Введение

Настоящий практикум рассчитан на студентов бакалавриата всех форм обучения, обучающихся по специальностям 38.03.02 «Менеджмент организации» (профиль «Управление человеческими ресурсами»), 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» а также на преподавателей экономических и управленческих дисциплин.

Он является дополнением к базовым учебникам и учебным пособиям по данному курсу и ряду смежных дисциплин. При этом авторы рекомендуют использовать учебные пособия: Шапиро С. А. «Организационная культура», М.: КНОРУС, 2017; Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Концепции управления человеческими ресурсами. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015.

Название учебного курса в различных вузах может отличаться в соответствии со стандартами образования по специальностям и учебными планами, но с точки зрения изучаемого предмета это не имеет значения.

Цель данного практикума — предоставить возможность студентам лучше закрепить теоретический материал, выполнив на семинарских занятиях или самостоятельно, практические задания, ответив на контрольные вопросы по каждой теме, выбрав правильные ответы в разработанных авторами контрольных тестах.

Практические задания дают возможность студентам, совмещающим работу с обучением, проверить полученные знания в конкретной трудовой ситуации, получив, таким образом, навыки управленческого мышления, как в рамках организации в целом, так и в системе управления человеческими ресурсами. Студенты очной формы обучения, гипотетически не работающие, смогут научиться моделировать реально возможные ситуации в сфере управления организационной культурой и закрепить, таким образом, навыки ее формирования и развития.

В сборнике также приведены темы для курсовых работ, предусмотренных учебным планом, которые студенты должны написать в ходе изучения дисциплины «Управление организационной культурой», методика выполнения работ такого рода, а также список тем для итоговой аттестации.

Авторы — профессора кафедры «Экономика труда и управление персоналом», ОУП ВО «АТиСО», канд. экон. наук, доцент Шапиро С. А. и канд. филос. наук, доцент Баландина О. В. — благодарны рецензентам: доктору педагогических наук, профессору К. Г. Кязимову и доктору политических, профессору Е. К. Самраиловой за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

Москва, сентябрь 2019 года.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «организационная культура».
2. В чем вы видите разницу между корпоративной и организационной культурой?
3. Назовите и объясните сущность основных функций организационной культуры.
4. На каких принципах строится классификация организационных культур?
5. В чем разница между сильной и слабой организационной культурой?
6. Назовите 12 принципов ведения дела в России?
7. Назовите основополагающие концепции организационной культуры.
8. Охарактеризуйте сущность концепции Э. Шейна.
9. В чем смысл концепции К. Кэмерон и Р. Куинн?
10. Расскажите содержание концепции О. Виханского и А. Наумова.
11. Объясните концепцию организационной культуры Ч. Ханди.
12. В чем смысл концепции У. Оучи?
13. Какие типы культуры составляют типологию Р. Акоффа?
14. На элементах каких типологий базируется авторитарно-коллективистская концепция корпоративной культуры С. А. Шапиро?
15. Объясните смысл концепции социокультурной среды И. В. Андреевой.
16. В чем заключается сущность методик определения эффективности организационной культуры?
17. Кратко охарактеризуйте российские методики оценки эффективности организационной культуры.
18. Объясните сущность методики Д. Дэнисона.

19. Какой механизм положен в основу методики И. Ладанова?

20. Какие подходы к исследованию организационной культуры вы знаете?

Практические задания

Практическое задание 1

Пройдите тест «Уровень организационной культуры», основанный на методике И. Ладанова. При прохождении теста, целесообразно представить себе организацию, в которой вы работаете или проходили производственную практику. Соотнесите уровень удовлетворенности или неудовлетворенности трудом с уровнем организационной культуры в компании.

Опросник изучения уровня организационной культуры И. Д. Ладанова[1]

	Суждения	Баллы									
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

[1] Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ «Перспектива», 1997. С. 155.

Продолжение табл.

	Суждения	Баллы									
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двусторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа ля меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Окончание табл.

	Суждения	Баллы									
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа — 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации — 2, 6, 10, 14, 18, 22.

