

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Гуманитарно-педагогический институт

О.С. Евченко

ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Практикум

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский
государственный университет», 2020

ISBN 978-5-8259-1542-5



УДК 331.1
ББК 87.752

Рецензенты:

канд. ист. наук, доцент, директор института дизайна, туризма
и социальных технологий Поволжского государственного
университета сервиса *В.М. Ямашев*;

д-р филос. наук, доцент, профессор кафедры «История
и философия» Тольяттинского государственного университета
И.В. Цветкова.

Евченко, О.С. Основы корпоративной культуры : практикум /
О.С. Евченко. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2020. – 1 оптический
диск. – ISBN 978-5-8259-1542-5.

Практикум направлен на формирование соответствующих общекультурных и профессиональных компетенций, систематизацию и углубление теоретического материала, формирование критического мышления в процессе аудиторных практических занятий и самостоятельной работы студентов. Отвечает требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования.

Предназначен для студентов направления подготовки бакалавров 46.03.01 «История» (направленность (профиль) «Историко-культурный туризм») очной формы обучения, а также преподавателей высших учебных заведений.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8; ПИИ 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; CD-ROM; Adobe Acrobat Reader.

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский
государственный университет», 2020

Редактор *Е.В. Пилясова*
Корректор *Е.В. Ахмадуллина*
Технический редактор *Н.П. Крюкова*
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*
Художественное оформление,
компьютерное проектирование: *Г.В. Карасева*

Дата подписания к использованию 14.10.2020.

Объем издания 2,35 Мб.

Комплектация издания: компакт-диск, первичная упаковка.

Заказ № 1-10-20.

Издательство Тольяттинского государственного университета
445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14,
тел. 8 (8482) 53-91-47, www.tltsu.ru

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Модуль 1. КУЛЬТУРА, ОРГАНИЗАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	15
Тема 1.1. Культура и организация	15
Тема 1.2. История возникновения понятия «корпоративная культура»	17
Тема 1.3. Основные атрибуты корпоративной культуры	18
Самостоятельная работа студента по темам модуля 1	20
Модуль 2. ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	25
Тема 2.1. Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры	25
Тема 2.2. Методы развития и поддержания корпоративной культуры	31
Тема 2.3. Доминирующая культура. Субкультура. Контркультура	33
Тема 2.4. Уровни корпоративной культуры	35
Самостоятельная работа студента по темам модуля 2	37
Модуль 3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР	42
Тема 3.1. Национально-культурные аспекты управления	42
Тема 3.2. Национальные особенности российских и западных корпоративных культур	43
Самостоятельная работа студента по темам модуля 3	49
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	54
ГЛОССАРИЙ	59
Ответы на тестовые задания	68
Приложение	69

ВВЕДЕНИЕ

Данный практикум предназначен для студентов направления подготовки бакалавров 46.03.01 «История», направленность (профиль) «Историко-культурный туризм». Практикум призван оказать помощь студентам в изучении дисциплины «Основы корпоративной культуры».

В настоящее время в России наблюдается значительное усиление интереса к вопросам корпоративной культуры не только со стороны ученых и исследователей, но и со стороны представителей бизнеса, руководителей компаний, что следует отнести к значительным факторам развития экономики и общества в целом. Это связано с осознанием того влияния, которое организационная культура оказывает на успехи и эффективность деятельности компаний.

Культура предприятия определяет его своеобразие, уникальность. Следовательно, успешная адаптация человека к организации обуславливается не только выполнением должностных обязанностей и распоряжений руководства, но и встраиванием в корпоративную культуру путем разделения общих ценностей и принятия существующих правил и норм поведения и взаимодействия.

Цель дисциплины – сформировать у будущих специалистов представление о современной корпоративной культуре, о тех принципах, идеалах и ценностях, на которые культура организации должна опираться, а также показать ее растущую роль в профессиональной сфере.

Задачи

1. Освоение концепции корпоративной культуры.
2. Проведение сравнительного анализа существующих корпоративных культур.
3. Изучение природы, структуры, функций, основных понятий и ценностей корпоративной культуры.
4. Ознакомление с методами и способами формирования современной корпоративной культуры.

Курс «Основы корпоративной культуры» базируется на знаниях, полученных студентами в процессе изучения таких дисциплин, как «Философия», «Культурологические аспекты истории».

Знания, умения, навыки, приобретаемые в результате прохождения данного курса, необходимы для подготовки к итоговой аттестации и могут быть востребованы при написании выпускной квалификационной работы.

В результате изучения дисциплины «Основы корпоративной культуры» студенты должны:

- *знать*: основные исторические этапы развития корпоративной культуры; историю формирования и развития корпоративной культуры;

- *уметь*: выделять и анализировать основные закономерности исторического развития способов регулирования коллективных отношений; анализировать и использовать информацию об истории формирования и развития корпоративной культуры;

- *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию об истории формирования и развития корпоративной культуры.

Приобретенные теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении основ корпоративной культуры, должны обеспечить студентам умение самостоятельно решать реальные поведенческие задачи, грамотно выстраивать межличностные отношения.

Цели практикума: формирование знаний и практическое закрепление у студентов понимания необходимости современных теоретических и практических подходов в вопросах корпоративной культуры.

Содержание практикума полностью соответствует структуре дисциплины «Основы корпоративной культуры». Практикум предусматривает изучение материала по трем модулям, каждый из которых состоит из определенного количества тем. Каждый модуль в практикуме представлен заданиями для практической и самостоятельной работы, а также методическими рекомендациями по их проведению.

Задания для практической работы носят проблемный характер и помогают более глубоко и системно освоить материал. Они направлены на понимание специфики корпоративной культуры, на раскрытие основных ее проблем. Ряд заданий носит творческий

характер. Выполнение практических заданий способствует расширению общей эрудиции студентов, которая необходима для свободного владения материалом, подготовки к выступлениям на практических занятиях.

Методические рекомендации раскрывают порядок, логику подготовки и выполнения практического задания. В методических рекомендациях содержатся указания по организации и проведению практического занятия. Для каждого вида задания подробно описываются процедура и критерий оценивания работы студента.

Самостоятельная работа в рамках учебного курса направлена на подготовку к практическим занятиям в форме круглых столов, дискуссий, решения кейс-задач, на самостоятельную проверку знаний с помощью тестов.

Комплект материалов для зачетного занятия представляет собой примерный перечень вопросов, предназначенных для подготовки к итоговой аттестации студента.

Основная и дополнительная литература, представленная в практикуме, ориентирует студента на перечень обязательной учебной и учебно-методической литературы, а также предлагает расширить свои знания по каждой теме, обратившись к дополнительной литературе.

Глоссарий, представленный в конце практикума, содержит основные понятия, которые используются при изложении материала по различным аспектам учебного курса «Основы корпоративной культуры».

Практикум отражает авторский курс, составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО. Особое внимание при подборе тематики занятий уделено рассмотрению дискуссионных проблем корпоративной культуры. При изучении дисциплины предусмотрено использование интерактивных форм проведения занятий.

Виды учебной работы студентов по дисциплине

В рамках изучения дисциплины предусмотрены лекции и практические занятия. Как правило, темы лекций и практических занятий не дублируются, а дополняют друг друга. Значительное внимание уделяется самостоятельной работе студентов.

По курсу предусмотрены следующие формы практических занятий.

✓ *Сообщение* — это развернутое устное сообщение на какую-либо тему, сделанное публично, т. е. в присутствии слушателей. Сообщение, являясь разновидностью научной работы, часто применяется на практических занятиях. В качестве тем для сообщения используется материал учебного курса, который не освещается в лекциях, а выносятся на самостоятельное изучение. Сообщения, сделанные студентами на семинарских занятиях, позволяют дополнить лекционный материал и дают возможность преподавателю оценить умения студентов самостоятельно работать с учебным и научным материалом.

✓ *Круглый стол* — публичное выступление с представлением полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной проблемы. Средство контроля, важное для формирования универсальных компетенций обучающегося, при развитии навыков самостоятельного творческого мышления и изложения собственных умозаключений на основе изученного или прочитанного материала. Темы выступлений для круглого стола студенты получают на предыдущем занятии. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на практическом занятии, регламент — 5–7 минут на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие студенты группы.

✓ *Кейс-задача*. Решение кейс-задач осуществляется с целью проверки навыков студента в применении к конкретным ситуациям. На занятии студент должен в течение 10 минут решить поставленную задачу и представить устный ответ. Эффективным интерактивным способом решения задач является сопоставление результатов решения одного задания несколькими группами обучающихся. Задачи, требующие изучения значительного объема материала, необходимо относить на самостоятельную работу студентов с непременно разбором результатов во время практических занятий. При оценке решения задач анализируется понимание студентом конкретной ситуации, правильность применения знаний, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки материала.

✓ *Дискуссия* – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии – обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину.

✓ *Индивидуальное домашнее задание* – это задание репродуктивного уровня, позволяющее оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины.

✓ *Тест* – комплект тестовых заданий по теме дисциплины, который, как правило, состоит из 10 разновидностей вопросов. Тестирование позволяет обучающемуся проверить качество усвоенного материала, закрепить полученные теоретические знания. Также самостоятельная работа с тестами способствует формированию экономического мышления студента, развивает аналитические навыки. Преподаватель готовит банк тестовых заданий, а также формирует критерии оценки. Не менее чем за одну неделю до тестирования он должен предоставить студентам исходные данные для подготовки к тестированию – назвать разделы (темы), по которым будут формироваться задания. Каждому студенту предлагается решить 20 тестовых заданий, выбрав в каждом из них один или несколько релевантных ответов. На тестирование отводится 40 минут. При прохождении тестирования запрещено пользоваться конспектами лекций, учебниками.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

✓ При подготовке к семинарскому занятию студенту следует начать с повторения пройденного лекционного материала. Также необходимо воспользоваться специальной учебной или научной литературой (монография, сборник научных статей, рецензия, аннотация, тезисы доклада, учебное и методическое пособия), найти журнальную статью или статью в сети Интернет по конкретной теме, отличающуюся актуальностью и новизной, выбрать из этого материала необходимые факты и сведения. Далее нужно ознакомиться с обязательной и при необходимости с дополнительной литерату-

рой, предложенной к соответствующей теме, продумать план своего ответа. Записать краткий конспект ответа по каждому вопросу. При подготовке студенту следует выписывать из словаря все незнакомые для него термины, которые он встречает, это позволит ему лучше разобраться в теме занятия.

