
- 15) большая терпимость по отношению к неопределенности в своей работе.

Высокое значение индекса характеризует следующие черты:

- 1) у работников большая тревога за будущее;
- 2) большая сопротивляемость изменениям;
- 3) стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;
- 4) работники отдают предпочтение крупным организациям;
- 5) средний возраст руководителей высокого ранга вырос;
- 6) низкая мотивация на достижение целей;
- 7) боязнь неуспеха;
- 8) слабая готовность к риску;
- 9) предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца;
- 10) руководитель должен быть экспертом в сфере управления;
- 11) правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно соблюдаться;
- 12) конфликты в организации нежелательны;
- 13) соревнования и конкуренция между сотрудниками не приветствуется;
- 14) меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими;
- 15) неготовность к определенной работе.

Г. Хофштеде и Д. Боллинже сделали так же и дополнительный вывод, что, как правило, в организациях с высоким индексом “стремления к избеганию неопределённости” руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своём стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность, низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление. В организациях с низким значением этого индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на лю-

дей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя, высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

Третий показатель - “**индивидуализм - коллективизм**” - оценивает степень интеграции сотрудников в группы.

Уровень “индивидуализма-коллективизма” влияет на преобладание в организации людей локального или космополитического типа. Локальный тип озабочен проблемами внутри организации, является очень влиятельным при коллективистском климате. Космополитический тип ориентирован вне организации, влияет на индивидуалистическое настроение на предприятии.

Уровень “индивидуализма-коллективизма” определяется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни? - “Очень важно”, “Не очень важно”.

2) Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда? - “Большое”, “Небольшое”.

3) Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? - “Очень важно”, “Не очень важно”.

4) Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас лично и вашей семьи? - “Очень важно”, “Не очень важно”.

Индекс “**индивидуализма-коллективизма**” (ИИК) рассчитывается по формуле:

$$ИИК = 76a - 46b + 30c - 27d - 29$$

где a - средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности достаточного времени для личной и семейной жизни, b - средневзвешенное значение ответов на вопросы о необходимости приемлемых условий труда, c - средневзвешенное значение ответов на вопросы о значении работы с людьми, которые хорошо друг с другом взаимодействуют, d - средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности жизни в районе, приемлемом для респондента и его семьи.

Для персонала “индивидуалистских” организаций является важным:

1) иметь достаточно времени для личной и семейной жизни;

2) иметь большую свободу в организации своей деятельности;

3) иметь работу, от выполнения которой можно получить чувство удовлетворения.

Персонал “коллективистских” организаций ориентируется на следующие ценности:

- 1) иметь возможность обучаться или повышать свою квалификацию;
- 2) иметь хорошие условия труда;
- 3) полностью использовать свои знания.

“Индивидуалистская” культура организации характеризуется следующими чертами:

- 1) сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь;
- 2) предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих;
- 3) сотрудники считают, что могут надеяться только на себя;
- 4) функционирование организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого;
- 5) продвижение осуществляется внутри организации или во внешних формах;
- 6) продвижение осуществляется на основе компетенции и рыночной “стоимости” сотрудника;
- 7) руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается их воплотить на практике, оно стимулирует активность подчинённых сотрудников и групп;
- 8) социальные связи внутри организации характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны.

Для “коллективистской” культуры характерно:

- 1) служащие ожидают, что фирма будет заниматься их личными делами;
- 2) организация в большей степени способна влиять на самочувствие сотрудников;
- 3) служащие ожидают, что предприятие будет защищать их интересы;
- 4) взаимодействия на предприятии основываются на чувстве долга;
- 5) продвижение осуществляется исключительно внутри организации;
- 6) продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;
- 7) руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчинённых сотрудников или групп;

8) социальные связи внутри организации характеризуются сплочённостью, тесными групповыми контактами.

В организациях с доминированием коллективистской культуры отношения между администрацией и служащими осуществляются, как правило, на моральной основе, на основе личных взаимоотношений. В индивидуалистской культуре эти отношения основываются преимущественно на учёте личного вклада сотрудника. Таким образом, в первом случае оценивается, прежде всего, сама личность, во втором - деятельность личности. Коллективистская культура предпочитает принятие решения по всем вопросам внутриорганизационной жизни или общения с внешней средой, клиентами и т.п. исходя из личных отношений. Индивидуалистская же культура делает основной упор на формально-деловой принцип и таким образом, реализует принцип равенства в отношении всех направлений деятельности и контактов.

Четвертый параметр - **“мужественность-женственность”** - отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

По мнению Херцберга, “мужской менталитет” предполагает:

- 1) наличие возможностей для продвижения по службе;
- 2) требование хорошо оплачиваемой работы;
- 3) наличие возможностей обучения или повышения квалификации;
- 4) наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли более важными являются следующие факторы:

- 1) работа в дружеской атмосфере;
- 2) возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как вам хочется;
- 3) наличие приемлемых условий труда;
- 4) наличие хороших отношений с руководством и хорошего взаимодействия с коллегами.

Индекс “мужественность-женственность” исчисляется на основе ответов на следующие вопросы:

- 1) Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? - “Очень значима”, “Не очень значима”.
- 2) Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе? - “Очень важно”, “Не очень важно”.