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

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

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов — 290, наименьшее — 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261–290 — очень высокий;

175–260 — высокий;

115–174 — средний;

ниже 115 — имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9–10 — великолепное;

6–8 — мажорное;

4–5 — заметное уныние;

1–3 — упадочное.

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже

4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагополучном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер — это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

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

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

Практическое задание 2. Определение типа организационной культуры по Чарльзу Хэнди[2]

Отметьте знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации, и знаком «–» те, которые не соответствуют действительности.

1. Организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т. п.

2. Организационная структура сформирована по функциям, четко очерченным обязанностям подразделений и работников (маркетинг, финансовый учет, производство, отделы конструкторов, технологов и т. п.).

---

[2] Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: ГУ ИТМО, 2008. С. 128.

3. Целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей.

4. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии.

5. Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируется по определенному признаку, образуя схему потока работ организации.

6. Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства.

7. Власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью).

8. Власть руководителя основана на уважении команды подчиненных.

9. Источник власти или влияния — опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя.

10. Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность.

11. Решения принимаются быстро — скорость считается важнее качества принятого решения.

12. Принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту операцию, направить ли этот запрос и т. п.

13. В организации принят групповой метод принятия решений по определенным направлениям.

14. Отбор сотрудников считается самым значимым процессом, проистекающим в организации.

15. Отбор сотрудников производится на основании жесткого следования принципу преемственности: найм сотрудника производится в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.

16. При отборе или принятии решения о повышении, переводе на другую должность к работнику выдвигается единственное требование — он должен в точности (не больше и не меньше) соответствовать своей должностной инструкции

17. Отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента.

18. Отбор сотрудников производится на основании жесткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.

19. Форма внутриорганизационной коммуникации — эмпатия, то есть решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации.

20. Количество служебной документации (служебных записок, письменных распоряжений и т. д.) незначительно.

21. В организации высокое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения.

22. Роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т. п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений.

23. Члены организации воспринимают себя как коллеги.

24. Управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания),

25. Управление организацией основано на послушании и дисциплине.

26. Управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности).

27. Управление осуществляется путем координации деятельности сотрудников-коллег на основе общего согласия.

28. Контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление основано на доверии.

29. Возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии.

30. В организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки.

31. Организация основана на традициях, культе личности руководителя, личной власти, на дружеских отношениях и доверии в окружении главы организации.

32. В организации высоко ценится личный успех, инициативность.

33. Творческая инициатива, как правило, не поощряется (действие на основе приказов, не рассуждая).

34. Доверие, как по отношению к сотруднику, так и по отношению к руководящему центру, достигается на основе успешной деятельности, правильно принятых решений.

35. Любые изменения в организации связаны с заменой человека: увольняется сотрудник, совершивший ошибку, и на его место берется новый.

36. Разумные доводы сами по себе не имеют значения. Их должен изложить человек, которому доверяют: источник мнения значит больше, чем само мнение.

37. В организации имеет место высокая роль рациональных доводов, независимо от того, кто их высказывает.

38. В организации присутствует жесткая централизация управления: решения принимаются центром, который жестко контролирует их исполнение.

39. Человек и внешняя среда организации воспринимаются с позиций рационализма и логического анализа.

40. Разрабатываются должностные инструкции, которые представляют собой систему предписанных работнику обязанностей, ролей.

41. Управление организацией основано на предположении стабильности и предсказуемости событий, будущего.

42. Деятельность организации разбивается на отдельные регламентируемые рабочие операции.

43. Человек воспринимается как неотъемлемая часть рабочих операций, взаимозаменяемая часть машины.

44. Человек рассматривается как личность, обладающая определенными ресурсами, которые организация может использовать для решения конкретных проблем.

45. Индивидуальные особенности человека не принимаются во внимание (низкая роль человеческого фактора).

46. Каждый сотрудник рассматривается как индивидуальная личность, обладающая свободой и независимостью.