✓ Проведение семинара в форме круглого стола позволяет студенту глубже изучить отдельные темы, приобрести практические навыки обмена мнениями, поиска конкретных и оптимальных решений.

Подготовка и проведение круглого стола осуществляются в три этапа.

Первый этап: самостоятельная подготовка. На данном этапе студент самостоятельно занимается сбором и обработкой материала по теме круглого стола, подготовкой ответов на предложенные вопросы, готовится к участию в дискуссии.

Второй этап: проведение круглого стола: студент представляет свои сообщения, и затем происходит их обсуждение.

Круглый стол предполагается проводить в форме диалога, но не преподавателя и студента, а представителей рабочих групп (группа 1 и группа 2). В рамках своей рабочей группы студенты распределяют и готовят вопросы.

Третий этап: резюмирование основных итогов дискуссии.

✓ *Дискуссия.* Перед началом дискуссии студенты делятся на группы, каждая из которых определяет свою позицию согласно выдвинутым основным точкам зрения. В начале дискуссии должны быть установлены правила: выступать можно только при предоставлении слова; реплики с мест не допускаются; время выступления каждому участнику определено заранее; нельзя критиковать выступающих, только их идеи; цель дискуссии не в определении победителя, а в консенсусе; все участники должны быть вовлечены в дискуссию; каждый участник должен иметь право и возможность высказаться; обсуждению подлежат все позиции; в процессе дискуссии участники могут изменить свою позицию; строить аргументацию необходимо с опорой на научные факты. Результаты дискуссии подводятся после того, как выскажутся все участники.

✓ *Кейсы* – учебные конкретные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала с целью последующего разбора на занятии. В ходе разбора ситуаций студенты учатся действовать в команде, проводить анализ и принимать решения.

Состав подгруппы – команды – формируется самими студентами по их желанию. Каждая подгруппа работает над заданными к кейсу вопросами в течение всего практического занятия. Подгруппы состязаются между собой. Каждая команда выбирает руководителя, работа которого включает фиксацию всех идей, высказанных в ходе мозгового штурма, организацию работы в подгруппе. После завершения работы по теме занятия руководители делают доклад в пределах 5–7 минут о результатах работы своих подгрупп.

Последовательность обсуждения в команде:

- 1) обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;
- 2) обмен мнениями и составление плана работы над вопросами кейса;
- 3) работа над проблемой (дискуссия);
- 4) подготовка доклада;
- 5) краткий доклад.

При работе в подгруппе (команде) каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил: активно принимать участие в высказывании идей и в обсуждении; с уважением относиться к мнениям других участников; не перебивать говорящего, дать ему возможность высказаться; не навязывать своего мнения другим; четко формулировать свою позицию (устно или письменно).

Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем.

✓ *Индивидуальное домашнее задание* – создание таблицы на основе сравнительного анализа, в ходе которого студент выявляет сходства и различия объектов сравнения. Используя литературу, рекомендованную преподавателем, студент выявляет характерные признаки, дающие возможность рассмотреть объекты как схожие, с одной стороны, и различные – с другой. Данное задание репродуктивного уровня позволяет преподавателю оценить знание студентами фактического материала (базовые понятия, термины и пр.) и умение правильно использовать специальные термины

и понятия, узнавать объекты изучения в рамках определенного раздела дисциплины.

✓ *Тестовые задания* рассчитаны на самостоятельную работу без использования вспомогательных материалов: учебников, конспектов лекций и т. д.

Для выполнения тестового задания прежде всего следует внимательно прочитать вопрос, затем ознакомиться с предлагаемыми вариантами ответа и выбрать правильный.

Порядок выставления оценки по курсу

Данный курс не предусматривает балльно-рейтинговой системы оценивания знаний студентов.

Работа на практическом занятии оценивается по пятибалльной шкале.

✓ *Семинар:*

- «отлично» — позиция полностью раскрыта, речь грамотная, собственная точка зрения хорошо аргументирована, студент отвечает на дополнительные вопросы;
- «хорошо» — позиция полностью раскрыта, представлена собственная точка зрения, студент отвечает на дополнительные вопросы;
- «удовлетворительно» — позиция раскрыта частично, представлена собственная точка зрения, но студент не отвечает на дополнительные вопросы;
- «неудовлетворительно» — позиция раскрыта частично, не представлена собственная точка зрения, студент не отвечает на дополнительные вопросы.

✓ *Кейс-задача:*

- «отлично» — даны развернутые ответы на вопросы, необходимые практические навыки работы сформированы, предусмотренные учебные задания выполнены, качество их выполнения высокое;
- «хорошо» — даны полные ответы на вопросы, некоторые практические навыки работы сформированы недостаточно, предусмотренные учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» — ответы на вопросы даны частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, предусмотренные учебные задания выполнены, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;
- «неудовлетворительно» — ответы на вопросы даны частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, предусмотренные учебные задания не выполнены, при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий.

✓ *Круглый стол:*

- «отлично» — позиция полностью раскрыта, речь грамотная, собственная точка зрения хорошо аргументирована, студент отвечает на дополнительные вопросы;
- «хорошо» — позиция полностью раскрыта, студент читает текст, представлена собственная точка зрения, студент отвечает на дополнительные вопросы;
- «удовлетворительно» — позиция раскрыта частично, студент читает текст, представлена собственная точка зрения, но студент не отвечает на дополнительные вопросы;
- «неудовлетворительно» — позиция раскрыта частично, студент читает текст, не представлена собственная точка зрения, студент не отвечает на дополнительные вопросы.

✓ *Тест-опрос:*

- «отлично» — студент отвечает на все вопросы правильно;
- «хорошо» — даны правильные ответы на 50 % вопросов;
- «удовлетворительно» — даны правильные ответы на 30–10 % вопросов;
- «неудовлетворительно» — даны правильные ответы на менее чем 10 % вопросов.

✓ *Индивидуальное домашнее задание:*

- «отлично» — таблица выполнена аккуратно, без ошибок, в рукописном виде, сдана в срок;
- «хорошо» — таблица выполнена аккуратно, с некоторыми ошибками, в рукописном виде, сдана позже установленного срока;

- «удовлетворительно» — таблица выполнена небрежно, с ошибками, на компьютере, сдана позже установленного срока;
- «неудовлетворительно» — таблица выполнена небрежно, с ошибками, на компьютере, сдана позже установленного срока, с рекомендацией переделать.

✓ *Зачет:*

- «зачтено» — теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические навыки работы сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным количеством баллов;
- «не зачтено» — теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки не сформированы, все выполненные учебные задания содержат ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Модуль 1. КУЛЬТУРА, ОРГАНИЗАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Тема 1.1. Культура и организация

Цель – формирование представления о факторах, определяющих внутреннюю среду организации, о целях организации, ее структуре; формирование представления об основных типах организации; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные факторы, определяющие внутреннюю структуру организации, цели организации;
- *уметь* выделять и анализировать основные закономерности исторического развития регулирования коллективных отношений, анализировать и использовать информацию об основных типах организации;
- *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию о целях и типах организации.

Основная литература

1. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура (для бакалавров). – М. : КНОРУС, 2016. – С. 46–66.
2. Дементьева А.Г. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – С. 48–106. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/document?id=342019> (дата обращения: 05.11.2019).
3. Куречка А.Г. Проблематика становления корпоративной культуры // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 6. – С. 40–42.
4. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 4. – С. 47–49.
5. Окатов А.В., Соловьев Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. – (Серия: Общественные науки). – 2017. – Т. 3. – Вып. 3(11). – С. 35–46.

6. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – С. 7–32; 59–63. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
7. Оржевская А.А., Исабекова О.А. Исследование феномена корпоративной культуры // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(1). – С. 267–274.
8. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 5–33. – (Высшее образование: Бакалавриат).
9. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2020. – С. 7–35. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1072287> (дата обращения: 02.02.19).

Практическое задание 1 **Культура и организация**

Форма обучения: семинар.

Учебные вопросы

1. Какие факторы определяют внутреннюю среду организации?
2. Каковы цели организации и ее структура?
3. Как коммуникации влияют на тип организации, какие типы организации вам известны?
4. Какую характеристику дают различным типам организации?
5. Какова роль коммуникации как стратегического инструмента в организации?
6. Какова роль неформальных структур в организации?

Тема 1.2. История возникновения понятия «корпоративная культура»

Цель — формирование представления об истории возникновения понятия «корпоративная культура»; формирование представления об основных типах корпоративной культуры; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные исторические этапы развития корпоративной культуры;
- *уметь* выделять и анализировать основные закономерности исторического развития регулирования коллективных отношений;
- *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию об истории формирования и развития корпоративной культуры.

Основная литература

1. Куречка А.Г. Проблематика становления корпоративной культуры // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2016. — № 6. — С. 40–42.
2. Миронова Н.А. Формирование корпоративной культуры и ее элементы // Московский экономический журнал. — 2019. — № 8. — С. 491–498.
3. Окатов А.В., Соловьев Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. — (Серия: Социальные науки). — 2017. — Т. 3. — Вып. 3(11). — С. 35–46.
4. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. — С. 7–32. — URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).

Практическое занятие 2

История возникновения понятия «корпоративная культура»

Форма обучения: семинар.

Учебные вопросы

1. Многоуровневая модель корпоративной культуры.
2. Харизматический и самодостаточный типы корпоративной культуры.
3. Параноидальный и основанный на доверии типы корпоративной культуры.
4. Избегающий и инновационный типы корпоративной культуры.
5. Политизированный и акцентированный типы корпоративной культуры.
6. Бюрократический и креативный типы корпоративной культуры.

Тема 1.3. Основные атрибуты корпоративной культуры

Цель – формирование представления об основных атрибутах корпоративной культуры; характеристика термина «корпоративная культура» как неперемного атрибута организации; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные атрибуты корпоративной культуры, характеристике термина «корпоративная культура»;
- *уметь* анализировать основные атрибуты корпоративной культуры, анализировать понятия «организационная культура» и «корпоративная культура»;
- *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию об атрибутах корпоративной культуры.

Основная литература

1. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура (для бакалавров). – М. : КНОРУС, 2016. – С. 151–158; 158–163; 163–167.

2. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 4. – С. 47–49.
3. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – С. 63–65. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
4. Оржевская А.А., Исабекова О.А. Исследование феномена корпоративной культуры // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(1). – С. 267–274.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 5–33. – (Высшее образование: Бакалавриат).

Практическое занятие 3 **Основные атрибуты корпоративной культуры**

Форма обучения: круглый стол.

Дискуссионные вопросы для круглого стола

1. Какие определения понятия «культура» вам известны. Как рассматривается это понятие в различных отраслях знания?
2. С именами каких исследователей связана история возникновения термина «корпоративная культура»? В каких аспектах рассматривается это понятие?
3. В чем состоят сильные и слабые стороны определений корпоративной культуры, предлагаемых разными исследователями? Что должно включать наиболее полное определение этого понятия?
4. Чем вызван научный интерес к корпоративной культуре сегодня?
5. Почему в России до недавнего времени проблемой корпоративной культуры не занимались?
6. Какие характерные черты имеет корпоративная культура как неременный атрибут любой организации?
7. Какие критерии идентификации корпоративной культуры предложил С. Роббинс? Прокомментируйте каждый из них.

Самостоятельная работа студента по темам модуля 1

1. Индивидуальное домашнее задание

Тема «Соотношение понятий “корпоративная культура” и “организационная культура”»

Задание: на основе изучения учебной и научной литературы проанализировать понятия «корпоративная культура» и «организационная культура», результаты занести в таблицу.

Цель работы – расширить мировоззренческие горизонты студентов, научить сопоставлять, анализировать информацию.

Корпоративная культура	Организационная культура

2. Самостоятельная проверка знаний

Выполнить тестовые задания.

1. Отметьте определение понятия «корпоративная культура».
 - а) признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
 - б) совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе
 - в) образ жизни, мышления, действия и существования организации
 - г) совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции
 - д) способ выполнения работы в конкретной организации
 - е) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела

2. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой

- а) трехуровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации
- б) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации
- в) четырехуровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации
- г) трехуровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени
- д) разворачивающуюся во времени и пространстве спираль
- е) трехуровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации

3. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает (несколько вариантов ответа)

- а) ценности организации
- б) нормы поведения в организации
- в) мировоззрение организации
- г) ролевые модели поведения в организации
- д) миссию организации
- е) стратегию развития организации

4. В соответствии с типологией Дж. Зонненфельда соотнесите тип корпоративной культуры и ее определение.

- | | |
|--------------------------|--|
| а) «бейсбольная команда» | 1) эта культура характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор |
|--------------------------|--|

- | | |
|-----------------------------|---|
| б) «клубная культура» | 2) нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов |
| в) «академическая культура» | 3) ключевые успешные сотрудники считают себя свободными игроками, за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы |
| г) «оборонная культура» | 4) в этой культуре набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры» работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации |

5. Игровая структура корпоративной культуры включает

- а) внешний вид офиса компании
- б) язык компании
- в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании
- г) легенды компании
- д) символический менеджмент
- е) рекламу выпускаемой продукции

6. Организационная культура выполняет следующие функции (несколько вариантов ответа)

- а) смыслообразующую
- б) рекреативную
- в) общественной памяти
- г) распределительную
- д) воспроизводственную
- е) поддерживающую

7. Соотнесите понятия и определения.

- | | |
|------------------------------|---|
| а) традиция | 1) форма общественного сознания, состоящая в соблюдении этических норм поведения |
| б) образец | 2) правила общественного поведения, соблюдающиеся в силу установившейся привычки |
| в) нравственность | 3) совокупность теорий и концепций, объясняющих поведение индивидов и групп в организации |
| г) обычаи | 4) культурные нормы и ценности, которые люди принимают в силу их прошлой полезности, привычки и которые могут быть переданы другим поколениям |
| д) организационное поведение | 5) культурный элемент или культурный комплекс, норма или ценность, принятые и разделяемые определенным количеством людей |

8. Оценка организационной культуры включает

- а) анализ организационной культуры
- б) адаптацию организационной культуры
- в) исследование организационной культуры
- г) построение профиля организационной культуры
- д) разработку стратегически необходимой организационной культуры
- е) внедрение новой ценности в организации

9. Диагностика организационной культуры возможна следующими методами (несколько вариантов ответа)

- а) интервью
- б) включенное наблюдение

- в) анализ документов
- г) анкетный опрос
- д) тест
- е) экспертный опрос

10. Самыми эффективными способами передачи организационной культуры являются (несколько вариантов ответа)

- а) информация
- б) традиции
- в) символы
- г) язык
- д) авторитетность
- е) коллективизм
- ж) целеполагание
- з) реализм

Дополнительная литература

1. Иванникова Н.Н., Лурье Д.А. Краткий курс по организационной культуре. – М. : Окей-книга, 2009. – 124 с.
2. Лапина Т.А. Корпоративная культура : учеб.-метод. пособие. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
3. Персикова Т.Н. Корпоративная культура : учебник. – М. : Логос, 2015. – 288 с. – (Новая университетская библиотека).
4. Роббинс Стивен П. Основы организационного поведения ; пер. с англ. О. Л. Пелявского ; Ун-т Сан-Диего. – 8-е изд. – М. [и др.] : Вильямс, 2006. – 443 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обуч. по программе «Мастер делового администрирования» ; пер. с англ. И. Малкова. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 352 с. – (Классика МВА).

Модуль 2. ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры

Цель – формирование представления о роли основателей организации в формировании корпоративной культуры; формирование представления о механизмах и силах, вызывающих изменение культуры; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* роль основателей организации в формировании корпоративной культуры;
- *уметь* выделять и анализировать механизмы внедрения культурных основ в организации;
- *владеть* способностью понимать, критически оценивать роль основателей организации в формировании корпоративной культуры.

Основная литература

1. Аубекирова А.И. Корпоративная культура организации // Достижения науки и образования. – 2018. – № 7. – С. 39–40.
2. Дементьева А.Г. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – С. 48–106. – (Магистратура). – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/document?id=342019> (дата обращения: 05.11.2019).
3. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – С. 131–141. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 439–480. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/473927> (дата обращения: 02.02.19).

Практическое занятие 4

Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры

Форма обучения: кейс-задача.

Темы и вопросы для кейс-задачи

Кейс «Заветная формула успеха»

Цели

1. Закрепление знаний и умений по темам: «Основные теории личности», «Мотивация персонала», «Лидерство и власть», «Карьера в жизни человека», «Организационная культура».
2. Оценка различных способов подбора персонала в повышении эффективности деятельности предприятия.

Ситуация. Валентин Серегин возглавляет успешно развивающуюся компанию «Промтех», которая занимает лидирующие позиции в области разработки новых промышленных технологий и технологий управления компаниями. Он производит впечатление крепкого хозяина, знающего цену успеху, власти и больших денег. Его отличительные черты: харизматичность, некоторая жесткость и почти фанатичная одержимость идеями. Все это в конечном итоге определяет и достижения возглавляемой им компании.

Вот что рассказывает Валентин Серегин о себе и о компании «Промтех».

Себя он считает успешным бизнесменом, прошедшим многолетнюю школу борьбы и труда, стремящимся развиваться и двигаться дальше. С его точки зрения, бизнесмен – это человек, который видит чуть дальше, чем большинство людей, в области экономики в целом и экономики предприятия в частности. Это призвание, определяющее образ жизни. Бизнесмен должен обладать интеллектуальным и организационным потенциалом, осознавать этот потенциал, уметь сфокусироваться на своих особенностях, преимуществах и реализовать их, верить себе, ценить себя. Кроме того, по мнению Серегина, бизнесмену необходимо немного везения, скорее даже отсутствие фатального невезения.

Достигнутый успех много значит для Валентина: он принес ему чувство самоуважения, уверенность в том, что он занимает свою

нишу. Он едет на работу, потому что хочет работать. Он уверен в том, что человек должен заниматься тем, что доставляет ему удовлетворение. Главный приз победителю на бизнес-ринге — возможность самореализации. Для одного она выражается в значимости, для другого — в самоуважении, для третьего — в материальных ценностях, дипломах, наградах.

Когда у Валентина Серегина спросили, поддается ли ощущение самореализации измерению, он ответил: «У каждого своя шкала ценностей. Кто-то считает, что карьера измеряется ступеньками служебной лестницы... В моей системе ценностей главное — удовлетворение от работы. Причем умение его получать не врожденное, а приобретенное. Не понимаю тех, кто не пытается корректировать себя, свое отношение к обществу, окружающему миру. Однозначный диагноз — потребители, глубоко несчастные люди, мешающие жить другим.

Вот конкретный пример. Сыну моих знакомых сейчас 30 лет. Он успел поучиться в двух вузах. Сейчас он нигде не работает, так как якобы не может найти подходящее место и должность. То, что предлагают, ему не подходит: он весь такой мятущийся, никем не понятый, ищущий свое призвание среди якобы недальновидных руководителей, не ценящих его иллюзорный высокий потенциал. Все это время его содержит жена и родители-пенсионеры. Сам же он считает себя человеком тонкой душевной организации. Я же полагаю, что он просто ничего не хочет и не может делать, что ему положено. Люди с тонкой душевной организацией в том смысле слова, который я в данном случае в него вкладываю, у нас не приживаются».

В «Промтехе» все сотрудники делятся на две категории. Первая — специалисты или руководители разного уровня, которые продают свой труд, а компания его покупает. К ним подход следующий: есть требования, они должны их выполнять. В свою очередь, компания обязана оплачивать их труд в соответствии со сложившимися на рынке стандартами. Таких сотрудников в многотысячном коллективе «Промтеха» большинство. Но движущая сила развития компании — сравнительно небольшая группа людей, которых набирают совершенно по другому принципу.

Существует определенный список требований к претендентам на вакансии в данной группе. Человек должен быть яркой, сильной

личностью, иметь хорошее образование, творческую жилку, но при этом — склонность к точным наукам. Кандидат должен обладать лидерскими качествами и иметь определенный опыт управления людьми: у бессменного старосты класса или курса больше шансов попасть в эту группу. Приветствуются золотые медали, дипломы с отличием.

Набирают в группы, как правило, молодых людей в возрасте от 22 до 24 лет. Руководство компании считает, что молодежь еще не успели научить работать плохо. Ребята хотят сделать карьеру, видят свое счастье в самореализации, мечтают достичь вершин успеха. Не возбраняется желать стать президентом транснациональной корпорации или величайшим в мире менеджером. Однако нужно иметь право на эти достижения.