3) Какое значение вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется? - “Большое”, “Не важно”.

4) Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно - технического прогресса? - “Очень важно”, “Не очень важно”.

Индекс “мужественность-женственность” (ИМЖ) определяется по формуле:

$$ИМЖ = 60a - 66b + 36c - 39 + 7d$$

где a - средневзвешенное значение ответов на вопрос о значимости работы с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом, b - средневзвешенное значение ответов на вопрос о важности иметь хорошие возможности продвижения по службе, c - средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности работать на данном месте так долго, как хочешь, d - средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности быть в курсе научно - технического прогресса.

“Мужская культура” организации характеризуется следующими ориентациями:

- 1) успех - единственное, что значимо в жизни;
- 2) надо стремиться всегда быть лучшим;
- 3) независимость;
- 4) максимально реализовывать свои претензии;
- 5) решения принимаются на основе рационального размышления (логика);
- 6) мужчина должен доминировать в любой ситуации;
- 7) жить ради работы;
- 8) уважать тех, кто добился успеха;
- 9) важным являются деньги и хорошие материальные условия.

“Женской роли” присущи следующие ориентации:

- 1) качество жизни является важным моментом;
- 2) приветствие солидарности;
- 3) нацелена на оказание услуги;
- 4) решения принимаются с опорой на интуицию;
- 5) ориентация на равенство;
- 6) различие между полами не влияет на занятие властных позиций;
- 7) работать, чтобы жить;
- 8) важным являются мужчины и окружение;
- 9) надо сочувствовать неудачникам.

На основе этих высказываний можно сделать вывод, что в “мужских организационных культурах” гуманизация труда рассматрива-

ется как фактор быть признанным, иметь возможность самореализоваться и сделать карьеру, т.е. успешно и запланировано продвигаться по службе. Напротив, в “женских организационных культурах” гуманизация труда в первую очередь означает наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организаций и установление приемлемого единения.

В заключении следует отметить, что все эти четыре параметра организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как: стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №7

Корпоративный кодекс компании

Цель Сформировать навыки анализа корпоративного кодекса организации.

Задачи

1. Ознакомиться со структурой корпоративного кодекса организации
2. Проанализировать корпоративной кодекс компании
3. Диагностировать тип организационной структуры компании

Основные положения корпоративного кодекса компании

Раздел 1. Основные положения.

1.1 Миссия компании.

1.2. Перспективы компании.

Раздел 2. Принципы внешних отношений с клиентами, партнерами, государством.

2.1. Принципы работы с клиентами.

2.2. Партнеры компании.

2.3. Этические принципы профессиональной деятельности персонала компании.

Раздел 3. Принципы внутренних отношений между подразделениями, руководства с персоналом.

3.1. Правила и нормы деятельности.

3.2. Командная форма работы.

3.3. Фирменный стиль и символика (логотип, фирменные цвета, слоган, атрибуты деловой деятельности фирмы, все формы рекламы, средства идентификации организации, атрибуты презентаций, PR-кампаний, корпоративный web-сайт, корпоративная газета).

Раздел 4. Действие Кодекса, ответственность за его нарушение, контроль за соблюдением и порядок пересмотра Кодекса.

Пример Корпоративного кодекса компании

1. Общие положения

Настоящий *Корпоративный Кодекс* (далее – *Кодекс*) содержит свод общекорпоративных норм, правил и законов, которые являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками группы компаний N (далее – *Компании*).

Действие настоящего документа распространяется на все подразделения *Компании* и является основой для определения моделей поведения сотрудников.

Настоящий *Кодекс* разработан с учетом опыта работы *Компании*, сложившейся российской и зарубежной практики корпоративного поведения, этических норм, конкретных потребностей и условий деятельности *Компании*.

Цель введения в действие настоящего *Кодекса* состоит в формировании и внедрении в повседневную практику деятельности *Компании* принципов и правил корпоративного поведения.

2. Миссия и стратегия Компании

Миссия Компании

Мы видим свою миссию в том, чтобы создать уют в мире людей, дома и на работе, посредством предоставления качественной услуги(товара) , сервиса высочайшего уровня. Наша продукция не должна отнимать силы, ресурсы и время в процессе всей ее эксплуатации. Она призвана обеспечить благоприятную атмосферу в быту каждого человека.

Стратегия Компании

Основная цель компании сохранить позицию ведущего поставщика и производителя услуги(товара) на рынке России и СНГ за счет увеличения клиентов и качества производимой продукции и услуг

Выполнению миссии Компании способствует:

Менеджмент – управление успехом. Профессиональный менеджмент во всех направлениях деятельности *Компании* является основой для достижения успеха и конкурентоспособности *Компании*. *Компания* внедряет на практике самые передовые методы управления и стремится соответствовать международным стандартам .

Инновации – использование передовых технологий.

Наша *Компания* нацелена на использование передовых технологий во всех сферах своей деятельности. Мы открыты ко всем новым достижениям научно-технического прогресса, которые позволят нам достичь наибольшей эффективности бизнеса. В компании постоянно работают научно-исследовательские группы способствующие прогрессивному развитию и внедрению новых продуктов.

Совершенствование – нет предела совершенству. *Компания* является непрерывно развивающейся, самосовершенствующейся и самообучающейся организацией, использующей

для этого принципы стратегического планирования и всеобщего менеджмента качества .