47. Типичная карьера в организации — продвижение вверх в одном структурном подразделении, не покидая его рамок.

48. Работник при планировании карьеры рассчитывает проработать в организации до пенсии и больше.

49. При планировании карьеры поощряется переход работника из одного подразделения в другое, из одной организации в другую.

50. Планирование карьеры и обучения работников в организации отсутствует. Задача организации — просто предоставить возможность развития.

51. Организация регламентирует не только рабочее время, но и жизнь работника: широко развиты системы оплаты медицинской страховки, регулярное предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление товаров со скидкой, пенсионное обеспечение и т. п.

52. Организация имеет долгую (десятилетия) историю успешного развития.

53. Организация производит ограниченную номенклатуру товаров (услуг).

54. Критерием эффективности деятельности организации является максимальная стандартизация и регламентация деятельности.

55. Любые изменения во внешней среде организация игнорирует. Типичная реакция на изменения — усиление традиционных способов работы.

56. В случае возрастания издержек производства организация повышает цены.

57. На снижение объемов продаж организация реагирует более усердными продажами.

58. В случае невыполнения работы в срок, работники работают сверхурочно.

59. В условиях резких перемен (новые технологии, изменение предпочтений потребителей и т. п.) организация создает многочисленные комитеты по межфункциональным (межподразделенческим) связям, пытаясь связать структуру в единое целое.

60. Организация часто осуществляет нововведения, постоянно обновляет номенклатуру производимого продукта.

61. Решение проблем осуществляется в условиях жесткого соблюдения правил, формул.

62. Роль формальных правил и процедур ничтожна.

63. Критерием эффективности метода решения проблем является максимальное упрощение исходной задачи и разбиение ее на простые задачи.

64. Эффективность метода решения проблем определяется достигнутым результатом.

65. Обучение понимается как процесс получения новых знаний и навыков.

66. Обучение представляет собой процесс освоения нового опыта.

67. Обучение воспринимается как процесс приобретения способности и навыков лучшего решения проблем.

68. Процесс обучения представляет собой передачу требуемых знаний и навыков теми, кто ими владеет, тем, у кого их еще нет.

69. Процесс обучения заключается в участии в исследовательских и проектных группах: рассмотрение учебных ситуаций, деловые игры, тренинги работы в команде.

70. Типичный работник организации — творческая личность, профессионал в своей области, с чувством личной ответственности, находящаяся в постоянном поиске.

71. Люди воспринимаются как ресурсы организации (широко распространен термин «человеческие ресурсы»).

72. Человек воспринимается как независимая личность, временно одалживающая свой талант организации.

73. Широко применяются формальные методы планирования рабочей силы: схемы оценки деятельности, расчеты численности персонала, диагностика потребностей в обучении, учебные курсы и т. д.

74. Высшее руководство, как правило, не соблюдает установленные ими же правила и инструкции.

75. Организационная структура — важнейший документ, определяющий, кто кому подчиняется.

76. Высока роль статусных символов: кабинет, служебная машина и т. п.

77. Основная задача управления организации — непрерывное и успешное решение проблем.

78. Число межличностных конфликтов невелико, а проблемы лидерства в коллективе неактуальны.

79. Организация осуществляет значительные затраты на научно-исследовательскую деятельность, проведение экспериментов и испытаний.

80. Управление осуществляется с учетом интересов всех сотрудников организации.

81. Для решения каждой проблемы, как правило, подбирается своя команда.

82. Организации присущи частые обсуждения, дискуссии.

83. Решающее значение для организации имеет талант и профессионализм отдельных личностей.

84. Регламентация, подчинение практически отсутствуют.

85. Оплата труда осуществляется по результатам работы команды.

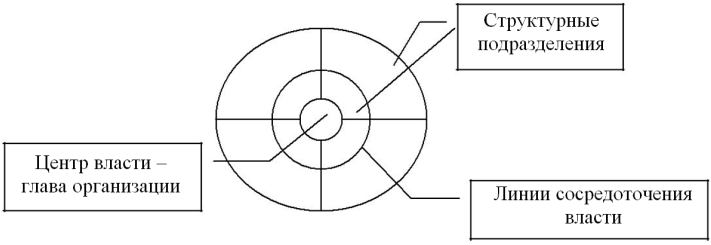
86. Частые командировки главы организации и его окружения вследствие предпочтения личной беседы письмам и телефонным переговорам.