Большое значение придается моральным принципам претендента. Руководитель компании глубоко убежден в том, что по-настоящему сильный человек не может быть подлым, он не изменяет своим внутренним правилам. Человеку необходимо иметь стержень, свою философию. Причем его собственная философия должна соответствовать философии компании.

Чтобы стать в «Промтехе» звездой, надо потрудиться. Прежде всего, 90 % времени сотрудник обязан посвящать работе. Руководитель говорит своим подопечным: «У вас есть полдня в неделю — занимайтесь своей личной жизнью. Вы пришли в «Промтех», пользы от вас пока никакой нет, мы вам практически платим стипендию, мы вас учим, почему же вы думаете, что мы дадим вам возможность растративать наши деньги? Сегодня мы вас двигаем — будьте любезны свой ресурс времени максимально отдать работе». Выполняющий эти требования уже через два года достигает существенных результатов. Конечно, компанию волнует вопрос о лояльности сотрудников: готовить специалистов, которые через год-два покинут организацию, смысла нет. Нужны те, кто в силу своих личных качеств и амбиций заинтересован оставаться в «Промтехе» и пять, и десять лет. Это усиливает роль моральной составляющей отбора сотрудников: от своих сотрудников, будущих и настоящих, компания требует безоговорочной лояльности. Причем чем выше способности и больше амбиции, тем более высоким должен быть уровень лояльности.

В «Промтехе» существует четко отлаженная система отбора кадров. Наемных работников первой группы набирают через кадровые агентства и объявления. Основная проблема — отбор элиты. Каждые полгода в 10–15 регионах страны отбираются наиболее толковые ребята, их привозят в Москву, еще раз тестируют. В итоге принимают на работу 10–15 человек. В Москве отбор идет в том числе и по вузам. Существующая система отбора кадров подразумевает и некоторые издержки. Часто складывается следующая ситуация: компания теряет силы, время, деньги на обучение сотрудника, но на каком-то этапе понимает, что он не отвечает необходимым требованиям. Несмотря на тщательный отбор, процент потерь довольно велик. Почему это происходит?

После отбора будущие промышленные гении, попавшие в «Промтех», ринувшись на штурм премудростей, должны втянуться в ритм работы. Дальше у каждого из них только один путь — быть лучшим. Посредственности в компании не нужны. К сожалению, именно на этом этапе происходит максимальный отсев. Придя в «Промтех» с большими амбициями, многие понимают, что их самооценка была завышенной. Они видят вокруг людей, значительно превосходящих их по интеллектуальной, организационной подготовке, знаниям, умениям. Только сильный человек способен это выдержать. К тому же новичков специально нагружают по полной программе, из них пытаются выжать все возможное, чтобы понять, может ли человек расти дальше. Если нет — руководство делает все, чтобы он осознал свою несостоятельность. Увольнение по собственному желанию в этом случае становится логичным завершением быстротечной карьеры в «Промтехе». Это мощнейший удар по самооценке. Ощущать свою второсортность и одновременно видеть дальнейший рост компании — безумно сложно. Для поддержания душевного равновесия приходится искать виноватого. Чаще всего им оказываются «Промтех» и его руководство.

Валентин Серегин говорит: «Как человек я способен понять тех, кто, не удержавшись на нашем корабле, подпольно наводит справки о компании, рассказывает незнакомым людям гадости. Как бизнесмен я понимаю одно: у нас не благотворительное общество. Если ты достоин — ты должен работать. Если хочешь, но не можешь — мы

будем тебе помогать в разумных пределах. Но если ты и не можешь, и не хочешь — мы быстро оставим тебя не у дел. Мы никого не тянем к вершинам за уши. Еще на этапе отбора я информирую людей о предстоящем ненормированном рабочем дне на протяжении шести дней в неделю. Уважительными причинами для невыхода на работу считаются занятия спортом, необходимый минимум сна, повышение образовательного уровня, дети (не праздное времяпрепровождение с ними, а решение насущных проблем). Все остальное — нет. Например, жена, которая против перевода сотрудника из одного города в другой, — неуважительная причина. Это причина для увольнения. Опытные сотрудники подняли бы на смех того, кто идет на поводу у жены. Ему посоветовали бы сменить вторую половину. Если с женой не можешь справиться, какой же ты руководитель? Есть и некоторые другие принципиальные требования — для тех, кто работает в элитной группе и уже вырос, вошел в команду. Никаких внутренних нестыковок, интриг, некомандной работы. Признается право на ошибку — не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но любая непорядочность — повод для увольнения. Подход жестокий, но он оправдан».

Интересно, что подавляющее большинство директоров «Промтех» — выходцы из регионов. У изнеженных москвичей частенько имеется упомянутая «тонкая душевная организация». С другой стороны, в регионах хуже образование, чем в столичных вузах. В «Промтехе» ищут уникальное совпадение. Чаще всего оно обнаруживается в провинциальных ребятах, которые учатся в хорошем московском вузе.

Каковы ближайшие планы руководства компании?

В ближайшее время «Промтех» планирует превысить планку в миллиард долларов по объему ежегодно реализуемой продукции, стать лидерами еще двух-трех отраслей, в которых работает. Стратегическая цель — создание корпорации транснационального уровня. Есть и другие цели, но они остаются в рамках бизнес-плана и не разглашаются. Что же ожидает «Промтех» впереди, можно описать словами Валентина Серегина: «Поживем — увидим».

Вопросы и задания к кейсу

1. Как можно охарактеризовать подход руководства «Промтех» к подбору сотрудников?
2. Как руководство «Промтех» мотивирует сотрудников? На удовлетворение какого уровня потребностей сотрудников, составляющих движущую силу компании, ориентируются руководители «Промтех»?
3. Каковы этапы развития карьеры специалиста в «Промтех»?
4. Охарактеризуйте личность Валентина Серегина. К какому типу личности в соответствии с теорией Майерс – Бриггс он относится?
5. Оцените роль конфликта в развитии «Промтех».
6. Охарактеризуйте организационную культуру компании. Каковы источники такой культуры?
7. Какова роль лидера в деятельности «Промтех»?

Тема 2.2. Методы развития и поддержания корпоративной культуры

Цель – формирование представления о методах развития корпоративной культуры; формирование представления о методах поддержания организационной культуры; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные методы развития корпоративной культуры, основные методы поддержания организационной культуры;
- *уметь* выделять и анализировать основные методы развития корпоративной культуры, анализировать и использовать информацию об основных методах поддержания организационной культуры;
- *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию о методах развития корпоративной культуры и поддержания организационной культуры.

Основная литература

1. Аубекирова А.И. Корпоративная культура организации // Достижения науки и образования. – 2018. – № 7. – С. 39–40.

2. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура (для бакалавров). – М. : КНОРУС, 2016. – С. 8–24; 158–167.
3. Куречка А.Г. Проблематика становления корпоративной культуры // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 6. – С. 40–42.
4. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 4. – С. 47–49.
5. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – С. 63–65. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 39–69; 69–147. – (Высшее образование: Бакалавриат).

Практическое занятие 5

Методы развития и поддержания корпоративной культуры

Форма обучения: семинар.

Дискуссионные вопросы для обсуждения

1. Каковы основные стратегии управления корпоративной культурой?
2. На какие принципы необходимо опираться при формировании корпоративной культуры?
3. Перечислите методы поддержания корпоративной культуры.
4. Перечислите методы изменения корпоративной культуры.
5. Как проявляется сопротивление сотрудников изменениям?

Тема 2.3. Доминирующая культура. Субкультура. Контркультура

Цель — формирование понятий «доминирующая культура», «субкультура», «контркультура»; формирование представления о некоторых правилах управления групповым поведением в организации; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* понятия «доминирующая культура», «субкультура», «контркультура»;
- *уметь* разделять и понимать особенности понятий «доминирующая культура», «субкультура», «контркультура»; анализировать некоторые правила управления групповым поведением;
- *владеть* способностью понимать, критически анализировать некоторые правила управления групповым поведением.

Основная литература

1. Аубекирова А.И. Корпоративная культура организации // Достижения науки и образования. — 2018. — № 7. — С. 39–40.
2. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебник для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент», по экономич. спец. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — С. 125–138. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/66239.html> (дата обращения: 02.02.19).
3. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. — 2018. — № 4. — С. 47–49.
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2015. — С. 69–147. — (Высшее образование: Бакалавриат).

Практическое занятие 6

Доминирующая культура. Субкультура. Контркультура

Форма обучения: кейс-задача.

Кейс «Организационная культура компании Levi Strauss»

Цели: оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой; проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация: Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Наас, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни.

Идеи Наас сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

– оценка персонала: до 30 % премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты.

Работник, который добился высоких производственных результатов, но недостаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Наас считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами и, если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Наас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

Тема 2.4. Уровни корпоративной культуры

Цель – формирование представления об уровнях культуры в организации; формирование представления об уровнях культуры в теории Э. Шейна и теории Т. Дила и А. Кеннеди; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные уровни корпоративной культуры;
- *уметь* анализировать уровни культуры в организации;
- *владеть* навыками анализа уровня культуры в организации, опираясь на существующие теории.

Обязательная литература

1. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебник для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент», по экономич. спец. – М. : ЮНИТИ-ДАНА,

2015. – С. 125–138. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/66239.html> (дата обращения: 02.02.19).
2. Миронова, Н.А. Формирование корпоративной культуры и ее элементы // Московский экономический журнал. – 2019. – № 8. – С. 491–498.
 3. Окатов А.В., Соловьев Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. – (Серия: Общественные науки). – 2017. – Т. 3. – Вып. 3(11). – С. 35–46.
 4. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – С. 35–40; 59–63. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
 5. Оржевская А.А., Исабекова О.А. Исследование феномена корпоративной культуры // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(1). – С. 267–274.

Практическое занятие 6 **Уровни корпоративной культуры**

Форма проведения: семинар.

Дискуссионные вопросы для обсуждения

1. Многоуровневая модель организационной культуры.
2. Харизматический и самодостаточный типы организационной культуры.
3. Параноидальный и основанный на доверии типы организационной культуры.
4. Избегающий и инновационный типы организационной культуры.
5. Политизированный и акцентированный типы организационной культуры.
6. Бюрократический и креативный типы организационной культуры.

Самостоятельная работа студента по темам модуля 2

1. Индивидуальное домашнее задание

Тема «Стратегии управления корпоративной культурой»

Задание: дать характеристику стратегий: формирование корпоративной культуры (принципы, этапы, методы, участники управленческого взаимодействия); поддержание корпоративной культуры; изменение корпоративной культуры. Оформить в таблицу.

2. Самостоятельная проверка знаний

Выполнить тестовые задания.

1. В культуре организации можно выделить (несколько вариантов ответа)

- а) доминантную культуру
- б) локальную культуру
- в) субкультуру
- г) контркультуру
- д) местную культуру
- е) положительную культуру

2. Корпоративный кодекс – это

- а) свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании
- б) описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой
- в) аналог рекламного слогана, предназначение которого – позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает
- г) индивидуальный имидж компании, демонстрирующий ее ключевые ценности языком графики; выражается в оформлении деловой документации, офисного пространства, а также во всех коммуникациях

3. Соотнесите стили лидерства и свойственные им признаки.

- | | |
|------------------------------------|---|
| а) авторитарный стиль лидерства | 1) характеризуется тем, что лидер использует в практике общения с членами группы элементы авторитарного, демократического и либерального стилей |
| б) демократический стиль лидерства | 2) руководители и лидеры, склонные к этому стилю, предпочитают самостоятельно принимать все важные решения и вплотную контролировать действия своих подопечных |
| в) комбинированный стиль лидерства | 3) похож на «отеческий» в том смысле, что здесь лидер/менеджер перед принятием решений консультируется со своими работниками, но окончательный вердикт всегда оставляет за собой |
| г) консультативный стиль лидерства | 4) основан на большом доверии к работникам и предоставлении им большой доли самостоятельности и ответственности. Им позволено самим принимать немалую часть рабочих решений, а к их мнению прислушиваются |

4. Миссия компании – это

- а) описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой
- б) свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании
- в) индивидуальный имидж компании, демонстрирующий ее ключевые ценности языком графики; выражается в оформлении деловой документации, офисного пространства, а также во всех коммуникациях

г) аналог рекламного слогана, предназначение которого – позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает

5. Девиз компании – это

- а) индивидуальный имидж компании, демонстрирующий ее ключевые ценности языком графики; выражается в оформлении деловой документации, офисного пространства, а также во всех коммуникациях
- б) свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании
- в) аналог рекламного слогана, предназначение которого – позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает
- г) описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой

6. Корпоративный стиль – это (несколько вариантов ответа)

- а) индивидуальный имидж компании, демонстрирующий ее ключевые ценности языком графики; выражается в оформлении деловой документации, офисного пространства, а также во всех коммуникациях
- б) описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой
- в) свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании
- г) аналог рекламного слогана, предназначение которого – позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает

7. Корпоративный кодекс преследует следующие основные цели

- а) создание положительного имиджа корпорации
- б) предотвращение конфликтов, а в случае возникновения сложной этической ситуации помощь в ее разрешении

- в) сплочение коллектива
- г) получение прибыли корпорацией
- д) быстрая адаптация новых сотрудников в коллективе

8. Корпоративная культура выполняет следующие функции (несколько вариантов ответа)

- а) функцию формирования имиджа организации
- б) функцию интеграции (целостности, всеобщности)
- в) функцию адаптации
- г) распределительную функцию
- д) охранную функцию
- е) регулятивную функцию
- ж) воспроизводственную функцию
- з) поддерживающую функцию

9. Идентифицировать себя с организацией сотруднику позволяет следующая функция корпоративной культуры

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

10. Соотнесите понятия и определения.

- | | |
|--------------------------|---|
| а) доминирующая культура | 1) совокупность культурных образцов, которые принимаются и разделяются всеми членами общества |
| б) нормативная культура | 2) совокупность культурных образцов, тесно связанных с доминирующей культурой и в то же время отличающихся от нее |
| в) субкультура | 3) совокупность культурных образцов, которые принимаются и разделяются всеми членами общества |

г) контркультура

4) совокупность принятых в группе культурных образцов, которые противоположны образцам доминирующей культуры и бросают ей вызов

Дополнительная литература

1. Бехар Г., Голдстейн Д. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. — 8-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 185 с.
2. Бондаренко В.В. Корпоративная социальная ответственность : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 303 с. — (Высшее образование. Бакалавриат).
3. Иванова Е.А., Шишикина Л.В. Корпоративное управление. — М. : Высшая школа, 2007. — 256 с.
4. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 354 с.
5. Персикова Т.Н. Корпоративная культура : учебник. — М. : Логос, 2015. — 288 с. — (Новая университетская библиотека).
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 624 с.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обуч. по программе «Мастер делового администрирования» ; пер. с англ. И. Малкова. — 4-е изд. — СПб : Питер, 2013. — 352 с. — (Классика МВА).

Модуль 3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Тема 3.1. Национально-культурные аспекты управления

Цель – формирование представления о типологии организационной культуры по национальному признаку; формирование представления о теории влияния национальной культуры на систему управления; формирование представления о культурных измерениях в теории Г. Хофстеде; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* национально-культурные аспекты управления;
- *уметь* выделять и анализировать основные особенности российских и западных корпоративных культур;
- *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию о национально-культурных аспектах управления.

Основная литература

1. Аубекирова А.И. Корпоративная культура организации // Достижения науки и образования. – 2018. – № 7. – С. 39–40.
2. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 4. – С. 47–49.
3. Окатов А.В., Соловьев Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. (Серия: Общественные науки). – 2017. – Т. 3. – Вып. 3(11). – С. 35–46.
4. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – С. 45–54. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
5. Оржевская А.А., Исабекова О.А. Исследование феномена корпоративной культуры // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(1). – С. 267–274.

6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 3–39. – (Высшее образование: Бакалавриат).
7. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2020. – С. 35–40. – (Высшее образование: Бакалавриат) – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1072287> (дата обращения: 02.02.19).

Практическое занятие 7 **Национально-культурные аспекты управления**

Форма обучения: семинар.

Вопросы и задания

1. Выберите хорошо известную организацию с культурой, которая, по вашему мнению, мешает ей добиться высоких показателей. Как бы вы изменили организационную культуру этой фирмы?
2. Что такое организационные субкультуры? Какую роль они играют в деятельности организации? Приведите примеры организаций с субкультурами.
3. Приведите несколько примеров зарубежных и российских организаций с сильной организационной культурой. Обоснуйте свое мнение.

Тема 3.2. Национальные особенности российских и западных корпоративных культур

Цель – формирование представления об особенностях американской, японской, немецкой модели организационной культуры; формирование представлений о *горизонтальной и вертикальной корпоративной культуре*; формирование представления об этапах становления российской деловой культуры; выработка умения излагать и аргументировать свою позицию, отстаивать свои убеждения.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* национально-культурные аспекты управления;
- *уметь* выделять и анализировать основные особенности российских и западных корпоративных культур;
- *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию о национально-культурных аспектах управления.

Основная литература

1. Окатов А.В., Соловьев Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. (Серия: Общественные науки). – 2017. – Т. 3. – Вып. 3(11). – С. 35–46.
2. Балашов А.П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – С. 87–90. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
3. Оржевская А.А., Исабекова О.А. Исследование феномена корпоративной культуры // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(1). – С. 267–274.
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 3–39. (Высшее образование: Бакалавриат).
5. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2020. – С. 35–40. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1072287> (дата обращения: 02.02.19).

Практическое занятие 8

Национальные особенности российских и западных корпоративных культур

Форма обучения: кейс-задача.

Тема «"Красный Октябрь" – российские традиции качества»

Ситуация. В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» – это 20 % производства всего российского шоколада,

10 % – карамели, около 25 % ириса и около 10 % глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

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

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1857 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1867 г. производство стало называться «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений “Эйнем”». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

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

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

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

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

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

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

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

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабри-

ке стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

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

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

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

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

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров федоскинской лаковой миниатюры, жостовской, хохломской и гжельской росписи, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоз-

дания храма Христа Спасителя, принимал участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

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

Вопросы и задания

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

Самостоятельная работа студента по темам модуля 3

1. Самостоятельная проверка знаний

Выполнить тестовые задания.

1. Такие черты, как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность, присущи

- а) западной деловой культуре
- б) восточной деловой культуре

2. Такие черты, как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость, присущи

- а) западной деловой культуре
- б) восточной деловой культуре

3. Отметьте компоненты культуры делового общения (несколько вариантов ответа).

- а) психология делового общения
- б) служебный этикет
- в) техника делового общения
- г) этика делового общения

4. Соотнесите понятия и их определения.

- | | |
|---------------------------|--|
| а) альтруизм | 1) нравственные ценности, на которых в деловой этике основана недопустимость вмешательства в дела конкурентов, ущемления их интересов |
| б) свобода | 2) наука о всеобщих законах развития природы, общества, человека и мышления |
| в) корпоративная культура | 3) моральный принцип, предписывающий желание помочь другим |
| г) диалектика | 4) набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий |

5. Типу «культура начальника» в современной российской организационной культуре соответствуют следующие признаки

- а) характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробыться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно и поэтому привлекали в свои фирмы друзей и близких
- б) характеризуется жесткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестер и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полунамека, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет
- в) характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы все изменить и сделать лучше.

6. Выделите показатели организационной культуры, которые отсутствуют в известной концепции Г. Хофстеде (несколько вариантов ответа).

- а) ритуалы
- б) коллективизм
- в) дистанция власти
- г) соревновательность
- д) избегание неопределенности
- е) долгосрочная ориентация

7. Исследования Г. Хофстеде посвящены

- а) выявлению типов корпоративной культуры
- б) выявлению аспектов корпоративной культуры
- в) анализу корпоративной культуры
- г) диагностике корпоративной культуры

- д) анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре
- е) анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом

8. Эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений, проводил

- а) Джордж Келли
- б) Альберт Бандура
- в) Элтон Мэйо
- г) Герт Хофстеде

9. Функциональную теорию поведения человека в организации разработал

- а) Анри Файоль
- б) Джордж Келли
- в) Альберт Бандура
- г) Элтон Мэйо

10. Отметьте государства, которым присуща высокая степень индивидуализма (несколько вариантов ответа).

- а) Япония
- б) Россия
- в) Китай
- г) скандинавские страны, США
- д) Гонконг

Дополнительная литература

1. Бехар Г., Голдстайн Д. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. — 8-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 185 с.
2. Бондаренко В.В. Корпоративная социальная ответственность : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 303 с. — (Высшее образование. Бакалавриат).
3. Колонтай М.М. Сравнивая культуры [Электронный ресурс] // HR-Portal. Сообщество и публикации. — URL: <http://www.hr-portal.ru/print/23830> (дата обращения: 09.08.2019).
4. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 354 с.

5. Морита А. Sony. Сделано в Японии. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 290 с.
6. Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие. — М. : Дело, 2011. — 92 с. — (Образовательные инновации). — URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/369048> (дата обращения: 04.02.19).
7. Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент (Ассоциация Развития Управления), 1996. — № 3. — С. 70–103.

Зачетное занятие

Проводится в форме собеседования по заданным вопросам.

Вопросы для зачета

1. Корпоративная культура — объект социологического исследования.
2. Корпоративная культура как синтез различных видов деятельности и культуры.
3. Корпоративная культура и менеджмент.
4. Подходы к типологии корпоративной культуры Дж. Зонненфельда, Т. Дейла и А. Кеннеди.
5. Консалтинг как способ формирования корпоративной культуры.
6. Коучинг: инструмент корпоративной культуры.
7. Корпоративная культура как проекция национальной культуры.
8. Роль специалиста по связям с общественностью в формировании корпоративной культуры.
9. Корпоративные праздники и их роль в создании корпоративной культуры.
10. Организационная культура образовательного учреждения.
11. Понятие прикладной этики и ее структура.
12. Проблемы этики бизнеса и делового общения в России.
13. Интегрированные маркетинговые коммуникации и их возможности формирования корпоративной культуры.
14. Поведение персонала организации как элемент корпоративной культуры.

15. Условия и факторы конструктивного разрешения деловых конфликтов.
16. Проблемы формирования и поддержания персонального имиджа в бизнес-среде.
17. Понятие корпоративной культуры.
18. Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шейну).
19. Объективная и субъективная корпоративная культура.
20. Характеристики корпоративной культуры С.П. Роббинса.
21. Характеристики корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана.
22. Стиль руководства и его виды.
23. Корпоративные субкультуры и контркультуры.
24. Функции корпоративной культуры.
25. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции.
26. Четыре типа организационных культур Р. Акоффа.
27. Сила корпоративной культуры.
28. Методы поддержания корпоративной культуры.
29. Типы корпоративных обрядов.
30. Методы изменения корпоративной культуры.
31. Динамические соотношения организационной культуры и поведения.
32. Модель исследования по уровням организационного взаимодействия.
33. Модель оценки эффективности корпоративной культуры Питерса – Уотермана.
34. Модель оценки эффективности корпоративной культуры Парсонса.
35. Управление корпоративной культурой: сверху и снизу.
36. Основные ценности корпоративной культуры.
37. Соотношение корпоративной культуры и субкультуры в организации.
38. Трехуровневый подход Штейна к формированию корпоративной культуры.
39. Место миссии организации в системе корпоративной культуры.
40. Уровни корпоративной культуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аубекирова, А.И. Корпоративная культура организации / А.И. Аубекирова // Достижения науки и образования. – 2018. – № 3. – С. 39–40.
2. Балашов, А.П. Организационная культура : учеб. пособие / А.П. Балашов. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – 278 с. // ЭБС «Znanium.com» : [сайт]. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/814611> (дата обращения: 05.11.2019).
3. Баранова, И.П. Организационное поведение / И.П. Баранова. – Москва : Маркет ДС, 2010. – 168 с.
4. Бехар, Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks : пер. с англ. / Г. Бехар, Д. Голдстайн. – 8-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 185 с.
5. Благов, Ю.Е. Корпорация как моральный агент / Ю.В. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 4. – С. 93–98. – URL: http://ecsocman.hse.ru/data/269/625/1219/093_098_Blagov.pdf (дата обращения: 17.08.2019).
6. Блумер, Г. Коллективное поведение / Г. Блумер // Американская социологическая мысль. Тексты / под ред. В.И. Добренькова. – Москва : Изд-во МГУ, 1994. – 496 с.
7. Бондаренко, В.В. Корпоративная социальная ответственность : учеб. пособие / В.В. Бондаренко. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 303 с. – (Высшее образование. Бакалавриат).
8. Веснин, В.Р. Корпоративное управление : учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 272 с. – (Высшее образование: Магистратура) // ЭБС «Znanium.com» : [сайт]. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/958374> (дата обращения: 10.02.19).
9. Грей, К. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2008. – 196 с.
10. Грошев, И.В. Организационная культура : учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 535 с.
11. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» /

- Р.Л. Дафт ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — Москва [и др.] : Питер, 2009. — 799 с.
12. Де Джордж, Р.Т. Деловая этика : в 2 т. / Р.Т. де Джордж ; пер. с англ. Р.И. Столпера. — Санкт-Петербург : Экономическая школа ; Москва : Прогресс, 2001 — (Этическая экономика: Исследования по этике, культуре и философии хозяйства ; вып. 7). С. 493–1046 с.
 13. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебник / А.Г. Дементьева. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. — 496 с. — (Магистратура) // ЭБС «Znaniium.com»: [сайт]. — URL: <https://new.znaniium.com/catalog/document?id=342019> (дата обращения: 04.08.2019).
 14. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. — Москва : Магистр, 2008. — 464 с.
 15. Зарубина, Н.Н. Бизнес в зеркале русской культуры / Н.Н. Зарубина. — Москва : Анкил, 2004. — 305 с.
 16. Захаров, Н.Л. Организационное поведение государственных служащих / Н.Л. Захаров. — Москва : ИНФРА-М, 2014. — 237 с.
 17. Иванникова, Н.Н. Краткий курс по организационной культуре : учеб. пособие / Н.Н. Иванникова, Д.А. Лурье. — Москва : Окей-книга, 2016. — 124 с.
 18. Иванова, Е.А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. — Москва : Высшая школа, 2007. — 256 с.
 19. Иванова, И.С. Этика делового общения : учеб. пособие / И.С. Иванова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2014. — 168 с. — (Высшее образование. Бакалавриат).
 20. Кабкова, Е.Н. Шпаргалка по теории организации / Е.Н. Кабкова. — Москва : Аллель, 2009. — 64 с.
 21. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. — Москва : Альфа-Пресс, 2005. — 352 с.
 22. Кириллова, Е.Н. Корпорации раннего Нового времени: ремесленники и торговцы Реймса в XVI–XVIII веках / Е.Н. Кириллова. — Москва : Наука, 2007. — 341 с.
 23. Козлов, В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. — Москва : КНОРУС, 2016. — 237 с.

24. Колонтай, М.М. Сравнивая культуры / М.М. Колонтай // HR-Portal. Сообщество и публикации : [сайт]. — URL: <http://www.hr-portal.ru/print/23830> (дата обращения: 09.08.2019).
25. Коротков, Э.М. Корпоративная социальная ответственность : учебник / Э.М. Коротков. — Москва : Юрайт, 2015. — 446 с.
26. Кочетков, Г.Б. Корпорация: американская модель / Г.Б. Кочетков, В.Б. Супян. — Санкт-Петербург : Питер, 2005. — 320 с.
27. Куречка А.Г. Проблематика становления корпоративной культуры / А.Г. Куречка // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2016. — № 6. — С. 40–42.
28. Лайкер, Д. Корпоративная культура Toyota : уроки для других компаний : пер. с англ. / Д. Лайкер, М. Хосеус. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблшер, 2015. — 354 с.
29. Лапина, Т.А. Корпоративная культура : учеб.-метод. пособие / Т.А. Лапина. — Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. — 96 с.
30. Литвинюк, А.А. Организационное поведение : учебник для академического бакалавриата / А.А. Литвинюк. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2014. — 527 с.
31. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 360 с. — (Высшее образование: Магистратура) // ЭБС «Znaniium.com» : [сайт]. — URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1039196> (дата обращения: 02.02.19).
32. Марченко, О.В. Значение корпоративной культуры в организации / О.В. Марченко // Вестник Ульяновского государственного технического университета. — 2018. — № 4. — С. 47–49.
33. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 848 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) // ЭБС «Znaniium.com» : [сайт]. — URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1013783> (дата обращения: 10.02.2019).
34. Миронова, Н.А. Формирование корпоративной культуры и ее элементы / Н.А. Миронова // Московский экономический журнал. — 2019. — № 8. — С. 491–498.
35. Морита, А. Sony. Сделано в Японии / А. Морита. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 290 с.

36. Мясоедов, С.П. Российская деловая культура: воздействие на модель управления : учеб. пособие / С.П. Мясоедов, И.В. Колесникова, Л.Г. Борисова. – Москва : Дело, 2011. – 92 с. – (Образовательные инновации) // ЭБС «Znaniium.com» : [сайт]. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/369048> (дата обращения: 02.02.2019).
37. Наумов, А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) / А.И. Наумов // Менеджмент (Ассоциация Развития Управления). – 1996. – № 3. – С. 70–103.
38. Никуленко, Т.Г. Организационное поведение / Т.Г. Никуленко. – Москва : Феникс, 2006. – 416 с.
39. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты...) : учеб. пособие / С.Д. Резник [и др.] ; под ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с. // ЭБС «Znaniium.com» : [сайт]. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/990412> (дата обращения: 04.02.2019).
40. Окатов, А.В. Понятие и виды корпоративной культуры / А.В. Окатов, Д.А. Соловьев // Вестник Тамбовского университета. (Серия: Общественные науки). – 2017. – Т. 3. – Вып. 3(11). – С. 35–46.
41. Оксинойд, К.Э. Организационное поведение : учебник / К.Э. Оксинойд. – Москва : КНОРУС, 2017. – 472 с.
42. Оржевская, А.А. Исследование феномена корпоративной культуры / А.А. Оржевская, О.А. Исабекова. // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(1). – С. 267–274.
43. Оучи, У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У.Г. Оучи. – Москва : Экономика, 1984. – 184 с.
44. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура : учебник / Т.Н. Персикова. – Москва : Логос, 2015. – 288 с. – (Новая университетская библиотека).
45. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие / Т.Н. Персикова. – Москва : Логос, 2011. – 224 с.
46. Рева, В.Е. Управление репутацией : учеб. пособие / В.Е. Рева. – Москва : Дашков и К°, 2015. – 134 с.

47. Резник, С.Д. Организационное поведение : учеб. пособие / С.Д. Резник. – Москва : РИОР, 2013. – 128 с.
48. Роббинс, Стивен П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинс ; [пер. с англ. О.Л. Пелявского] ; Ун-т Сан-Диего. – 8-е изд. – Москва [и др.] : Вильямс, 2006. – 443 с.
49. Сергеев, А.М. Организационное поведение / А.М. Сергеев. – Москва : Академия, 2012. – 288 с.
50. Смирнов, Г.Н. Этика деловых отношений : учебник / Г.Н. Смирнов. – 2-е изд. – Москва : Проспект, 2019. – 408 с.
51. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
52. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учеб.-метод. материалы / Т.О. Соломанидина. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 395 с. – (Высшее образование).
53. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 151 с.
54. Фомичева, Е.С. Шпаргалка по теории организации / Е.С. Фомичева. – Москва : ЭКОЛИТ, 2012. – 31 с.
55. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обуч. по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; пер. с англ. яз. И. Малкова. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 352 с. – (Классика МВА).
56. Шишлова, Е.Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект / Е.Э. Шишлова. – Москва : Проспект, 2010. – 224 с.
57. Якимова, З.В. Организационная и корпоративная культура : хрестоматия / Э.В. Якимова, В.И. Николаева. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с. // Sci-lib.biz : [сайт]. – URL: <https://sci-lib.biz/personalom-upravlenie/organizatsionnaya-korporativnaya-kultura-tekst.html> (дата обращения: 04.10.2019).

ГЛОССАРИЙ*

Артефакт (лат. *artefactum* – искусственно сделанное) – все созданное человеком, не присущее природе.

Атрибут (от лат. *attribuo* – придаю, наделяю) – существенный признак; необходимое, неотъемлемое свойство объекта.

Верования – распространенные в определенной организации убеждения и поведенческие установки.

Вертикальное измерение культуры – задается категорией «уровень культуры» (поверхностный, подповерхностный и глубинный).

Горизонтальное измерение культуры – многообразие культурных форм, например экономическая, социально-психологическая, правовая культура организации.

Динамика культуры: 1) изменения внутри культуры и во взаимодействии разных культур, для которых характерны целостность, наличие упорядоченных тенденций, а также направленный характер; 2) раздел теории культуры, в рамках которого изучаются процессы изменчивости в культуре, их обусловленность, направленность, сила выраженности, а также закономерности адаптации культуры к новым условиям, факторы, определяющие изменения в культуре, условия и механизмы, реализующие эти изменения.

Идеал – то, что составляет высшую цель деятельности, веры. Причем идеал, в воплощение которого верят, необязательно должен иметь под собой почву для реального претворения в жизнь.

Идеология – теоретическая установка на систему ценностей и моделей поведения. Система нравственных, религиозных, эстетических, политических, правовых и философских взглядов и идей, в которых осознаются и оцениваются отношения людей к действительности.

Имидж – воплощение идеологических установок в конкретных жизненных ситуациях.

ИмPLICITная культура – неявная культура; состоит из норм, ценностей (респектабельные женщины должны одеваться скромно) и убеждений (утверждающих зависимость судьбы человека в боль-

* Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура [Электронный ресурс] : хрестоматия. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2012. 172 с. URL: <https://sci-lib.biz/personalom-upravlenie/organizatsionnaya-korporativnaya-kultura-tekst.html> (дата обращения: 04.10.2019).

шей мере либо от его поступков, либо от неконтролируемых обстоятельств). Нормы, ценности и убеждения, составляющие имплицитную культуру, не являются легко наблюдаемыми, но могут быть выведены из слов и действий людей.

Инкультурация — процесс приобщения индивида к культуре, усвоения им существующих привычек, норм и моделей поведения, свойственных данной культуре.

Интерорганизационный уровень культуры — множество формальных (в форме национальных и международных законов, регулирующих деловую сферу) и неформальных правил, определяющих, каким образом организации соотносятся друг с другом и сосуществуют как внутри страны, так и за рубежом.

Интраорганизационный уровень культуры — имманентная культура организации, распространенная среди людей, работающих в отделах и подразделениях; определяется культурой отделов и подразделений, существующих в пределах организации.

Информационная культура личности — совокупность устойчивых навыков постоянного применения достижений цивилизации: воспитание мотивации и навыков применения информационных технологий, под которыми следует понимать систему методов и способов сбора, накопления, хранения, поиска, обработки и выдачи информации.

Информационная культура организации — разделяемые в организации ценности и установки значимости и функционального предназначения информации и информационных продуктов, влияющие на процессы сбора, обработки, распространения и использования информации, а также последовательный перевод этих ценностей в индивидуальные и групповые действия (поведение) и механизмы для оперирования информацией в разнообразных формах.

Ключевые факторы успеха — индикаторы успеха и результативности процесса внедрения и развития корпоративной культуры в компании.

Команда — социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности могут не совпадать с ее официальным статусом и весом. В широком смысле — трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

Коммуникативные каналы – способ передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении посредством знаковых вербальных (речевая знаковая система) и невербальных (неречевые – оптико-кинестетическая, паралингвистическая, экстралингвистическая, проксемическая, визуальная) систем.

Коммуникация (лат. *communicare* – делать общим, сообщать, беседовать, связывать) – социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

Коммуникация социокультурная – процесс взаимодействия между субъектами социокультурной деятельности (индивидами, группами, организациями и т. п.) с целью передачи или обмена информацией посредством принятых в данной культуре знаковых систем (языков), приемов и средств их использования.

Коммуникация формальная – коммуникация, которая заранее оговорена в регламенте, описании процедур, должностных инструкциях.

Компоненты внешней среды – факторы, оказывающие прямое и косвенное воздействие на фирму. К факторам, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы, относят конкурентов, потребителей, поставщиков, товары-заменители и др. В качестве факторов косвенного воздействия рассматривают политику, экономику, культуру, технологию, географию и т. п.

Контркультура – субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями.

Конфликт культурный – критическая стадия противоречий в ценностно-нормативных установках, ориентациях, позициях, суждениях между отдельными личностями, их группами, личностью и группой, личностью и обществом, группой и обществом, между разными сообществами или их коалициями. Специфичен именно своей идеологической обусловленностью, несовместимостью оценочных позиций, мировоззренческих и религиозных установок, традиций, норм и правил осуществления той или иной социально значимой деятельности и т. п., т. е. в конечном счете различием в социальных опытах конфликтующих сторон, закрепленных в параметрах их идеологии (индивидуальной или групповой).

Конформность — тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало их ожиданиям и стереотипам поведения. Фиксируется в соответствующем личностном свойстве — конформизме.

Корпоративная культура — это уникальные характеристики принимаемых особенностей организации, то, что отличает ее от всей другой отрасли.

Корпоративные мероприятия — мероприятия, отражающие и поддерживающие в сознании сотрудников основные ценности компании; такого рода мероприятия направлены на развитие корпоративной культуры.

Культура — эксплицитные и имплицитные нормы, определяющие поведение, осваиваемое и опосредуемое при помощи символов. Возникает в результате деятельности групп людей, включая ее воплощение в средствах. Культурные системы могут рассматриваться, с одной стороны, как результаты деятельности людей, а с другой — как ее регуляторы.

Культура организации — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.

Культура предпринимательства — это совокупность образцов поведения, ценностей системы, социальных норм, фундаментальных принципов и общественных институтов, ориентирующих субъектов на те или иные формы экономической активности в сфере предпринимательства, обеспечивающих передачу накопленного опыта, способствующих устойчивости предпринимательства во времени.

Культурная интеграция — процесс возрастания взаимозависимости между различными культурами, ведущий к формированию целостной гармоничной культурной системы.

Культурный комплекс — совокупность ценностей и норм, регулирующих определенную сторону деятельности организации.

Ментальность, менталитет (лат. — ум, мышление, образ мыслей, душевный склад) — общая духовная настроенность, относительно целостная совокупность мыслей, верований, которая создает картину мира и скрепляет единство культурной традиции. Менталитет

характеризует специфические уровни индивидуального и коллективного сознания.

Механизм организационной культуры — система методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней социокультурной средой.

Мировоззрение — система обобщенных взглядов на мир и место человека в нем, на отношение людей к окружающей их действительности и самим себе, а также обусловленные этими взглядами их убеждения, идеалы, принципы познания и деятельности. Носитель мировоззрения — личность и социальная группа, воспринимающие действительность сквозь призму определенной системы взглядов. Имеет огромный практический смысл, влияя на нормы поведения, жизненные стремления, интересы, труд и быт людей.

Мифология организационная — специфический феномен идеологической практики XIX—XX вв.; особый тип духовной деятельности по созданию и распространению организационных мифов. В идеологии нового и новейшего времени в судьбе мифа произошли существенные перемены. Он стал использоваться как обозначение различного рода иллюзорных представлений, умышленно применяемых господствующими в организации силами для воздействия на персонал.

Модель организационной социализации — некоторый общий образ организации, который отражен в ее культуре и взаимоотношениях между людьми и передается отдельному человеку через социализацию.

Модель поведения — относительно постоянная последовательность действий отдельного индивида или группы, являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

Модель ценностная — совокупность показателей, разделяемых человеком или обществом, регулирующих и детерминирующих поведение человека.

Мораль (лат. *moralis* — касающийся нравов) — система воззрений на жизненное назначение человека, охватывающая понятия добра и зла, справедливости, совести, смысла жизни.

Мотив — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека; осознанное внутреннее побуждение к активности.

Неформальная группа — малая группа, стихийно сложившаяся на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т. д. Такая группа характеризуется относительной независимостью от социальных структур; нечетко выраженной целью групповой деятельности; неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.

Неформальное лидерство — лидерство, не имеющее закрепленной статусной власти.

Норма культурная — стандарт культурной деятельности, регулирующий поведение людей, свидетельствующий об их принадлежности к конкретным социальным и культурным группам и выражающий их представление о должном, желательном. Назначение нормы состоит в минимизации случайных обстоятельств, субъективных мотивов, психологических состояний. Нормативное регулирование отношений предполагает добровольное и сознательное принятие каждым человеком распространенных в данной культуре норм деятельности.

Норма социальная — правила, предписывающие или запрещающие какое-либо поведение, действие.

Нормы поведения — наиболее типичные социальные установки, разделяемые обществом, создаваемые организационными системами (обычай, правила приличия, правила вежливости, правила хорошего тона и др.). См. норма культурная, норма социальная.

Нравственность — ценностная структура сознания, общественно необходимый способ регуляции действий человека во всех сферах жизни, включая труд, быт и отношение к окружающей среде. В широком смысле — особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. В узком смысле — совокупность принципов и норм поведения людей по отношению друг к другу и обществу.

Образец поведения — обычай, выполняющий функцию обязательного для исполнения. Образец может быть положительным (так надо поступать) или отрицательным (так не надо поступать).

Обряд — стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение работников.

Обычай — исходный, наиболее простой тип культурной регуляции на основе целостных, привычных образцов поведения, совершаемый по установленному поводу в определенное время и в опре-

деленном месте. Обычай в отличие от привычек имеет социальную природу. Термин «обычай» может отождествляться с терминами «традиция», «обряд», «ритуал», «нравы». Однако традиция относится все же к более широкому кругу явлений и к более дифференцированным формам регуляции деятельности, хотя и получает при этом семантическую перегрузку.

Организационная культура — комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой; совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Организационные идеалы — система взглядов, идей, верований, разделяемых всеми членами организации.

Организационные ценности — все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности организации могут разделяться на те, которыми организация владеет (разделяемые), и те, на которые она ориентируется (декларируемые).

Организация в широком смысле — социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. В узком смысле — объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Предпринимательская культура — интегративное свойство личности организовывать и осуществлять инновационные проекты, приносящие социальную пользу и экономическую прибыль, обеспечивающие полноценную самореализацию.

Принципы корпоративной культуры — принципы, которым компания неуклонно следует и в соответствии с которыми выстраивает свои отношения с персоналом.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей — инструмент анализа организационной культуры. Представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности (четыре группы критериев эффективности), определяющих стержневые ценности.

Регуляция социокультурная — одна из основных функций культуры, связанная с обеспечением коллективных форм жизнедеятельности людей; осуществляется в рамках социокультурной организации как процесс установления и поддержания определенной упорядоченности во взаимодействии людей для удовлетворения их индивидуальных и в особенности групповых интересов и потребностей, снятия противоречий и напряжений, возникающих при совместной деятельности, определения общих целей социальной активности и критериев оценки результатов деятельности.

Ритуал — система обрядов. Формализованное поведение или действие, имеющее прежде всего символическое значение, лишенное непосредственной целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами группы, либо во взаимодействии между группами. Ритуал играет коммуникативную и символическую роль в официальных отношениях, существенную роль в социальном контроле, в осуществлении власти и т. д.

Ролевые модели — относительно постоянная модель поведения, требующая соблюдения последовательности действий отдельного индивида или группы и являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

Семантика — раздел языкознания и логики, исследующий проблемы, связанные со смыслом, значением и интерпретацией лексических единиц.

Семиотика — наука о знаках и/или знаковых системах.

Сила культуры — мощь или первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации. Степень соответствия организационных ценностей индивидуальным.

Символ (греч. *symbolon* — знак) — элемент согласованного набора материальных предметов, используемых для представления знаков. Символ — определенное, социально зафиксированное и передающееся от поколения к поколению содержательное значение вещи, предмета, события.

Средства корпоративной культуры — инструменты и способы поддержания и развития корпоративной культуры в компании.

Субкультура — система ценностей, моделей поведения, жизненного стиля социальной группы, представляющая собой самостоятельное целостное образование в рамках доминирующей культуры.

Творческое мышление — мышление, основанное на воображении. Способность воплощать необычные и новаторские идеи.

Тип — форма, вид чего-нибудь, обладающие определенными признаками, характерными свойствами, а также образец, которому соответствует известная группа предметов, явлений.

Традиции — культурное и социальное наследие, передающееся от поколения к поколению и воспроизводящееся в определенных социальных группах в течение длительного времени. Традиции включают объекты социокультурного наследия (материальные и духовные ценности); процессы социокультурного наследования; способы этого наследования. В качестве традиций выступают определенные культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили.

Убеждение — использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к ее собственному критическому суждению. Основа убеждения — логическая аргументация.

Формальная группа — социальная группа, структура и деятельность которой рационально организованы и стандартизованы в соответствии с точно предписанными групповыми правилами, целями и ролевыми функциями. В формальных группах социальные отношения носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами внешней среды и культуры.

Ценности организационные — все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Элементы корпоративной культуры — ценностные ориентиры корпоративной культуры, которые сформировались в процессе становления и развития компании.

Язык — объективная форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. Система знаков и символов, наделенных определенным значением.

Ответы на тестовые задания

Модуль 1

1. (а); 2. (а); 3. (а, б); 4. (а3, б1, в4, г2) 5. (е); 6. (а, б); 7. (а4, б5, в1, г2, д3); 8. (в); 9. (в, г, д); 10. (а, б, в, г)

Модуль 2

1. (а, в, г); 2. (а); 3. (а2, б4, в1, г3); 4. (в); 5. (а); 6. (а, б, в, д); 7. (г); 8. (а, б, в, д, е); 9. (е); 10. (а3, б1, в2, г4)

Модуль 3

1. (а); 2. (б); 3. (а, б, в, г); 4. (а3, б1, в4, г2); 5. (в); 6. (а, г); 7. (а); 8. (в); 9. (а); 10. (а, г)

Содержание лекционных и практических занятий

Модуль 1. КУЛЬТУРА, ОРГАНИЗАЦИЯ,
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Культура и организация. Корпоративная культура как новая форма социальной культуры. Корпоративизм как носитель корпоративной культуры (социальное партнерство; социальный обмен; разновидности корпоративизма). Социокультурный аспект корпоративизма. Проблемы культуры. Социальная культура. Взаимодействие корпоративизма и культуры.

История возникновения понятия «корпоративная культура». Основы развития и функционирования корпоративной культуры. Организационная культура как исходная база корпоративной культуры. Эпоха научного менеджмента; эпоха человеческих отношений; эпоха социальных систем. Формирование корпоративной культуры как стратегического фактора эффективных социально-трудовых отношений. Эпоха постэкономических систем. Современная корпорация. Корпоративная культура.

Основные атрибуты корпоративной культуры. Системная модель корпоративной культуры. Миссия организации. Корпоративный дух (командный дух; система корпоративного информирования; корпоративные слухи; традиции и символика; корпоративная этика; корпоративный имидж и репутация и пр.).

Модуль 2. ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры. Создание культуры лидерами-основателями. Стиль руководства и лидерства. Первичные механизмы внедрения культурных основ в организации (поведение лидеров в критических ситуациях и при организационных кризисах; вознаграждения и наказания; обучение и наставничество и пр.). Вторичные механизмы, способствующие закреплению основ культуры (организационные системы и процедуры; официальные заявления об организационной философии, кредо и убеждения и пр.). Механизмы и силы, вызывающие изменение культуры.

Методы развития и поддержания корпоративной культуры. Методы развития корпоративной культуры: поведение руководителя; заявления, призывы, декларации руководства; обучение персонала; система стимулирования; критерии отбора в организацию; поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций; организационные символы и обрядность; широкое внедрение корпоративной символики. Методы поддержания организационной культуры: принятые в компании документы: миссия, цели, правила и принципы организации; поведенческие нормы, стиль и способ общения руководства с подчиненными; внешняя атрибутика, включающая систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений (награды и привилегии); истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами; кадровая политика организации, включающая весь цикл работы с персоналом: принятие на работу, продвижение и увольнение работников являются способами поддержания культуры в организации.

Субкультуры в корпорации. Культура групп, подразделений. Понятие и особенности групп в организации. Понятие команды. Потенциал группы. Некоторые правила управления групповым поведением. Факторы формирования команды.

Уровни корпоративной культуры. Уровни культуры в теории Э. Шейна: 1) поверхностный (внешние факты) — образцы поведения, эмоциональная атмосфера и стиль общения, технологии, стиль одежды и решения в графическом представлении бренда, организация рабочих мест и зон взаимодействия с клиентами, символы, ритуалы и т. д.; 2) внутренний (ценностные ориентации и предписания) — моральные убеждения и этические правила, кодекс поведения, ценности, корпоративная философия; 3) глубинный (базовые личностные предположения — что формирует личность человека) — верования и установки, национальный менталитет, отношение к миру, человеку и деятельности. Уровни культуры по Т. Дилу и А. Кеннеди: 1) ценности — это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе; 2) герои — это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности; 3) обряды и ритуа-

лы – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов; 4) структура общения – это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

Модуль 3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Национально-культурные аспекты управления. Типологии организационной культуры по национальному признаку. Теории влияния национальной культуры на систему управления: американские социальные антропологи Р. Бенедикт и М. Мид; американский социолог А. Инкелес и психолог Д. Левинсон (ключевые параметры национальных культур – отношение к власти, отношения между человеком и обществом, индивидуальное понятие мужественности и женственности, средства разрешения конфликтов, включающие контроль агрессии и выражения чувств). Факторы, оказывающие влияние на развитие корпоративной культуры: система семьи, система образования, экономическая система, политическая система, религиозная система, система социализации, система здоровья, система отдыха. Пять культурных измерений по теории Г. Хофстеде: 1) дистанция власти (большая – малая); 2) индивидуализм – коллективизм; 3) восприятие неопределенности (сильное – слабое); 4) мужественность – женственность; 5) краткосрочная – долгосрочная ориентация на будущее.

Национальные особенности российских и западных корпоративных культур. Американская, японская, немецкая модели организационной культуры, их особенности. *Горизонтальная деловая культура.* Социокультурные особенности *вертикальной корпоративной культуры.* Этапы формирования российской деловой культуры: 1) этап дореволюционной (досоветской) организационной культуры; 2) этап организационной культуры, сформировавшейся в советское время (70 лет – вполне достаточный срок для формирования устойчивого культурного типа); 3) этап организационной культуры, заимствованный с западных образцов (после развала СССР). Характерные особенности современной российской корпоративной культуры.