Сотрудники – главная ценность, основной источник света на пути Компании. Уважение к людям, которые трудятся в нашей Компании, что означает создание благоприятного психологического и профессионального климата для их работы. Равное отношение ко всем, стремление к стабильности кадрового состава, повышению благосостояния сотрудников, поощрению личного и профессионального роста. Коллектив нашей Компании – это дружная команда профессионалов.

Инициатива – всегда поощряема. В Компании приветствуется и поощряется разумная инициатива и творческий подход к работе при соблюдении принципа субординации и существующих рамок полномочий.

Ясность целей – всегда знать, что и как хотим достичь. Успех Компании достигается за счет четкой постановки целей и определения путей их достижения на всех уровнях управления.

3. Базовые принципы Компании

· Покупатель – ценность №1

Ценнее денег - их источник – покупатель. Знание и удовлетворение текущих и будущих потребностей и нужд покупателей и потребителей является ценностью №1 Компании.

· Предпринимательский подход во всем у каждого!

Каждый сотрудник должен понимать, что его личный вклад влияет на рост доходности Компании, на ее устойчивость и надежность. Каждый сотрудник должен воспринимать бизнес и успех Компании как свои собственные.

Ориентация на результат, мотивация на достижение целей наиболее эффективным путем, умение просчитывать риски, инициативный и творческий подход при решении задач – основные качества предпринимателя.

· Завтра быть лучше, чем сегодня, знать сегодня больше, чем вчера!

Постоянное повышение эффективности деятельности Компании – суть современного бизнеса и нашей стратегии. Основа эффективности работы каждого сотрудника – постоянное улучшение своей деятельности посредством освоения новых профессиональных знаний и навыков и применения их на практике.

· **Поделись с коллегами тем, чему научился сам!**

Знания – конкурентное преимущество *Компании*. Знания наших коллег увеличивают успешность *Компании*, а значит, каждого из нас. Поэтому постоянное самообучение и обучение коллег является частью работы каждого сотрудника и вкладом в достижение общих целей *Компании*. Каждый сотрудник должен быть внутренним консультантом и наставником, щедро делиться своими знаниями и навыками.

· **Никогда, ни при каких обстоятельствах не сдавайся!**

Каждый должен взять на себя ответственность за решение порученных ему задач. Зачастую обстоятельства могут быть против людей, но никто ни при каких обстоятельствах не должен снимать с себя эту ответственность.

· **Репутация всей *Компании* находится в руках каждого сотрудника!**

Репутация *Компании* создается годами. Каждый сотрудник и словом и делом, как внутри *Компании*, так и вне ее, должен сохранять и улучшать репутацию *Компании*.

· **Относись к коллегам так, как хочешь, чтобы относились к тебе!**

Каждый сотрудник *Компании* является личностью, обладает достоинством и самоуважением. Уважение между коллегами – основа благоприятного морального климата в *Компании*. Люди в *Компании* многообразны, и задача *Компании* – развивать корпоративную культуру, позволяющую сделать это многообразие мощным конкурентным преимуществом.

4. Основные принципы управления *Компании*

С точки зрения распределения власти, в *Компании* действует **принцип единства подчинения**. Так непосредственным руководителем каждого сотрудника является начальник соответствующего отдела. Начальник отдела, в свою очередь, непосредственно подчинен руководителю соответствующего департамента. Руководитель департамента непосредственно подчиняется Руководителю *Компании*..

У каждого сотрудника *Компании*, независимо от занимаемой им должности, есть только один непосредственный руководитель. Вышестоящий руководитель не имеет права (за исключением форс-

мажорных ситуаций) давать указания и распоряжения сотрудникам, минуя их непосредственного руководителя.

Персональная ответственность рассматривается в *Компании* как один из фундаментальных принципов управления. Достижение любой стратегической цели складывается из достижения более мелких целей и выполнения оперативных задач. За каждую из таких задач, за каждый участок работы в *Компании* несет ответственность конкретный человек.

Наряду с персональной ответственностью за выполнение конкретной задачи, в *Компании* действует **принцип коллегиальности обсуждения**. В процессе разработки решения можно и нужно обсуждать его широким кругом, получая как можно больше мнений и альтернатив. Допускается также и коллегиальное принятие решения (в качестве процедуры может использоваться голосование). Однако коллегиальность заканчивается после принятия решения, и начинает действовать принцип персональной ответственности. Таким образом, любые сомнения и возражения следует высказывать в процессе обсуждения решения, после того, как решение принято, его следует исполнять.

В *Компании* приветствуется **делегирование полномочий** при разработке решений. Работая над какой-либо задачей, сотрудник может и должен не только обозначить проблемную область, но и **предложить варианты решений**.

Согласно принципу результативности, в *Компании* отдается приоритет задаче, а не процедуре. Однако, рабочие документированные процедуры, действующие в *Компании*, направлены на оптимальное достижение результатов, и **нарушение утвержденных процедур не допускается**. В случае объективной необходимости отступления от утвержденной процедуры, сотрудник *Компании* обязан обратиться к руководителю и инициировать изменение данной процедуры.