Расшифровка ответов:

Вы дали большинство положительных ответов (отметили знаком «+») на следующие утверждения	Культурный тип вашей организации
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86	Культура Власти
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76	Культура Роли
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85	Культура Задачи
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84	Культура Личности

Организация с типом культуры Власти:

На рисунке представлено графическое изображение организации с культурой власти:



Организации с культурой власти выглядят как паутина. Власть и влияние сосредотачиваются в центре, где находится глава организации, и ослабевают по мере отдаления от центра.

Это организация, напоминающая закрытый семейный клуб, с жесткими патерналистскими традициями, культом личности главы организации. Такие организации получили наибольшее распространение в эпоху индустриальной революции и бурного развития промышленности в начале-середине XX века.

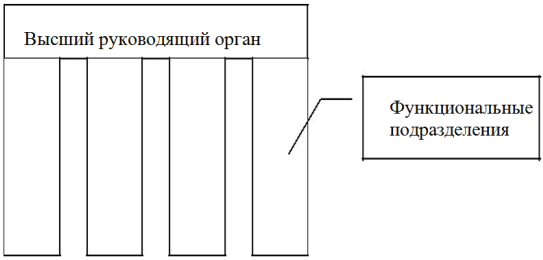
Люди, предпочитающие культуру власти, склонны к интуитивному мышлению; они мыслят целостно, воспринимают и оценивают полную картину сразу, не разбивая ее на отдельные части, а затем собирая вновь. Им не свойственно логическое, аналитическое мышление, последовательное обучение. Учатся они методом проб и ошибок. Создание своей модели поведения и собственных ценностей, которые приведут к успеху в выбранной профессии или организации — это цель обучения. Приверженцев культуры власти мало интересуют теории; это люди действия, их больше интересуют поступки других людей. Информацию для собственного развития они получают в процессе неформальных бесед, а не на лекциях и семинарах. Люди культуры власти стремятся к власти над людьми и событиями, они ценят деньги как средство влияния или для достижения

своих целей, тратят немало сил для создания и поддержания широкой сети полезных связей или знакомств.

Вам удастся внести какие-либо изменения в организациях с культурой власти только в том случае, если вы обладаете личной харизмой, основанной на личном успехе, доверии со стороны работников.

Организации с типом культуры Роли:

Графически организация с культурой роли выглядит как храм, где колонны — функциональные подразделения организации, а фронтон — высший руководящий орган: комитет, правление и др., в котором собираются руководители всех структурных подразделений.



Организации с культурой роли — это, как правило, крупные монополисты, производящие товары военного назначения, имеющие государственные заказы. К ним относятся органы государственного управления и другие организации, имеющие долгую и успешную историю развития, производящие неизменную номенклатуру, чья деятельность стабильна и может быть спрогнозирована на годы вперед.

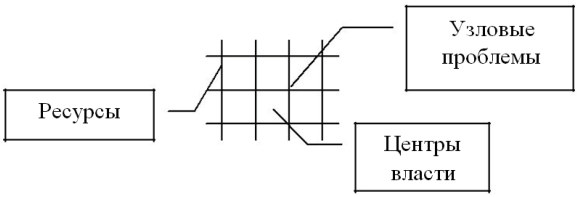
В организациях с культурой роли велика значимость правил, инструкций. Человек в такой организации лишен индивидуальных отличий, он — один из ресурсов, необходимых для производства товара или услуги. Все процессы регламентированы должностными инструкциями или положениями об отделе, то есть каждому человеку или структурному подразделению предписывается роль, которую он должен играть в данной организации, не выходя за ее рамки и не отклоняясь за ее пределы.