5. Стандарты рабочего поведения

Сотрудники *Компании* должны:

- проявлять приверженность интересам, стратегии и целям *Компании*;
- принимать решения и действовать на основе миссии, руководящих принципов и базовых ценностей, принятых в *Компании*;

- поддерживать репутацию и имидж *Компании*, пропагандировать брендовые позиции *Компании*;
- постоянно стремиться к повышению профессионализма, улучшению качества своей работы, бизнес-процессов, продукции;
- внимательно относиться к проблемам, недостаткам, несоответствиям, существующим в *Компании*, предлагать меры по их устранению и быть готовыми принять личное участие в реализации этих мер;
- соблюдать дисциплину, правила и трудовой распорядок *Компании*;
- использовать рабочие и служебные помещения *Компании* и рабочее время только в интересах *Компании*;
- защищать свою профессиональную точку зрения в открытом и конструктивном диалоге, независимо от занимаемых должностей;
- избегать разговоров, затрагивающих честь и достоинство других сотрудников, личные качества руководителей и клиентов, размеры заработной платы других сотрудников, льготы и преимущества;
- быть лояльными по отношению к *Компании*;
- строить взаимодействие с коллегами на основе взаимопонимания, сотрудничества и командного стиля работы;
- сдерживать проявление любых негативных эмоций и способствовать созданию приятной, деловой атмосферы в *Компании*;
- использовать средства материально-технического, финансового и информационного обеспечения *Компании* только в служебных целях.

6. Действия, несовместимые с работой в Компании

В *Компании* категорически недопустимо:

- воровство, получение взяток, в том числе в виде «откатов», ложь, искажение отчетной информации, нанесение преднамеренного материального и морального ущерба *Компании*, оскорбление и унижение достоинства коллег, потребителей и партнеров.
- нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения. Прием наркотических или психотропных средств.
- разглашение коммерческой и профессиональной тайны, высказывания, порочащие репутацию *Компании*, ее руководителей во внешних кругах, СМИ и т.д.
- заниматься лично или через доверенных лиц любой коммерческой деятельностью в сегментах рынка, где представле-

на *Компанию*. Заниматься другой оплачиваемой деятельностью без специального разрешения *Компании*. Кроме научной или творческой.

- принимать участие в забастовках, а также склонять сотрудников к организованному выступлению, наносящему ущерб *Компании*.
- использовать свое служебное положение в корыстных целях, в интересах политических партий, общественных для пропаганды их деятельности.

Несоблюдение сотрудниками данных правил влечет за собой немедленное увольнение из *Компании*.

7. Права и обязанности сотрудников Компании

Права сотрудников

Сотрудник *Компании* имеет право на:

- обеспечение организационно-технических условий, необходимых для качественного исполнения им своих должностных обязанностей;
- участие по своей инициативе в конкурсе на замещение любых вакантных должностей;
- продвижение по службе, увеличение денежного содержания с учетом результатов и стажа работы, уровня квалификации;
- ознакомление со всеми материалами своего личного дела, отзывами о своей деятельности и другими документами, приобщение к личному делу своих объяснений;
- проведение по его требованию служебного расследования для опровержения сведений, порочащих его честь и достоинство;
- внесение предложений по совершенствованию своей деятельности и бизнес-процессов *Компании* в целом.

Обязанности сотрудников

Все сотрудники *Компании* обязаны:

- соблюдать установленные в *Компании* правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения и регламенты;
- поддерживать уровень квалификации, необходимый для качественного исполнения должностных обязанностей;
- не разглашать коммерческую и иную охраняемую законом тайну и конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности *Компании*, вне зависимости от характера и способа ее получения, а также не разглашать ставшие ему известными в связи с ис-

полнением должностных обязанностей сведения, затрагивающие частную жизнь, честь и достоинство своих коллег по работе и клиентов *Компании*;

8. Рабочее время

В основе требований, регламентирующих поведение сотрудников *Компании* на рабочих местах, лежит принцип результативности. Перед *Компанией* в целом стоят определенные цели. Цели также сформулированы для каждого подразделения. Цели стоят и перед каждым сотрудником *Компании*. Главная обязанность каждого сотрудника и всей команды в целом - достичь поставленных целей. Рабочий день всех сотрудников определяется *Правилами внутреннего трудового распорядка*.

Рабочий день начинается для сотрудника *Компании*, независимо от того, находится человек на рабочем месте или нет. Если по объективным причинам сотрудник не может оказаться на рабочем месте к началу рабочего дня, он обязан уведомить непосредственного руководителя или офис-менеджера(секретаря) о том, где он находится и когда появится на рабочем месте.

Сотрудники *Компании* могут отступать от временного распорядка, если этого требует выполнение рабочих задач. Во всех случаях отклонения сотрудника от утвержденного распорядка требуется согласование непосредственного руководителя.

Рекомендуется приходить на работу заблаговременно, чтобы к началу рабочего дня приступить к выполнению своих должностных обязанностей.

Рабочее время сотрудников должно быть полностью посвящено работе, неприемлемы отвлекающие затяжные разговоры и беседы по телефону личного характера.

При длительном отсутствии в течение рабочего дня, сотрудникам необходимо оставлять исчерпывающую информацию о своем местонахождении и сроках возвращения. В течение рабочего дня в *Компании* происходит множество процессов, взаимосвязанных между собой. Чтобы не нарушить работу всего коллектива, позаботьтесь о том, чтобы Ваш непосредственный руководитель и коллеги могли оперативно связаться с Вами, если Вы находитесь не на рабочем месте.

После окончания рабочего дня сотрудникам следует привести в порядок свое рабочее место, учитывая существующие

в *Компании* требования к нормам санитарной, информационной и пожарной безопасности, действующим правилам и процедурам.

Использование ресурсов *Компании*

Помимо рабочего времени, для работы каждому сотруднику необходимы определенные ресурсы: деньги, оборудование, программное обеспечение, информация и т.п. *Компания* принимает на себя обязательство обеспечить каждого сотрудника всем необходимым ему для эффективной работы.

Каждый сотрудник принимает на себя обязательство использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы *Компании* максимально эффективно и исключительно в рабочих целях. Каждый сотрудник *Компании* обязан бережно относиться к имеющимся в его распоряжении ресурсам, не допускать их нерационального и нецелевого использования, повреждения, утери, передачи в чужие руки.

10. Взаимоотношения в коллективе

Принципы взаимоотношения

Мы работаем в одной команде-*группе компаний N*, и результаты работы одного сотрудника часто напрямую связаны с результатами работы другого.

Абсолютным принципом во взаимоотношениях внутри коллектива является принцип корпоративной сплоченности и ответственности за конечный результат.

Для того, чтобы выстроить максимально эффективное и комфортное взаимодействие между сотрудниками, в *Компании* действуют следующие принципы:

- Будьте открыты и готовы к общению. Для того, чтобы эффективно работать в команде, нам необходимы честные и откровенные отношения между людьми. Поэтому каждый сотрудник нашей *Компании* должен быть всегда открыт для конструктивного общения;
- В общении следует руководствоваться взаимоуважением, вежливостью и доброжелательностью. Вовсе необязательно дружить со всеми, но относиться к людям, с которыми общаешься, доброжелательно и уважительно необходимо хотя бы для того, чтобы получить такое же отношение в ответ;
- В рабочей обстановке имеет смысл только конструктивное общение, направленное на результат;
- Открытость и честность - необходимые условия работы сотрудников *Компании*. Мы не приемлем каких-либо скрытых интриг и манипуляций внутри нашей команды.

- Если Вам нужна помощь, первое, что следует сделать - это обратиться за ней. В этом случае любому сотруднику помощь будет оказана. Первый шаг в решении любой проблемы - это ее обозначение. Не стоит кокетничать, рассчитывая, что кто-то сам придет к Вам на выручку. Попросите помощи - и Вы ее непременно получите. В свою очередь, будьте готовы оказать помощь тому, кто обратится за ней;
- Не скрывайте своих ошибок. Не ошибается только тот, кто ничего не делает;
- Если Вы считаете, что работу на каком-либо участке можно улучшить, не медлите с предложением. *Компания* приветствует и поощряет предложения и инициативу сотрудников, направленные на улучшение деятельности *Компании*;
- Если Вам что-либо неясно в работе, немедленно задавайте вопросы компетентным людям;
- Избегайте личных оценок людей в работе. Нет хороших и плохих людей, есть только результаты. Будьте великодушны - каждый человек достоин второго шанса даже в случае неудачи;
- Высказывайте положительные оценки работы других людей по возможности публично;
- Высказывайте негативные оценки работы других людей по возможности приватно.

Руководство и сотрудники *Компании* должны прикладывать максимум усилий для создания в коллективе атмосферы взаимного доверия, уважения и взаимовыручки. Однако, это должно быть доверие уверенных в себе профессионалов, а не готовность прощать любые ошибки из-за личной симпатии. Ведь если один допустил ошибку, халатно отнесся к работе, то другому придется исправить ее и выполнить больший объем работы. Это несправедливо и неприемлемо. Каждый сотрудник знает свои обязанности, которые он должен выполнять наилучшим образом, чтобы, во-первых, реализовать свой потенциал цельной творческой личности, а во-вторых, не создавать дополнительных трудностей своим коллегам и товарищам по команде. Такое отношение к работе создает и прочную основу для искренних дружеских отношений.

На территории *Компании* всем сотрудникам следует обязательно приветствовать друг друга и посетителей вне зависимости от степени знакомства.

Для укрепления доверия и уважения следует быть точными в исполнении обязательств и договоренностей, честными и открытыми по отношению к коллегам.

Каждое подразделение вообще, и сотрудник *Компании* в частности, вносит свой вклад в достижение общих целей, поэтому разъединяющая позиция «мы» и «они» по отношению к коллегам является неприемлемой.

В своей работе следует быть истинными профессионалами – Ваше личное отношение к коллеге не должно ни коим образом выражаться и влиять на результаты совместной работы.

В *Компании* приветствуется инициатива и творческий подход к работе при соблюдении принципа субординации и существующих рамок полномочий.

Имея собственную точку зрения в профессиональных вопросах, сотруднику *Компании* следует защищать ее в открытом и конструктивном диалоге. Диалог должен проходить в корректной, не допускающей намека на оскорбление форме.

В *Компании* запрещено ведение разговоров, затрагивающих честь и достоинство других сотрудников, личные качества руководителей и клиентов, вопросы заработной платы, льгот и преимуществ, если это не вызвано служебной необходимостью.

Компания вправе предполагать, что все сотрудники и члены их семей, в быту будут отдавать предпочтение продукции *Компании*, пропагандировать ее достоинства знакомым и родным.

Компания отрицательно относится к вредным привычкам, таким как табакокурение, чрезмерному употреблению алкоголя и др. В связи с этим курение возможно только в специально отведенных местах.

Компания отрицательно относится к использованию ее помещений не для целей основной деятельности даже во внерабочее время. Исключения допускаются только для организации занятий сотрудников с целью повышения их квалификации и профессионализма и проведение общекорпоративных праздников, санкционированных руководством *Компании*.

Разрешение конфликтов

Поиск оптимального решения зачастую связан с конфликтами, спорами. Сотрудники *Компании* должны стремиться предотвращать и не допускать конфликтных ситуаций. В *Компании* допускаются только конструктивные конфликты, связанные с конкретными про-

изводственными вопросами или рабочими моментами и только в случае невозможности устранить имеющееся противоречие другим путем. Основная черта конструктивного профессионального конфликта - он никогда не переходит на личности. Спор можно вести из-за разногласий в решениях, а не из-за взаимных личных претензий и только в корректной форме. Если конфликт не может быть разрешен усилиями двух конфликтующих сторон, он должен быть разрешен посредством вмешательства третьей стороны. В качестве третьей стороны может выступать непосредственный(-е) руководитель(-и) конфликтующих сторон. При этом, после принятия третьей стороной соответствующего решения, конфликт считается исчерпанным, и обе стороны обязаны исполнять принятое решение. Необходимо стремиться разрешить конфликт на минимально возможном уровне управления и, по возможности, без привлечения руководства *Компании*.

11. Взаимоотношения с клиентами

Основной приоритет *Компании* – это ее клиенты и потребители продукции, их потребности и проблемы. Для поддержания и укрепления взаимовыгодного, плодотворного сотрудничества, сотрудникам *Компании* следует оперативно реагировать на изменяющиеся потребности и запросы клиентов и потребителей, непрерывно улучшать качество их обслуживания.

Сотрудникам, независимо от должности и выполняемых функций, следует неукоснительно придерживаться следующих правил в отношениях с клиентами *Компании*:

- при проведении встреч и переговоров с клиентами руководствоваться требованиями, изложенными в разделе 17 настоящего Кодекса;
- встречать и провожать клиента приветливой улыбкой, быть вежливыми и корректными в общении, оказывать клиенту необходимую помощь, проявлять заинтересованность в решении тех его проблем, которые связаны с предоставляемыми *Компанией* услугами;
- демонстрировать готовность к общению с клиентом. Уважать личность и интересы клиентов *Компании*, быть честными и пунктуальными при выполнении своих обязательств. Дорожить временем и ресурсами клиентов, не допускать затягивания в решении вопросов;

· ценя свою репутацию и достоинство, сотрудники должны избегать личной моральной зависимости от клиентов, а также принятие на себя обязательств, выходящих за рамки их компетенции и полномочий.

Использование служебного положения

Каждый сотрудник *Компании* должен помнить, что он представляет лицо *Компании*. Поэтому крайне важно помнить, что каждое действие сотрудника может быть воспринято как действие *Компании* в целом.

Многие сотрудники *Компании* по роду своей деятельности вовлечены в довольно тесное взаимодействие со сторонними организациями и людьми. Зачастую, рабочее взаимодействие может быть связано с получением подарков, денежных вознаграждений, услуг и прочих благ. При возникновении подобных ситуаций, необходимо помнить, что все эти блага имеют отношение не столько к конкретному человеку, сколько к *Компании* в целом. И недопустимо использовать свое служебное положение для получения каких-либо благ от внешних контрагентов.

В частности, сотрудники не должны допускать получения подарков, услуг, платежей, специальных привилегий, скидок в организации личного отдыха от любого лица или организации, которые конкурируют, ведут или намереваются вести бизнес с *Компанией*.

Все подарки, стоимость которых превышает 20 долл., являются собственностью *Компании*. Сотрудник, получающий такой подарок, не имеет права воспользоваться им для своих нужд, и обязан передать подарок в фонд *Компании*. При получении дорогого подарка сотрудник обязан уведомить контрагента о том, что подарок будет передан в *Компанию*.

Запрещается покупать акции предприятий, входящих в учредительные договора – конкурентов, клиентов или поставщиков, за исключением случаев, когда количество акций не превышает 2% от их общего числа.

13. Внешний вид сотрудников

Внешний вид каждого сотрудника формирует образ *Компании*, влияет на доверие наших клиентов и деловых партнеров, на их готовность сотрудничать с нами. Поэтому очень важно соблюдать нижеуказанные требования и рекомендации к внешнему виду.

Требования к внешнему виду сотрудников офиса

В *Компании* рекомендована следующая форма одежды для сотрудников офиса:

В осенне - весенний период:

- для мужчин — строгий деловой костюм (предпочтительно серого цвета), рубашка с длинным рукавом (предпочтительно голубого цвета), галстук и обувь темных тонов;
- для женщин — пиджак, юбка, блузка белая или пастельных тонов, деловой костюм, чулки и туфли.

В летнее время:

- для мужчин — классические брюки и рубашка с коротким рукавом, галстук и обувь неярких тонов;
- для женщин — платье, юбка, блузка белая или пастельных тонов, чулки и туфли.

Не рекомендуется носить следующие вещи:

- трикотажные майки, джемпера, свитера и «водолазки»;
- шорты, джинсы, бриджи и другие неклассические брюки;
- декольтированные платья, прозрачные платья, юбки, блузки, очень короткие юбки и платья, а также сарафаны и другие платья свободного покроя;
- сапоги, кроссовки, обувь без задника (сабо, тапочки и пр.);
- а также использовать яркие и вызывающие цвета в одежде.

В случае несоответствия внешнего вида сотрудника настоящим правилам он может быть отправлен непосредственным или вышестоящим руководителем для приведения своего внешнего вида в соответствие настоящим правилам и рекомендациям, при этом время его отсутствия *Компанией* не оплачивается. За соблюдением настоящих правил и рекомендаций должны следить руководители подразделений (отделов) *Компании*. Также руководитель другого подразделения (отдела) или кто-либо из высшего руководства *Компании* вправе в корректной форме сделать замечание сотруднику о несоответствии внешнего вида.

В пятницу при отсутствии запланированных официальных встреч с внешними клиентами *Компании* для всех сотрудников офиса допускается свободный стиль в одежде.

Требования к внешнему виду остальных работников

Работники *Компании*, не являющиеся сотрудниками офиса обязаны находиться на территории *Компании* в рабочее время в соответствующей спецодежде и постоянно поддерживать ее в чистоте и порядке.

Коммуникации

Прием у руководства *Компании* по личным вопросам

Прием работников по личным вопросам руководством *Компании* (генеральный директор, руководители департаментов) производится ежедневно, как правило, в конце рабочего дня (после 18-00).

Рабочие совещания, встречи, переговоры

Рабочие совещания, встречи и переговоры назначаются на определенное время, исходя из интересов и возможностей всех участников. Поэтому своевременное присутствие на данных мероприятиях является обязательным для каждого сотрудника *Компании*. Опоздания на рабочие совещания, встречи и переговоры не допускаются. В случае невозможности присутствия на запланированном мероприятии в оговоренное время, сотруднику необходимо заблаговременно уведомить об этом непосредственного руководителя и прочих заинтересованных лиц.

Планирование рабочих совещаний/встреч/переговоров осуществляется еженедельно всеми руководителями подразделений *Компании* с использованием ресурсов Microsoft Outlook или через секретаря

В случае необходимости проведение совещаний/встреч/переговоров может осуществляться с использованием конференц –связи(с удаленными филиалами и по-необходимости)

Ответственный (инициатор) за организацию совещания/встречи/переговоров обязан:

- заранее определить необходимый состав участников;
- согласовать со всеми участниками дату, время, место проведения и тему совещания/встречи/переговоров;
- подготовить и направить на ознакомление всем участникам необходимые раздаточные материалы и рабочие документы;
- в случае изменения времени или места проведения совещания/встречи/переговоров незамедлительно проинформировать об этом всех участников;
- в случае необходимости, оформлять протокол совещания по форме, принятой в системе документооборота *Компании*.

Участники совещания/встречи/переговоров обязаны:

- заранее ознакомиться с полученными раздаточными материалами и рабочими документами;

- в случае невозможности принять участие в совещании/встрече/переговорах, уведомить об этом всех участников и обеспечить участие в совещании/встрече/переговорах своего представителя;

- заблаговременно (за 5 минут до начала) приходите на совещание/встречу/переговоры.

Телефонные разговоры

Звоня по телефону и отвечая на телефонный звонок, необходимо в первую очередь поздороваться и представиться собеседнику. В качестве принятого в *Компании*, является представление сотрудника в следующей форме: «Добрый день. Компания «N». Иван Иванов, слушаю Вас...».

Снимать телефонную трубку следует не позднее третьего звонка.

Во время телефонного разговора необходимо следить за тем, чтобы Вас было хорошо слышно. Речь должна быть грамотной, четкой и внятной. Тон разговора должен быть сдержанным. Относится к собеседнику необходимо доброжелательно и заинтересованно, проявление в разговоре отрицательных эмоций недопустимо.

Запрещается использование в телефонном разговоре нецензурных выражений, а также слов-паразитов, свидетельствующих о низком культурном уровне сотрудника и негативно влияющих на имидж *Компании* в целом.

Не следует оставлять без внимания звонки на телефон временно отсутствующего коллеги – ответьте на звонок и попросите перезвонить позже, указав предполагаемое время возвращения нужного сотрудника.

Запрещается использовать служебный телефон для продолжительных внутригородских звонков личного характера, так как это затрудняет доступ ваших коллег и клиентов к необходимой им информации. Запрещается осуществлять со служебного телефона междугородние и международные звонки в личных целях. Не следует допускать чрезмерного использования междугородней и международной связи.

Сотрудникам, имеющим корпоративные сотовые телефоны, следует держать их включенными в течение всего рабочего времени. В случае невозможности ответа на звонки, на телефоне должен быть активизирован режим «перевода звонка» или включен режим автоответчика.

Сотрудникам, имеющим корпоративные переносные телефоны используемые внутри офиса, следует иметь их при себе в течение всего рабочего времени.

Переписка

В процессе деятельности *Компании* постоянно возникает необходимость взаимодействия (переписки) сотрудников, как между собой, так и с клиентами и другими внешними организациями. При этом всю переписку можно разделить на официальную и неофициальную.

Официальная переписка с клиентами *Компании* и другими внешними организациями осуществляется только посредством направления им официальных документов^[1]. В случае необходимости, к официальному документу могут быть приложены дополнительные документы. Вид доставки (почта, служба экспресс-доставки, курьер, факс) документов устанавливается в каждом конкретном случае индивидуально, исходя из соображений экономической целесообразности и удобства, а также с учетом требований получателя.

Неофициальная переписка с клиентами *Компании* и другими внешними организациями, а также переписка между сотрудниками внутри *Компании*, осуществляется посредством электронной почты. При использовании электронной почты для внутренней переписки следует избегать рассылки файлов большого размера (более 1 Мб). Вместо этого следует выложить данный файл на сервер, о чем оповестить коллег путем рассылки письма с уведомлением и указанием ссылки на место нахождения файла.

15. **Безопасность**

Компания, сохраняя принцип уважения личной жизни сотрудников, оставляет за собой право регламентировать распространение информации о деятельности *Компании*.

Сотрудники *Компании* обязаны соблюдать условие сохранения коммерческой тайны, обеспечивать и соблюдать конфиденциальность полученной информации в соответствии с *Инструкцией по обеспечению сохранности коммерческой тайны*.

Сотрудники *Компании* обязаны следить за сохранностью ее материальных и нематериальных активов.

Каждый сотрудник *Компании* обязан заботиться о безопасности *Компании* и не причинять ей ущерба каким-либо своим действием либо бездействием.

Работникам категорически запрещается самостоятельно вскрывать неисправное оборудование и производить какие-либо работы по восстановлению работоспособности оборудования.

Сотрудникам *Компании* категорически запрещается самостоятельно производить установку на свой персональный компьютер каких-либо дополнительных устройств, а также программного обеспечения, без соответствующего разрешения отдела информационных технологий.

В целях обеспечения защиты конфиденциальной информации^[2], а также сведений составляющих коммерческую тайну^[3] *Компании* работникам запрещается оставлять без присмотра на рабочем месте любые рабочие документы, в том числе проекты документов.

Все ненужные документы, образующиеся в процессе работы (черновики, проекты документов, распечатки) подлежат уничтожению посредством shreddera либо вручную. Запрещается выкидывать в урну целые (не разорванные) документы или отдельные листы документов, в том числе проекты документов.

В случае необходимости отлучиться с рабочего места, сотрудник обязан заблокировать свой персональный компьютер с целью предотвращения возможности несанкционированного доступа к нему.

Сотрудникам запрещается сообщать другим сотрудникам *Компании* и посторонним лицам свой пароль для входа в операционную систему.

По завершению работы сотрудники обязаны привести в порядок рабочее место, а также выключить свой персональный компьютер.

Совершенствование корпоративной политики

Руководство *Компании* считает своим долгом постоянное совершенствование корпоративной политики. Для чего данный *Кодекс* может раз в год пересматриваться и дополняться.

Внесение изменений и дополнений, осуществляется только в конце календарного года после завершения процедуры их публичного обсуждения с вступлением в силу с 01 января следующего года.

Соблюдение корпоративных процедур и норм обязательно для всех сотрудников *Компании*, тем не менее, не следует применять их механически, без учета конкретных обстоятельств и забывая о здравом смысле.

Контрольные вопросы

1. Исторический аспект развития концепции организационной культуры предприятия.
2. Модели организационной культуры (Модель Э. Шейна, модель Ф. Харриса и Р. Морана).
3. Ценностно-нормативная структура организационной культуры.
4. Субкультуры в организации.
5. Этапы диагностики организационной культуры компании.
6. Инструменты диагностики организационной культуры компании.
7. Методологические и методические проблемы диагностики корпоративной культуры.
8. Описание стратегии организации как критерия оценки организационной культуры.
9. Оценка необходимых культурных изменений.
10. Влияние стиля управления на организационную культуру.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. *Афанасьева Е.А.* Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 337 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19273>.

2. *Грошев И.В.* Организационная культура [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям/ Грошев И.В., Краснослободцев А.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.— 535 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20983>.

Дополнительная

3. *Джордж Дж.М.* Организационное поведение. Основы управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 463 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12844>

4. Организационная культура компании [Текст] : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. - М. : Инфра-М, 2011. - 624 с. : схем., табл. - (Высш.образование). - ISBN 978-5-16-003946-6 [Электронный каталог НТБ СамГТУ (Печатные издания)]

5. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учеб.- метод. материалы / Т. О. Соломанидина. - М. : Инфра-М, 2011. - 394 с. : схем., табл. - (Высш.образование). - Библиогр.: с. 388-391. - ISBN 5-16-002708-4 [Электронный каталог НТБ СамГТУ (Печатные издания)]

*Методические указания к лабораторным работам
по дисциплине «Управление организационной культурой»
для студентов направления подготовки
38.04.03. Управление персоналом*

Составитель Сатонина Неля Николаевна

Электронный вид печатного издания

В авторской редакции
Подписано в печать Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. __ Тираж __ экз. С. -

Федеральное бюджетное государственное образовательное учреждение
высшего образования «Самарский государственный технический университет» 443100, г.
Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус.
Отпечатано в типографии Самарского государственного
технического университета
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус № 8