Человек, которому импонирует культура роли, склонен к аналитическому, логическому, последовательному мышлению. При решении проблем исходная задача разбивается на составные простейшие части. Люди культуры роли педантичны, аккуратны, пунктуальны, они ценят упорядоченность и предсказуемость. Им необходима четкая регламентация деятельности. Внешние показатели и проявления успеха (квартира, отдельный кабинет и его обстановка, служебный автомобиль, счет в престижном банке и т. п.) для людей культуры роли неотделимы от действительного статуса. Люди культуры роли ритуальны, они следуют всем предписанным правилам.

Для того чтобы что-то изменить в организации с культурой роли, необходимо изменить состав ролей (должностные инструкции, организационную структуру) или систему правил и инструкций.

Организации с типом культуры Задачи:

Графическое изображение организации с культурой задачи (сеть) представлено на рисунке:



Организация с культурой задачи представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд. Каждая команда в определенной степени независима, но обязана следовать общей стратегии организации. Власть и влияние сосредоточены внутри клеточек (команд). Различные ресурсы, необходимые для решения конкретной задачи (узловой проблемы) стягиваются со всей организации. Такие организации представляют собой команды талантов, профессионалов, творческих людей, находящихся в постоянном поиске. Организации с культурой задачи ориентированы на постоянные инновации, производство новых продуктов и

внедрение новых технологий, они тратят огромные средства на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР).

Как правило, организации с культурой задачи — это консалтинговые фирмы, исследовательские и конструкторские организации, рекламные агентства.

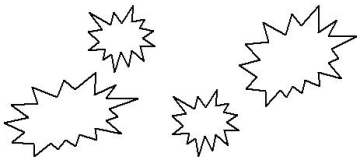
Организации с культурой задачи особенно развиваются в периоды возникновения новых рынков, новых технологий, новых методов ведения бизнеса, что наблюдается с конца 90-х годов XX в. Организации с культурой задачи недолговечны, так как рано или поздно возникает необходимость выполнения рутинной работы, или же новшества перестают быть новшествами в процессе их освоения и распространения. Поэтому в организациях с культурой задачи возникает культура роли или культура власти.

Люди, предпочитающие культуру задачи — творческие, талантливые, с подвижным мышлением. Они ценят сочетание логики с творческим подходом, уважают интеллект, профессионализм, компетентность. Решение проблем, как правило, происходит в группе в процессе дискуссий и обсуждений.

Изменить что-либо в организации с культурой задачи сможет только менеджер, заслуживший уважение членов команды своими профессиональными качествами и уровнем интеллекта. Для того чтобы осуществить нововведения, необходимо изменить центральную проблему или задачу, при чем обосновать необходимость изменений придется логичной и рациональной аргументацией и доводами. Любые изменения происходят только с согласия команды.

Организации с культурой Личности:

Графически организации с культурой личности представляют собой совокупность отдельных звезд, собранных вместе в свободном отношении друг к другу:



Организация представляет собой совокупность специалистов-коллег. Задача такой организации — оказывать помощь и содействие в развитии человека, предоставить ему возможность для роста.

Типичные организации с культурой личности — ассоциации адвокатов, врачей и других специалистов, небольшие консалтинговые фирмы, университеты.

Управление в организациях с культурой личности носит совещательный характер. Приказы неприемлемы, так как работники такой организации больше всего ценят профессионализм, личную свободу, независимость. Управление осуществляется на основе индивидуального подхода, то есть менеджер вынужден работать с каждым членом организации отдельно.

Люди — приверженцы культуры личности отождествляют себя не с организацией, а с профессией, то есть воспринимают себя как свободные художники-профессионалы, временно предоставляющие свои таланты организации. В связи с этим методы административного контроля и воздействия неосуществимы. Члены организации обладают чувством ответственности; это одиночки, и вступают в организацию для удобства и ради тех возможностей, которые сможет им предоставить организация.

Изменения в организациях с культурой личности могут быть произведены только на основе согласия всех членов организации. Внести изменения смогут только менеджеры, заслужившие уважение коллег — членов организации. При этом их уважение может быть вызвано не только профессиональными качествами, но и человеческими.

Практическое задание 3

Пройдите приведенный ниже тест М. Рокича «Ценностные ориентации», для определения личных ценностных ориентаций и ценностных ориентаций коллектива, к которому вы имеете отношение (трудовой коллектив, студенческая группа и т. п.). Сопоставьте полученные данные и выделите доминирующие ценности, наблюдающиеся у всех

членов группы. Сделайте вывод об их влиянии на организационную культуру и об уровне сплоченности вашего коллектива.

Инструкция. «Вам будет предъявлен набор из 18 утверждений с обозначением ценностей. Ваша задача — расписать их по порядку значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в Вашей жизни.

Внимательно изучите таблицу и, выбрав ту ценность, которая для Вас наиболее значима, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости ценность и поместите ее вслед за первой. Затем проделайте то же со всеми оставшимися ценностями. Наименее важная останется последней и займет 18 место. В первой пустой графе Вы можете сделать предварительный выбор ценностей, во второй — окончательный.

Разработайте не спеша, вдумчиво. Конечный результат должен отражать Вашу истинную позицию». Далее обработчик материалов должен сопоставить полученные данные всех респондентов и выявить совпадение ценностных ориентаций. 70% совпадения ценностей у большинства группы означают высокий показатель Ценностно-ориентационного единства.

Тест «ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ» (М. Рокич)[3]

Бланк тестируемого_____

Список А (терминальные ценности):

– активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);		
–жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);		
– здоровье (физическое и психическое);		
– интересная работа;		
– красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);		

[3] Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Концепции управления человеческими ресурсами. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 199.

Продолжение табл.

– любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);		
– материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);		
– наличие хороших и верных друзей;		
– общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);		
– познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);		
– продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);		
– развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);		
– развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);		
– свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);		
– счастливая семейная жизнь;		
– счастье других (благосостояние, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);		
– творчество (возможность творческой деятельности);		
– уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).		

Список Б (инструментальные ценности):

– аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;		
– воспитанность (хорошие манеры);		
– высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);		
– жизнерадостность (чувство юмора);		
– исполнительность (дисциплинированность);		
– независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);		
– непримиримость к недостаткам в себе и других;		
– образованность (широта знаний, высокая общая культура);		
– ответственность (чувство долга, умение держать свое слово);		
– рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);		
– самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);		
– смелость в отстаиваниях своего мнения, взглядов;		
– твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);		

Продолжение табл.

– терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);		
– широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);		
– честность (правдивость, искренность);		
– эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);		
– чуткость (заботливость).		

Практическое задание 4. Прочитайте кейс, подумайте и ответьте на поставленные вопросы

«Часы к годовщине»

Джерри Роуз, представитель местного отделения профсоюза рабочих пластмассовой промышленности, в своей деятельности во многом полагается на секретаря миссис Маркони, которая работала секретарем нескольких руководителей. И хотя временами она была слегка высокомерна с членами профсоюза, все признавали ее заслуги перед профсоюзом.

Ввиду того, что истекал двадцатый год работы миссис Маркони в профсоюзе, Роуз решил приобрести ей в дар красивые наручные часы и выгравировать на них соответствующую случаю надпись. Общая стоимость подарка составляла около 100 долларов, которые и были уплачены из фонда профсоюза. Когда на ежемесячном профсоюзном собрании Роуз сообщил о покупке часов и о том, что вручены они будут на официальном завтраке на следующей неделе, часть членов профсоюза выразила протест. Возражения, в сущности, сводились к тому, что несправедливо тратить взносы из заработанных их тяжким трудом денег на покупку «роскошного подарка». Один человек заявил, что не считает себя вправе участвовать в приобретении подарка для миссис Маркони, раз он не может позволить себе подарить приличные часы собственной жене. После часовой горячей дискуссии было решено поставить вопрос на голосование, большинство присутствующих высказались «за». Как и следовало ожидать, слухи о готовящемся подарке дошли до

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru