

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского»

**О.В. Петрова**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

*Учебное пособие*

Нижегород  
2017

УДК 331.44  
ББК 88.4  
ПЗ0

**ПЗ0 Петрова О.В.**

Управление организационной культурой: учебное пособие / О.В. Петрова – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. – 47 с.

Рецензент: доктор психологических наук, профессор **Г.А. Мкртычян**

Пособие представляет собой учебно-методический комплекс по курсу «Управление организационной культурой». Структура комплекса включает в себя: конспект лекций, практические задания, формы контроля и список рекомендуемой литературы. Специфика содержания курса состоит в том, что в нем наряду с темами по культуре бизнес-компаний представлена также тема по культуре предпринимательского университета.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом», а также «Менеджмент» и другим социально-экономическим направлениям.

Ответственный за выпуск:  
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,  
к.э.н., доцент **С.В. Едемская**

УДК 331.44  
ББК 88.4

© Петрова О.В., 2017  
© Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, 2017

## Содержание

	стр
<b>Предисловие</b>	4
<b>Конспект лекций</b>	6
Тема 1. Подходы к исследованию организационной культуры	7
Тема 2. Соотношение организационной и корпоративной культуры	11
Тема 3. Структура организационной культуры	13
Тема 4. Типы организационной культуры	15
Тема 5. Становление и способы поддержки организационной культуры	17
Тема 6. Культура предпринимательского университета	19
Глоссарий	22
<b>Практические задания</b>	
Вопросы для самопроверки	25
Задания для диагностики	27
Задания для группового обсуждения	33
<b>Формы контроля</b>	
Реферат	41
Тесты	42
<b>Список рекомендуемой литературы</b>	47

## Предисловие

Курс «Управление организационной культурой» разработан на основе образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), в рамках программы и учебного плана подготовки магистров ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Он входит в блок дисциплин базовой части учебного плана подготовки магистров.

Изучение курса базируется на дисциплинах первого года обучения: «Современные концепции организации и организационного поведения».

Содержание курса «Управление организационной культурой» имеет ряд особенностей:

1. Культура рассматривается как сложный феномен организационной жизни, в понимании которого существует два разных исследовательских подхода: 1) понимание культуры как доступной изменениям и 2) культуры как корневой метафоры. Управление культурой в целях повышения организационной эффективности возможно только на основе первого подхода.
2. В основе организационной культуры лежат разделяемые сотрудниками ценности и верования, которые достаточно трудно изменяются. Поэтому управление организационной культурой требует длительных и системных усилий менеджеров по трансформации существующих ценностей.
3. В тематическое содержание курса наряду с традиционными для учебных пособий по организационной культуре темами дополнительно включена тема по культуре предпринимательского университета. Особенностью культуры предпринимательского университета является то, что в ней сталкиваются противоречивые системы ценностей – академической и предпринимательской культур.
4. В заданиях для диагностики представлена переведенная и апробированная нами методика диагностики организационной культуры Р.Гоффи и Г.Джонса «Куб двойное С». Данная методика представляется нам эффективным инструментом оценки типа организационной культуры как бизнес-компании, так предпринимательского университета
5. В заданиях для группового обсуждения представлены реальные кейсы компаний «Semco» и «Росатом».

В результате изучения курса студент должен:

**знать:**

- основные подходы к исследованию организационной культуры;
- соотношение понятий организационной и корпоративной культуры;
- структуру организационной культуры;
- наиболее распространенные типологии организационной культуры;
- факторы становления и способы поддержки организационной культуры;
- концепции предпринимательского университета

**уметь:**

- анализировать и интерпретировать подходы к исследованию организационной культуры;
- давать самостоятельную оценку проблеме соотношения организационной и корпоративной культуры;
- идентифицировать и классифицировать элементы организационной культуры;
- выбирать адекватные методы диагностики типа организационной культуры;
- решать задачи, связанные с управлением организационной культуры;
- интерпретировать современные трактовки предпринимательства

**владеть:**

- навыками системного анализа исследований организационной культуры;
- навыками работы с учебной и научной литературой по проблематике организационной и корпоративной культуры;
- навыками поиска информации, необходимой для изучения структуры организационной культуры;
- методами диагностики типов организационной культуры;
- современными технологиями формирования организационной культуры;
- методами оценки культуры предпринимательского университета.

## Конспект лекций

Исследования культуры организаций получили широкое распространение с начала 80-х годов прошлого столетия благодаря работам Т. Питерс (T. Peters) и Р. Уотерман (R. Waterman)<sup>1</sup>, В. Оучи (W. Ouchi)<sup>2</sup>. Основным толчком для них послужил впечатляющие успехи японских компаний, которые побудили западных исследователей менеджмента серьезно изучать своеобразие культур своих стран и их связь с жизнью организаций. В результате этих исследований сформировалось представление о том, что культура играет важную роль в жизни компаний и является одним из факторов ее успешности. По оценке генерального директора CompUSA Дж. Хэлпина: *«Компании выигрывают или проигрывают в зависимости от культуры, которую они создают»*<sup>3</sup> (С. 15).

Исследователи считают, что в современных условиях возможности организационной культуры, как особого способа управления людьми, являются более весомыми, чем традиционные источники успеха, такие как, производство и техника, доступ на регулируемый рынок, положительный «эффект масштаба бизнеса». Интерес к культуре, как особому способу управления организацией, наиболее сильно выражен в так называемых «органических» компаниях, работающих в сфере интеллектуальных технологий, для которых изменения и нестабильность в совокупности с высокой квалификацией сотрудников делают традиционные методы управления не столь эффективными. Особенно отчетливо влияние культуры на жизнь организаций проявляется в периоды изменений, в ситуациях слияний и поглощений компаний.

Таким образом, культура в современных условиях приобретает все большее значение для функционирования компании и ее окружения. Влияние культуры простирается от изменения стратегий до повседневного руководства и отношения персонала к потребителям. Безусловно, что культура влияет на и способы создания и использования корпоративной информации.

---

<sup>1</sup> Peters, T.J. and Waterman R, H In Search of Excellence. New York: Harper&Row, 1982

<sup>2</sup> Ouchi, W.G. Theory Z. Reading: Addison-Wesley, 1981

<sup>3</sup> Элвессон М. Организационная культура / Пер. с англ. – Харьков.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. – 460 с.

## Тема 1. Подходы к исследованию организационной культуры

Анализ работ, посвященных феномену организационной культуры, свидетельствует о большом разнообразии подходов к ее изучению. В работе Л. Смирчич (L. Smircich)<sup>4</sup> они объединены в два крупных исследовательских подхода: 1) понимание культуры как доступной изменениям и 2) понимание культуры как корневой метафоры.

**Понимание культуры как доступной изменениям.** Исследователи, которые придерживаются первого подхода, считают, что культура доступна изменениям и значит ее можно трансформировать. Они опираются на традиционные *объективистские* взгляды на социальную реальность: то есть признают, что существуют более или менее четкие признаки культуры (например, ценности, убеждения, нормы, ритуалы и их вербальные выражения) и они влияют на поведение менеджеров и служащих. Многие авторы считают, что организационная культура способствует сохранению равновесия в системе организации и способствует эффективности ее деятельности. Идея о том, что «сильная» корпоративная культура имеет положительное влияние на деятельность, была особенно широко распространена в 1980-е годы. Так, повышение качества работы в организации часто рассматривают как результат запланированных изменений в культуре. Сторонники этого подхода считают, что организационная культура выполняет ряд позитивных функций.

1. **Обеспечивает чувство тождественности** – чем четче определены организационные ценности и представления, тем сильнее сотрудники отождествляют себя с организацией и воспринимают себя в качестве их важной части.

2. **Развивает приверженность организационной миссии** – при наличии сильной объединяющей культуры люди начинают выходить за пределы собственных интересов; они ощущают себя частью целого и вовлекаются в работу всей организации.

3. **Определяет и закрепляет стандарты поведения** – культура направляет сотрудников в словах и поступках, объясняя, что они должны делать или говорить в той или иной ситуации. В этом смысле культура обеспечивает стабильность и предсказуемость как в отношении того, что будет делать человек в разных ситуациях, так и в отношении того, что могут делать другие в этой же ситуации.

С этих позиций главная проблема заключается в том, какими образом сформировать внутреннюю культуру и как ее изменять в соответствии с целями менеджеров. В этом смысле исследование культур проводится с точки зрения поиска

---

<sup>4</sup> Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339 - 358

пригодных средств контроля и управления. Здесь важнейшее значение приобретает идея причинности: формирование «правильной» культуры должно привести к позитивным результатам – например, усилению лояльности, повышению производительности и др. В целом, такой подход можно обозначить, как *менеджмент-ориентированный*.

**Понимание культуры как корневой метафоры.** Сторонники второго подхода не рассматривают культуру как нечто, что объективно существует в организации, а как корневую метафору – *то есть организация сама является культурой или, скорее, ее нужно рассматривать как культуру*. На первый план выдвигается исследование организации как коллективного межсубъектного опыта. Понимание культуры как корневой метафоры, является скорее *герменевтическим* и *феноменологическим* взглядом на культуру, чем объективистским. Социальный мир здесь – не объективный и не измеряемый, а сконструирован людьми и воспроизводится с помощью системы символов и значений, разделяемых людьми. И это создает им возможность для совместной работы в организации.

Приверженцы корневой метафоры склонны преуменьшать возможность прагматического использования организационной культуры для повышения эффективности организации. На первый план у них выходит понимание и осмысление организации как культуры. Это означает, что культура определяет все виды восприятия и интерпретации, которые существуют в организации, а такие «объективные» характеристики как количество служащих, товарооборот, потребители и т.д. имеют интерес обретают интерес только с точки зрения их значения для культуры.

Различия между взглядами на культуру как доступную изменениям и как метафору можно пояснить следующим образом. В первом случае культура – это определенный, четко ограниченный набор феноменов, которые доступны для наблюдения и их можно отличить от других с помощью анализа. Культура здесь является одной из *нескольких подсистем* организации наряду с такими подсистемами как концепция бизнеса, структура организации, стратегия и технология. И между подсистемами возможны несовпадения, например, между стратегией и культурой. В отличие от этого с точки зрения метафоры *культура пронизывает всю организацию* и существует повсеместно. Организационная культура находит свое отражение и воспроизводится в формальных организационных структурах: концепции бизнеса, структуре организации, стратегии и технологиях.

Следует отметить, что в последние годы метафоры широко используются в исследованиях организаций. Особую роль в этом сыграло исследование Г. Моргана (G. Morgan), посвященное выявлению и описанию различных образов организации. В ней

автор утверждает, что «...все теории организации и управления опираются на определенные образы или метафоры, которые, хотя и ограничивают, и сужают реальную ситуацию, тем не менее, облегчают нам правильное видение, понимание и управление организацией»<sup>5</sup> (С. 13). В качестве основных метафор организации автор выделяет и анализирует следующие:

- организация как механизм;
- организация как живой организм;
- организация как мозг;
- **организация как культура;**
- организация как политическая система;
- организация как тюрьма для психики;
- организация как непрерывное изменение;
- организация как инструмент власти

Безусловным достоинством понимания организации на основе той или иной метафоры является то, что они позволяют формировать новые идеи и направлять мышление в определенное русло. Известно, что применение метафор делает мыслительный процесс более разнообразным и креативным, способствуя решению сложных задач. При этом ключевую роль играет выбор ведущей метафоры, направляющей мыслительный процесс в «правильное» русло. Несмотря на субъективный и зачастую бессознательный характер выбора метафоры, можно выделить два объективных критерия выбора: 1) адекватность – соответствие метафоры объекту и 2) описательная сила – отражения сложности объекта. По критерию адекватности различают метафору **корневую**, отражающую фундаментальный образ объекта и **организующую**, отражающую одну из сторон объекта. По критерию описательной силы выделяют метафору **глубинную**, отражающую всю сложность объекта и **поверхностную**, отражающую внешние ее проявления. Исходя из изложенного следует, что успешное применение метафоры требует выбора корневой и глубиной метафоры объекта, отражающей его фундаментальный образ и внутреннюю сложность.

По Г. Моргану сильные стороны метафоры организации как культуры состоят в том, что она:

---

<sup>5</sup> Морган Г. Имиджи организации. Восемь моделей организационного развития М.: ООО «Вершина», 2004. – с. 520

- обращает наше внимание на символическую значимость практически каждого аспекта организационной жизни и акцентирует внимание на значении человеческого фактора;
- позволяет видеть, что организация старается опереться на единые для всех понятия и смыслы и старается действовать и пояснять свои действия в соответствии с ними;
- культивирует понимание того, что отношения между организацией и окружающей средой также могут конструироваться с помощью различных социальных технологий;
- позволяет понимать мотивы организационных перемен, традиционное понимание перемен как изменений технологий, структуры, необходимых навыков и мотивации дополняется изменениями положительных образов и ценностей.

В тоже время эта метафора имеет и свои ограничения, так как она:

- может приводить к тому, что искусство управления становится искусством идеологического контроля или, иными словами, искусством «проектирования ценностей»;
- таит в себе опасность недооценки способности культуры к самоорганизации и непрерывному развитию.

Анализируя возможности использования культуры в качестве корневой метафоры организации, исследователи справедливо отмечают, что она является слишком **абстрактной**, чтобы быть хорошей метафорой и в этом она похожа на «организацию». Учитывая это, М. Элвессон (M. Alvesson) предлагает использовать культуру в качестве не корневой, а организующей метафоры организации. При этом для более точной настройки концепта культуры в качестве инструмента автор выделяет восемь метафор культуры второго порядка:

1. **регулятор обмена**, который функционирует как механизм контроля;
2. **компас** – метафора, в которой культура задает основной смысл стратегического развития и указывает на выбор приоритетов;
3. **социальный клей** – метафора, где общие идеи, символы и ценности являются источником для идентификации с группой / организацией и противодействуют фрагментарности;
4. **священная корова** – метафора, где базовые послышки и ценности указывают на самую сердцевину, суть организации, которая стимулирует людей принимать на себя строгие обязательства перед ней;

5. *регулятор эмоций* – метафора, в которой культура обеспечивает основное направление и сценарии для выражения эмоций и впечатлений;
6. *беспорядок* – метафора, где ключевыми аспектами организационной культуры являются двусмысленность и фрагментарность;
7. *шоры* – неосознанные и полуосознанные аспекты культуры;
8. *закрытость от внешнего мира* – идеи и значения в культуре создают застывший мир, внутри которого люди приспосабливаются к условиям, но при этом теряют способность переступить барьеры и критически исследовать существующие социальные конструкции<sup>6</sup>.

## **Тема 2. Соотношение организационной и корпоративной культуры**

Одним из ключевых для понимания природы культуры организации является вопрос о соотношении понятий организационной и корпоративной культуры. Достаточно часто эти понятия отождествляются, однако более конструктивным является их разграничение.

Сам термин «корпоративная культура» говорит о том, что это понятие зародилось в бизнес-среде применительно к деятельности крупных и разветвленных компаний, нацеленных на получение прибыли. В таком контексте близким синонимом корпоративной культуры является понятие «деловой культуры», характеризующее культуральные аспекты ведения бизнеса. В отличие от корпорации понятие организации является более широким и включает в себя организации всех типов: большие и маленькие, государственные или частные по форме собственности, работающие для прибыли или исключительно во благо общества, например, благотворительные или общественные. Если корпорация является одним из типов организации, то логично было бы ожидать, что и корпоративная культура является частным случаем организационной культуры. В противном случае следовало бы признать, что специфика жизнедеятельности корпораций настолько велика, что существуют самостоятельно феномен корпоративной культуры (для крупных корпораций) и организационной (для всех остальных типов организаций).

Один из вариантов различения этих понятий заключается в том, что менеджмент компании (субъект управления) выступает носителем корпоративной культуры, а его работники (субъект подчинения) – носителем повседневной культуры. При этом корпоративная культура, назначение которой в повышении организационной

---

<sup>6</sup> Элвессон М. Организационная культура / Пер. с англ. – Харьков.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. – 460 с.

эффективности, может не совпадать с повседневной культурой подчиненных. Таким образом, организационная культура представляет собой соотношение корпоративной и повседневной культур. Подобная трактовка организационной культуры позволяет исследовать разрыв, который существует между «должным» в понимании менеджеров и «реально существующим», что имеет важное значение для изменения организационной культурой.

Консенсус между корпоративной и повседневной культурами ведет к созданию *сильной организационной культуры*, поскольку он способствует организационной интеграции. Хорошей иллюстрацией этого выступают успехи японских компаний, для которых характерно естественное принятие сотрудниками целей и задач высшего менеджмента. Однако это возможно, только при условии, что обе культуры – и менеджмента и подчиненных – определяются исторически сложившейся культурой общества в целом. По оценке исследователей, японская организация сочетает в себе цивилизации «рисового поля» и «самураев». Ценности цивилизации «рисового поля» важны для понимания сплоченности коллектива компании, а ценности цивилизации «самураев» – особенностей менеджмента и стиля отношений между организациями, которые сыграли ключевую роль в экономическом успехе Японии. Заметим, что в отличие от этого в российских бизнес-компаниях корпоративная культура (культура менеджеров) чаще всего имеет отчетливую ориентацию на западные ценности и не опирается на национальный менталитет.

Еще одна точка зрения по проблеме соотношения организационной и корпоративной культуры представлена в работах Т.Ю. Базарова. Согласно этому автору *организационная культура представляет собой интегральную характеристику организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данную в языке определенной типологии*. В отличие от этого, корпоративная культура является индивидуальной характеристикой организации, отражающей ее неповторимые особенности. Она представляет собой *«сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых большинством сотрудников конкретной организации, случайно раскрытых, позаимствованных, достигнутых каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней и внутренней среде и внутренней интеграции. Этот комплекс предположений воспринимается как достаточно действенный и достойный закрепления и передачи новым поколениям членов организации»*<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум, учебное пособие для вузов – М.: ЮНИТИ, 2012 – С. 61

Преимуществом этого определения организационной культуры является то, что оно опирается на *типологический* подход, позволяющий сравнивать культуры разных организаций. В отличие от типологического подхода *феноменологический* подход к исследованию корпоративной культуры позволяет провести более глубокий анализ индивидуальных особенностей культуры конкретной компании, однако не позволяет сравнивать культуры разных организаций.

### Тема 3. Структура организационной культуры

С понятием организационной культуры неразрывно его структура, т.е. элементы, из которых она состоит и их связи между собой. Перечень элементов организационной культуры содержится в подавляющем большинстве определений. Однако для описания структуры необходимо не только перечислить элементы культуры и установить связи между ними. Этим требованиям в полной мере отвечает получившая широкую популярность структура организационной культуры Э. Шейна (E. Schein). Автор выделяет в организационной культуре три уровня<sup>8</sup>:

- *артефакты* – видимые организационные структуры и процессы;
- *провозглашаемые верования и ценности* – стратегии, цели, философия;
- *основополагающие представления* – бессознательные, представляющиеся самоочевидными убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства.

Уровень артефактов является поверхностным и включает в себя такие зримые продукты деятельности группы, как:

1. архитектура физического пространства;
2. язык, технология и продукты деятельности;
3. художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения и эмоциональной атмосфере;
4. мифы и истории, связанных с организацией;
5. формальное описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии.

Характерная особенность этого уровня заключается в том, что его просто наблюдать, но сложно интерпретировать. Основная проблема здесь заключается в неоднозначности символов. Понять их смысл можно, только изучая более глубокие уровни – уровни ценностей и базовых представлений.

---

<sup>8</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

На втором – внутреннем – уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти символы отражаются в символах и языке. Эти ценности и верования являются осознанными и четко сформулированными, они выполняют нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в тех или иных ключевых ситуациях и приучая новых ее участников к тем или иным моделям поведения. Набор убеждений и ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или в организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Убеждения и ценности этого сознательного уровня во многом предопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов.

Третий – глубинный – уровень образуют базовые представления, которые не осознаются членами группы без специального сосредоточения на этом вопросе. Это скрытые и самоочевидные представления, относящиеся к фундаментальным аспектам бытия, таким как природа времени и пространства, природа человека и человеческих поступков, природа истины и способы ее обретения, правильные взаимоотношения человека и группы; относительная важность труда, семьи и саморазвития, обретение мужчинами и женщинами своего истинного предназначения. Без данного уровня нельзя адекватно понять уровень ценностей и артефактов и, следовательно, сущность организационной культуры группы заключена именно в уровне базовых основополагающих представлений. Исходя из этого, автор предлагает свое определение культуры (С.31 – 32):

*Культура группы может быть определена как система базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем.*

При всей стройности предлагаемой Э. Шейном структуры культуры она ставит перед исследователем и непростые вопросы. Если сущность организационной культуры определяется базовыми бессознательными представлениями ее сотрудников, то какими должны быть методы выявления этого «коллективного бессознательного»? Не отражают ли эти базовые бессознательные представления исторически сложившуюся культуру того или иного общества, а не культуру организации? Известно, что культура общества

(американского, японского, российского, китайского и т.д.) во многом определяет культуру создаваемых в ней организаций, однако не она объясняет всего их разнообразия.

Другие исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры: мировоззрение, организационные ценности, стили поведения, нормы, психологический климат. По мнению А.Н. Занковского ни один из этих компонентов не может быть отождествлен с культурой организации, однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре<sup>9</sup>. Принципиально важным для понимания структуры культуры является остается вопрос о том, какой из элементов является ключевым, образующим ее ядро. Чаще всего, в качестве такого ключевого элемента структуры культуры признаются **организационные ценности**, которые кладутся в основу разрабатываемых типологий.

#### Тема 4. Типы организационной культуры

Существуют большое разнообразие типологий организационных культур. Большинство из них построены на выделении пары независимых ценностей, которые образуют матрицу 2x2, на основании которой выделяются четыре типа культуры. Одной из наиболее популярных типологий организационной культуры является модель К. Камерона (К. Cameron) и Р. Куина (R. Quin), в которой выделяются две пары **«конкурирующих ценностей»**: 1) внутренний контроль и интеграция – внешний контроль и дифференциация; 2) гибкость и индивидуальность – стабильность и контроль. Комбинации этих двух измерений образуют четыре типа организационной культуры: **клановая** (или семейная), **адхократическая** (или адаптивная), **иерархическая** (или бюрократическая) и **рыночная** (или ориентированная на достижения)<sup>10</sup>. В данной типологии одним из основных критериев для выделения организационных культур выступают альтернативные ориентации: на межличностную договоренность (Восток) или договор, закон (Запад). Их разделяет диагональ, проведенная через квадранты бюрократия и адхократия (рис. 10.1).

Авторы разработали методику диагностики корпоративной культуры, с помощью которой можно определить выраженность признаков четырех базовых типов культуры в конкретной компании. Данная методика получила широкое распространение в России как при диагностике организационной культуры бизнес-компаний, университетов и других типов организаций.

<sup>9</sup> Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие – М.: ФОРУМ, 2009 – 648 с.

<sup>10</sup> Камерон К.С., Куин Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 320с.



Рис.1. Типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину

Другая известная типология, получившая название «Куб двойное С», была разработана Р. Гоффи (R. Goffee) и Г. Джонсом (G. Jones). Согласно этой модели, двумя основными измерениями организационной культуры являются социальность и солидарность: социальность отражает степень дружелюбности членов организации, а солидарность – степень единомыслия в понимании целей и организации. Комбинации высокого и низкого уровней социальности и солидарности позволяет выделить четыре типа организационной культуры: **сетевую, наемническую, фрагментированную и общинную**. Достоинством этой модели является наличие в ней еще одного – третьего – измерения, отражающего положительную или отрицательную формы проявления культуры. То есть каждый из четырех типов культуры может иметь как положительную или отрицательную форму проявления (рис.10.2)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Goffee R., Jones G. The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. 2<sup>nd</sup> Edition, London: Profile Books, 2003 – 256 pp



*Рис.2. Типы организационной культуры в модели Р. Гоффи и Г. Джонса.*

В целом, несмотря на известное упрощение, применение типологий позволяет фиксировать преобладающий тип культуры и желательный вектор его изменения. Основная проблема диагностики организационной культуры заключается в выборе той типологии, которая наиболее адекватно отражает специфику деятельности и базовые ценности данной организации.

### **Тема 5. Становление и способы поддержки организационной культуры**

Создание организационной культуры обусловлено рядом факторов. Во-первых, зарождение организационной культуры часто восходит, к основателям компании. Как правило, они обладают энергией, твердыми ценностями и представлениями о том, какой должна быть компания. Именно основатели компании играют ключевую роль в первоначальном подборе команды, которой они транслируют свои взгляды и ценности. Как следствие именно их ценности становятся признанными в организации и сохраняют свою силу, пока сами основатели сохраняют свои позиции. Существует множество примеров такого рода влияния основателей компаний: Билл Гейтс (Microsoft), Стив Джобс (Apple), Ингвар Камрад (IKEA), Владимир Мельников (Gloria Jeans) и многие другие.

Во-вторых, важную роль в становлении организационной культуры играет опыт взаимодействия с внешней средой. Каждая компания должна найти свою нишу в отрасли и на рынке. К примеру высокотехнологичные компании, работающие в сфере

информационных технологий (Google, Яндекс и др.), демонстрируют стремление к постоянным инновациям и приверженность высокому качеству.

И в-третьих, организационная культура формируется в ходе взаимодействия и общения сотрудников компании друг с другом. В ходе различного рода мероприятий и группового обсуждения происходит выработка и уточнение базовых представлений и ценностей по поводу различных аспектов организационной жизни.

Существуют разные способы распространения и поддержки организационной культуры.

1. **Символы** – материальные объекты, имеющие дополнительное значение, выходящие за рамки их прямого предназначения. Например, важную роль играет интерьер помещений и наличие в нем цветов, размещение наград и трофеев и др.

2. **Слоганы** – фразы метко и лаконично характеризующие ключевые цели и ценности организации. Например, «Забота о клиенте – наша главная цель» или «Для тех, кто никуда не плывет – не бывает попутного ветра» (М. Монтень).

3. **Истории** – небольшие рассказы, которые становятся легендами и иллюстрируют важные аспекты организационной культуры. Например, рассказ о том, что основатель компании Nike Фил Найт был бегуном на средние дистанции и начинал свой бизнес с торговли из своей машины.

4. **Жаргон** – особый язык, который используется сотрудниками в компании или отрасли и помогает идентифицировать себя с определенной группой людей. Особенно часто такой язык используется особенно в IT – компаниях.

5. **Церемонии** – особые события, в рамках которых подчеркиваются корпоративные ценности. Например, церемонии награждения лучших работников, принятие новичков после завершения испытательного срока в команду, проводы на пенсию заслуженных работников и т.д.

6. **Письменное изложение принципов культуры** – это различного рода корпоративные кодексы поведения, в которых изложены основные ценности, принципы и правила общения и взаимодействия друг с другом и клиентами. Они позволяют четко фиксировать ценности культуры и обучать им новичков.

Сильные изменения в организационной культуре могут происходить под влиянием ряда факторов: изменения состава команды, слияния и поглощения организаций, а также запланированных менеджментом организационных изменений. В последнем случае речь идет о длительной и затратной программе по созданию новой организационной культуры. При этом у менеджмента должно быть понимание того, что влияние организационной

культуры на эффективность компании является опосредованным и не следует ожидать быстрых изменений в отношении сотрудников к работе.

### **Тема 6. Культура предпринимательского университета**

Одной из перспективных моделей университета, отвечающих требованиям времени, считается модель предпринимательского университета. По мнению авторитетного американского исследователя Б. Кларка (B. Clark) основным признаком предпринимательского университета выступает его готовность к коммерциализации знаний, а сама предпринимательская деятельность в университете должна быть системообразующей: в нее должны быть включены все структуры, научные и образовательные направления<sup>12</sup>. Предпринимательские ценности должны стать ведущими не только для преподавателей, но и для студентов университета, которые должны привлекаться к реализации различных коммерческих проектов. Иными словами, в предпринимательском университете формируется новое понимание миссии университета, в котором должно доминировать *предпринимательское отношение к академической деятельности*.

По оценке Дж. Ропке (J. Ropke) предпринимательский университет должен удовлетворять следующим основным требованиям:

- как профессиональная организация университет должен показывать на рынке предпринимательское поведение;
- все сотрудники – менеджмент, преподаватели и студенты должны участвовать в предпринимательской деятельности;
- предпринимательский университет должен тесно сотрудничать с региональными органами власти, помогая им решать возникающие проблемы<sup>13</sup>.

Опираясь на опыт развития Массачусетского технологического института (MIT), Г. Ицковиц выделяет три последовательные стадии развития предпринимательского университета<sup>14</sup>. На первой стадии учебное заведение разрабатывает стратегическое видение своего направления и ищет возможности реализации собственных приоритетов, как правило, путем переговоров с поставщиками ресурсов. На второй стадии учебное заведение принимает активное участие в коммерциализации интеллектуальной

---

<sup>12</sup> Clark, B. (1998) Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris.

<sup>13</sup> Ropke J. (1998). The Entrepreneurial University: Innovation, Academic knowledge creation and regional development in a globalized economy

<sup>14</sup> Etzkowitz H. (2004) The evolution of the entrepreneurial university // Int. J. Technology and Globalization. Vol. 1. No.1, P. 64 – 77.

собственности, возникающей в результате деятельности его преподавателей, сотрудников и студентов. На третьей стадии учебное заведение принимает активное участие в улучшении эффективности региональной инновационной среды, часто в сотрудничестве с отраслевыми и государственными субъектами.

Более широкий подход к пониманию природы предпринимательского университета предлагают российские ученые Г. Константинов и С. Филонович<sup>15</sup>. По мнению этих авторов, отличительной особенностью предпринимательского университета является то, что он постоянно делает усилия для того, чтобы преодолеть ограничения в сферах генерации знаний, обучения и внедрения знаний в практику. При этом ограничения во всех этих трех сферах всегда связаны с дефицитом финансовых, информационных и человеческих ресурсов. Авторы подчеркивают, что становление предпринимательского университета требует существенных организационных изменений в управлении университетом, организации научной и образовательной работы, в сложившейся академической культуре. Эти изменения позволяют университету преодолеть существующие барьеры с обществом и стать востребованной организацией.

Очень близка к концепции предпринимательского университета и концепция инновационного университета<sup>16</sup>. В ее основе лежит *«треугольник знаний: образование – исследование – инновации»*. В отличие от модели классического университета (гумбольдтовского типа) в инновационном университете возникает дополнительная функция – внедрения инноваций в жизнь общества. Для реализации этой функции в университете должна быть создана *система трансфера знаний*, задачей которой является перенос знаний из исследовательских лабораторий в промышленное производство, общественную и социальную жизнь региона и страны.

Важным элементом становления предпринимательского университета выступает формирование в ней новой *предпринимательской культуры*. В этой связи возникает вопрос о том, какой должна быть эта культура – аналогичной культуре бизнес-компании или имеющей свою специфику? Для ответа на это вопрос рассмотрим современные трактовки понятия «предпринимательство».

Г. Пинчот (G. Pinchot) ввел понятие *«внутреннее предпринимательство»* или *«интрапренерство»*, которое позволяет выделить в организации сотрудников, которые отличаются предпринимательской ориентацией и активностью<sup>17</sup>. Таким образом,

---

<sup>15</sup> Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Что такое предпринимательский университет // Вопросы образования. 2007. №1. С. 49–62.

<sup>16</sup> Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. - Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004

<sup>17</sup> Pinchot, G. (1998). Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

предпринимательский потенциал может быть реализован не только посредством создания собственной компании, но и в рамках уже существующей организации, которая создает необходимые условия для реализации предпринимательской активности своих сотрудников. По мнению автора, интрапренерство представляет собой оптимальное сочетание организационных условий и личностных характеристик сотрудника организации.

Г. Стивенсон (H. Stevenson) считает, что предпринимательство возможно не только в сфере бизнеса, но и других сферах деятельности<sup>18</sup>. Он считает, что предпринимательская деятельность – это поиск новых решений с учетом имеющихся в наличии ограниченных ресурсов. В этом определении речь идет не только о дефиците финансовых или материально-технических ресурсов, а о дефиците любых ресурсов – личностных свойств и профессиональных компетенций, информационных ресурсов и технологий, социального признания и доверия и др. Иными словами, активное решение проблем, обусловленных дефицитом тех или иных ресурсов – может рассматриваться как проявление предпринимательской активности.

Важный вклад в развитие понятия «предпринимательство» вносит концепция *интеллектуального предпринимательства* А. Червитца (A. Cherwitz)<sup>19</sup>. По его мнению, создание материального богатства является важным, но не единственным проявлением предпринимательства и предпринимательство представляет собой особую установку на овладение и изменение окружающего мира.

Принимая во внимание специфику академической деятельности, можно утверждать, что академическое предпринимательство не является предпринимательством в изначальном (шумпетеровском) его понимании. Его можно определить, *как разновидность интеллектуального предпринимательства, которое предполагает выход за пределы имеющихся ресурсов и реализуется в форме интрапренерства*. Однако само по себе это определение не отражает главной особенности культуры академического предпринимательства, которая состоит в том, что в ней сталкиваются две противоречащие друг другу системы ценностей – академической и предпринимательской культур. И на первый план здесь выходит проблема их интеграции в рамках единой культуры предпринимательского университета<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Stevenson, H. (2000). Why entrepreneurship has won! Coleman White Paper, USASBE Plenary Address, February 17, 2000.

<sup>19</sup> Cherwitz, A. (2005). Creating a Culture of Intellectual Entrepreneurship. *Academe* 91. July/ August 2005. Vol. 5

<sup>20</sup> Мкртычян Г.А. Диагностика организационной культуры предпринимательского университета // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. М.: Изд-во «Институт психологии РАН. 2014. С. 458–477.

## ГЛОССАРИЙ

***Понимание культуры как доступной изменениям*** – представления исследователей о том, что организационная культура является одним из элементов организационной системы, которая влияет на организационное поведение и ее можно диагностировать и изменять в соответствии с целями менеджеров.

***Понимание культура как метафоры*** – представления исследователей о том, что организационная культура является метафорой, которая подлежит в основном качественному описанию и мало поддается произвольному изменению.

***Корневая метафора*** – отражает фундаментальный образ объекта.

***Организирующая метафора*** – отражает одну из сторон объекта.

***Глубинная метафора*** – отражает всю сложность объекта

***Поверхностная метафора*** – отражает внешние проявления объекта

***Типологический подход к организационной культуре*** – количественная оценка типа организационной культуры компании на основе той ли иной типологии. Позволяет сравнивать типы организационной культуры компаний.

***Феноменологический подход к культуре*** – качественное описание неповторимых особенностей корпоративной культуры компании. Не позволяет сравнивать культуры компаний.

***Организационная культура*** – интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

***Корпоративная культура*** – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых большинством сотрудников конкретной организации, который

воспринимается как достаточно действенный и достойный закрепления и передачи новым поколениям членов организации.

***Артефакты организационной культуры*** – поверхностный уровень культуры, который включает в себя видимые организационные структуры и процессы (архитектура пространства; язык, технология и продукты деятельности; художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения и эмоциональной атмосфере; мифы и истории, связанных с организацией; формальное описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии).

***Провозглашаемые ценности и верования организационной культуры*** – центральный уровень культуры, который включает в себя набор осознаваемых и четко сформулированных ценностей и убеждений. Данный набор выполняет нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в ключевых ситуациях и приучая новых ее участников к моделям организационного поведения.

***Основополагающие представления организационной культуры*** – бессознательные, представляющиеся самоочевидными представления, относящиеся к фундаментальным аспектам бытия (природа времени и пространства, природа человека и человеческих поступков, природа истины и способы ее обретения, правильные взаимоотношения человека и группы; относительная важность труда, семьи и саморазвития, обретение мужчинами и женщинами своего истинного предназначения).

***Культура группы*** – система базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем.

***Модель «конкурирующих ценностей»*** – типология организационной К. Камерона и Р. Куина, в которой выделяются две пары ценностей»: 1) внутренний контроль и интеграция – внешний контроль и дифференциация; 2) гибкость и индивидуальность – стабильность и контроль.

**Модель «Куб Двойное С»** - типология организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса, в которой выделяются три измерения: социальность, солидарность и форма проявления культуры (положительная или отрицательная).

**Предпринимательский университет** – университет, основным признаком которого выступает готовность к коммерциализации знаний, а предпринимательская деятельность является системообразующей: в нее должны быть включены все структуры, научные и образовательные направления.

**Инновационный университет** – университет, в котором наряду с традиционными функциями образования и исследований активно реализуется дополнительная функция – инноваций.

**Интрапренерство (внутреннее предпринимательство)** – предпринимательская ориентация и активность сотрудников в рамках существующей организации.

**Интеллектуальное предпринимательство** – особая установка на овладение и изменение окружающего мира.

**Академическое предпринимательство** – как разновидность интеллектуального предпринимательства, которое предполагает выход за пределы имеющихся ресурсов и реализуется в форме интрапренерства.

## Практические задания

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Почему интерес к культуре, как особому способу управления организацией, наиболее сильно выражен в так называемых «органических» компаниях, работающих в сфере интеллектуальных технологий?
2. Какие полезные функции выполняет организационная культура при понимании культуры как доступной изменениям?
3. Почему понимание культуры как корневой метафоры считается скорее герменевтическим и феноменологическим взглядом на культуру, чем объективистским.
4. Какой из двух подходов к исследованию организационной культуры преимущественно используется в организационном консультировании?
5. Всякая ли метафора направляет мышление в правильное русло? Каковы критерии выбора удачной метафоры?
6. Какую метафору вы считаете наиболее удачной для организационной культуры?
7. В чем состоит отличие между понятиями организационной и корпоративной культуры?
8. Что понимается под «сильной» организационной культурой? Какова основная трудность создания сильной культуры в российских компаниях?
9. В чем отличие типологического подхода к оценке культуры от феноменологического?
10. В чем заключается адаптивный смысл организационной культуры?
11. Какие феномены организационной культуры относятся к уровню артефактов?
12. Какую функцию выполняют организационные ценности и верования?
13. Что включает в себя уровень базовых представлений и чем он отличается от провозглашаемых ценностей и верований?
14. Какие пары независимых ценностей положены в основу типологии К. Камерона и Р. Куинна?
15. Какие измерения организационной культуры положены в основу типологии Р. Гоффи и Г. Джонса? В чем заключается отличие этой типологии от типологии К. Камерона и Г. Джонса?
16. Возможна ли разработка универсальной типологии организационной культуры?

17. Насколько управляема организационная культура? Возможно ли создание организационной культуры по заранее заданному образцу?
18. Каковы основные факторы формирования организационной культуры?
19. Каковы способы распространения и поддержки организационной культуры в компаниях?
20. Каким требованиям должен удовлетворять предпринимательский университет?
21. В чем заключается суть концепции инновационного университета и в чем ее отличие от концепции предпринимательского университета?
22. Какие существуют современные трактовки термина «предпринимательство» и чем они отличаются от изначального его понимания?
23. Насколько корректно говорить о предпринимательстве в академической сфере и в чем специфика академического предпринимательства?
24. В чем заключается основная трудность в формировании культуры предпринимательского университета?

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ

### Задание 1. Опросник диагностики организационной культуры

*К. Камерона и Р. Куина*

*Инструкция.* Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

		Теперь	Предп-но
<i>1. Важнейшие характеристики</i>			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
<i>2. Общий стиль лидерства в организации</i>			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
<i>3. Управление работниками</i>			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением		

	Теперь	Предп-но
В		
С		
D		
Всего:	100	100
<i>4. Связующая сущность организации</i>		
A		
В		
С		
D		
Всего:	100	100
<i>5. Стратегические цели</i>		
A		
В		
С		
D		
Всего:	100	100
<i>6. Критерии успеха</i>		
A		

		Теперь	Предп-но
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
С	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
Д	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

*Обработка результатов.*

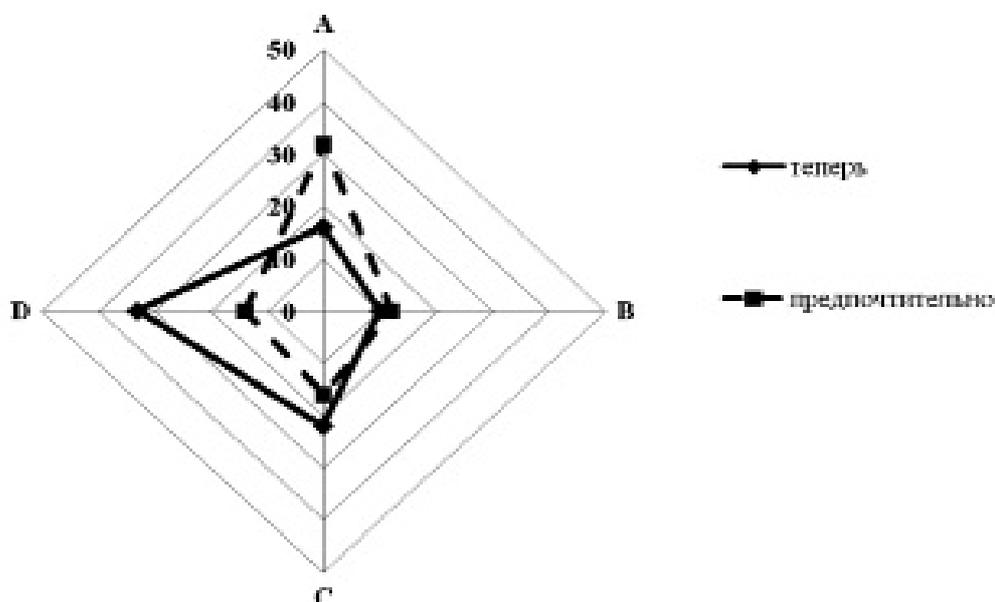
«А» – клановая ОК;

«В» – адхократическая ОК;

«С» – рыночная ОК;

«Д» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, Д по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях) – см. *рис.3*. Затем просчитываются показатели А, В, С, Д в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оргкультуры. Проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития организации.



*Рис. 3. Пример построения профиля организационной культуры*

В приводимом в качестве примере «профиле» ОК (рис. 3) видим, что существующую организационную культуру сотрудники оценивают, как преимущественно бюрократическую. Однако в предпочтительном образе ОК (это, по сути, образ субъект-

субъектных отношений в организации) преобладают ценности клановой культуры. Как следует учитывать в практической деятельности руководителя эти данные? Очевидно, надо выделить те ценности, которые характерны для кланового типа оргкультуры: взаимовыручка; восприятие руководителя как заботливого, справедливого и одновременно требовательного «родителя». В клановой культуре каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности и профессионального статуса, ждет от руководства внимания к его личности, готовности включать его в общую систему совместного решения производственных проблем и т.д. Понимание этих особенностей позволяет руководителю значительно поднять эффективность управления коллективом.

## ***Задание 2. Опросник диагностики типа организационной культуры***

### ***Р. Гоффи и Г. Джонса***

*Инструкция.* Ниже приведены 23 утверждения, описывающих характер социального взаимодействия в структурных подразделениях университета. Оцените степень Вашего согласия с этими утверждениями применительно к структурному подразделению (кафедре, лаборатории, отделу и др.), в котором Вы работаете. Оценка проводится по 5-ти балльной шкале, в которой:

- 1 – полностью не согласен;
- 2 – не согласен;
- 3 – затрудняюсь ответить;
- 4 – согласен;
- 5 – полностью согласен.

Обведите в опроснике Ваш вариант ответа.

*1. Наше подразделение четко знает свои цели и задачи*

1    2    3    4    5

*2. Сотрудники нашего подразделения действительно хорошо относятся друг к другу*

1    2    3    4    5

*3. Наше подразделение в работе руководствуется установленными принципами и инструкциями*

1    2    3    4    5

*4. Сотрудники нашего подразделения хорошо понимают друг друга и редко спорят*

1    2    3    4    5

*5. Если кто-то работает плохо, реакция других носит принципиальный характер*

1    2    3    4    5

6. *Сотрудники нашего подразделения часто общаются друг с другом вне работы*  
1 2 3 4 5
7. *Наше подразделение нацелено на достижение успеха*  
1 2 3 4 5
8. *Сотрудники нашего подразделения помогают друг другу, потому что они симпатизируют друг другу*  
1 2 3 4 5
9. *В ситуации конкуренции, сотрудники активно используют свои преимущества*  
1 2 3 4 5
10. *Коллеги дружат друг с другом искренне и бескорыстно*  
1 2 3 4 5
11. *Стратегические цели подразделения являются общими для всех сотрудников*  
1 2 3 4 5
12. *Сотрудники доверительно беседуют друг с другом по личным вопросам*  
1 2 3 4 5
13. *Сотрудники строят друг с другом долгосрочные и близкие отношения, надеясь, что они могут пригодиться*  
1 2 3 4 5
14. *Все сотрудники четко понимают правила поощрения и наказания*  
1 2 3 4 5
15. *Сотрудники хорошо осведомлены о частной жизни друг друга*  
1 2 3 4 5
16. *Подразделение решительно настроено победить конкурентов*  
1 2 3 4 5
17. *Сотрудников настраивают на то, чтобы они справлялись с возникающими трудностями, проявляя гибкость*  
1 2 3 4 5
18. *Достижение плановых показателей является единственным, самым важным принципом*  
1 2 3 4 5
19. *Чтобы добиться результата, можно нарушить существующие правила*  
1 2 3 4 5
20. *В нашем подразделении принято завершать все начатые проекты*  
1 2 3 4 5
21. *Когда люди уходят из организации, их бывшие коллеги поддерживают с ними связь, чтобы знать, как у них идут дела.*  
1 2 3 4 5

22. Все понимают, как разграничивается ответственность: там, где заканчивается работа одного сотрудника, начинается работа другого

1 2 3 4 5

23. Сотрудники защищают и поддерживают друг друга в трудных ситуациях

1 2 3 4 5

*Обработка результатов.*

Шкала **солидарность**: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22

Шкала **социальность**: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23

Полученные по каждой шкале баллы суммируются, усредняются и наносятся на соответствующие оси, которые имеют значения от 1 до 5 баллов и пересечение в точке 3 балла. Четверть, в которой окажется проекция значений шкал, будет свидетельствовать о типе организационной культуры (см. рис. 2).

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ГРУППОВОГО ОБСУЖДЕНИЯ

### *Задание 1. Кейс компании «Setco»*

Ниже представлен фрагмент из книги Рикардо Семлера «Маверик. История успеха самой необычной компании в мире». Выделите ключевые ценности культуры компании «Setco». Можно ли отнести культуру компании к какому-то из известных вам типов и если да, то какому? Являлось ли создание новой культуры компании одним из запланированных направлений организационных изменений и какова роль в становлении этой культуры руководителя компании?

*Когда двенадцать лет назад я принял руководство Setco от моего отца, это была традиционная во всех отношениях компания с пирамидальной структурой и инструкциями на каждое непредвиденное обстоятельство. Но сегодня наши сотрудники устанавливают свою собственную норму выработки и приходят на работу по своему собственному графику, без принуждения со стороны руководства и без оплаты сверхурочных часов. Они помогают модернизировать продукцию, которую сами производят, и пишут маркетинговые планы. Их начальники, в свою очередь, могут управлять своими подразделениями с исключительной свободой, определяя стратегию развития бизнеса без вмешательства со стороны руководства. Они даже могут устанавливать размер своей собственной зарплаты, причем без каких-либо ограничений. Об этом, однако, будет знать каждый в компании, ведь вся финансовая информация в Setco публично обсуждается, и все сотрудники имеют неограниченный доступ к ней. Чтобы показать, насколько серьезно мы к этому относимся, Setco вместе с профсоюзами, представляющими интересы наших рабочих, разработала курс для обучения каждого сотрудника (даже курьеров и уборщиков) чтению балансовых отчетов и отчетов о движении денежных средств...*

*В секретариате нашего главного управления, стандартного офисного четырехэтажного здания из стали и стекла, есть приемная, но нет секретаря. Это первое, чем мы отличаемся от других. Хотя у нас много посетителей, мы считаем: секретари, как и личные помощники, нам не нужны. Мы не верим, что нам необходимы бесперспективные должности. Все сотрудники в Setco, даже топ-менеджеры, сами принимают посетителей, сами делают себе копии документов, сами отправляют факсы, печатают письма и набирают телефонные номера. У нас нет отдельных столовых для руководства. Ты приехал позже на работу, а все места на парковке уже заняты? Твои проблемы! Для нас все это часть "естественного ведения бизнеса". В Setco мы сняли ненужные льготы и привилегии, которые питают эго, но вредят бухгалтерской*

*отчетности и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач - производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов...*

*В наших офисах нет привычных перегородок. Рабочие места сотрудников отделены друг от друга зелеными насаждениями. Атмосфера непринужденная: одни сотрудники носят костюмы и галстуки или платья, другие - джинсы и кеды. Это не имеет значения. Если они хотят подражать Томасу Уотсону, одному из основателей компании IBM, и застегиваются на все пуговицы, это прекрасно. Но водолазки и футболки тоже ничего. И я хочу, чтобы наши люди не стеснялись класть ноги на стол, точно так же, как и я. Мне приятно сообщить, что собрание руководителей Semco неоднократно прерывалось людьми, которые хотели использовать свой конференц-зал для того, чтобы устроить праздник по поводу дня рождения. Вид вице-президентов, которые едят торт с маленьких тарелочек с изображениями Микки-Мауса, греет мне душу...*

*Если вы до сих пор не догадались, политика Semco - это отсутствие политики. Многие компании имеют целые подразделения, вырабатывающие горы документов, чтобы контролировать сотрудников. Возьмем, например, командировки. Обычно в фирмах есть нормы, устанавливающие, сколько человек может потратить в каждой конкретной ситуации. В Semco мы хотим, чтобы наши люди тратили все, что они, по их мнению, потратили бы, если бы они путешествовали сами, на свои собственные деньги. Никаких подразделений, никаких правил, никаких проверок. Если мы боимся позволить людям решать самим, в какой секции самолета им сидеть или сколько звезд должна иметь их гостиница, нам не следует отправлять их за границу вести дела от нашего имени, не так ли?*

*Мы полностью доверяем нашим сотрудникам. По сути, мы с ними партнеры. Исходя из предположения, что капиталистическое общество должно быть капиталистическим для всех, у Semco есть план участия сотрудников в прибылях, но он отличается от общепринятых. Как правило, компании относятся к таким документам, как к священным коровам. Владельцы сами решают, кто, что и когда получает. В Semco распределение прибыли демократично. Мы ведем переговоры с нашими работниками по основной доле, которая будет распределена (около четверти нашей корпоративной прибыли), а они проводят собрания, чтобы решить, как ее разделить. Это зависит только от них. Данная процедура настолько всех устраивает, что однажды во время переговоров по новому трудовому договору лидер профсоюза заявил: слишком большое повышение окажет негативное влияние на компанию.*

*Некоторые люди находят сходство философии Setco с социализмом в старой восточноевропейской трактовке. Ерунда! Я полагаю, мы доказываем, что вовлечение работника вовсе не означает потерю власти собственниками. Чего мы действительно лишаемся, так это иррационального авторитаризма, который ведет к сокращению производительности. Мы очень рады, что наши работники самостоятельны и способны сами себя контролировать. Это означает, что они заботятся о своих рабочих местах и о своей компании, и это хорошо для всех нас.*

*В реструктурировании Setco мы позаимствовали самое лучшее из нескольких источников. От капитализма мы взяли идеалы личной свободы, индивидуализма и конкуренции. Теория (но не практика) социализма научила нас сдерживать неумную жажду наживы и делиться информацией и властью. Японцы помогли нам понять ценность гибкости, хоть в компании мы и избегаем семейственности и автоматического преклонения перед старшими. Мы хотим, чтобы люди продвигались благодаря своей компетентности, а не выслуге лет или соблюдению норм и правил...*

*В Setco мы не любим даже мыслить в категориях "подчиненный - начальник". Мы предпочитаем быть партнерами и координаторами. И мы всячески стремимся к тому, чтобы наши работники сотрудничали со всеми в компании, вне зависимости от занимаемой ими должности. Отдел снабжения и техотдел расположены таким образом, чтобы все сидели вместе, рядом с производством. Мы можем учиться друг от друга - вот главная идея. Внутреннее оформление офиса они могут называть как им угодно, но только не роскошным: на полу можно увидеть и сажу, и пятна машинного масла. Никому, кроме меня, до этого не было никакого дела, но сейчас, когда я перестал носить свои изящные итальянские кожаные туфли с подошвами, тонкими как бумага, мне тоже все равно...*

*Мы пытаемся максимизировать возможности каждого сотрудника и свести к минимуму надзор. Это не означает, что мы не несем никакой ответственности. Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования и их кандидатуры одобряются всеми, кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозрения. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Я думаю да, поскольку менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Setco...*

*Не так давно к нам приезжала жена одного из рабочих, чтобы встретиться с сотрудником нашего отдела по работе с персоналом. Она была озадачена поведением своего мужа. Она сказала, что он больше не кричит на детей и спрашивает их, чем бы*

*они хотели заняться в выходные. Он перестал быть таким раздражительным и деспотичным, как раньше.*

*Женщину волновало, что мы сделали с ее мужем.*

*Тогда мы поняли: так как Setco изменилась в лучшую сторону, он тоже изменился.<sup>21</sup>*

## ***Задание 2. Кейс госкорпорации «Росатом»***

Ниже представлены организационные ценности госкорпорации «Росатом». Проанализируйте их и ответьте на вопросы: 1) насколько удачно сформулированы ценности и являются ли они универсальными для любой крупной бизнес-компании? 2) является ли убедительной иллюстрация ценностей с помощью примеров из жизни Росатома и пословиц и афоризмов?

### ***НА ШАГ ВПЕРЕДИ***

*Мы стремимся быть лидером на глобальных рынках. Мы всегда на шаг впереди в технологиях, знаниях и качествах наших сотрудников. Мы предвидим, что будет завтра, и готовы к этому сегодня. Мы постоянно развиваемся и учимся. Каждый день мы стараемся работать лучше, чем вчера.*

### ***Пример из жизни Росатома***

*Четыре года назад в Росатоме разработали «стратегию поворота». Ее цель – 2/3 контрактов для госкорпорации получать на зарубежных рынках и 1/3 внутри стран. Специалисты Росатома стали разбираться в потребностях клиентов и пришли к следующему выводу.*

*Развивающимся странам в сфере сооружения атомных станций важна не только цена электроэнергии. Им мало построить АЭС – их нужно еще обеспечить топливом, обучить их специалистов, помочь создать нормативно-правовую базу. Росатом первым на рынке сделал комплексное предложение, стал выполнять для клиентов работы под «ключ».*

*Что касается стран с более развитым опытом в атомной отрасли, то там основных потребителей – коммерческие организации – интересует в первую очередь цена киловатт-часа произведенной электроэнергии, а не стоимость возведения АЭС. Росатом первым стал предлагать клиентам гарантированную стоимость киловатт-часа,*

---

<sup>21</sup> Рикардо Семлер. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире – М.: Добрая книга, 2007 – С. 14 – 21

*производимого АЭС российского дизайна. Это стало конкурентным преимуществом Росатома.*

*Умение анализировать и превосходить потребности клиентов – вот что позволило Росатому быть на шаг впереди конкурентов. Без «стратегии поворота» общий объем портфеля зарубежных заказов госкорпорации составил бы сегодня 30 млрд. долларов. А сейчас, к концу 2014 года, перед Росатомом стоит минимальная целевая задача – 98 млрд. При этом госкорпорация рассчитывает преодолеть отметку в 100 млрд. долларов.*

#### **Ценности в пословицах и афоризмах**

- *Кто в работе впереди – у тех орден на груди.*
- *Удивить – победить.*
- *Обдумывай дела да вдаль заглядывай. Обдумывай дела – да не откладывай.*

#### **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ**

*Каждый из нас несет личную ответственность за результат своей работы и качество своего труда перед государством, отраслью, коллегами и заказчиками. В работе мы предъявляем себе самые высокие требования и оцениваем не затраченные усилия, а достигнутый результат. Именно успешный результат – основа для наших новых достижений.*

#### **Пример из жизни Росатома**

*В 1990-х годах Москва и Тегеран подписали соглашение о продолжении строительства Бушерской АЭС в Иране – первой атомной станции на Ближнем Востоке. Она была в плачевном состоянии: в куполе зияла дыра от прямого попадания ракеты. Такой объект было бы дешевле снести и построить на его месте две новые станции. Кроме того, западные партнеры России в сфере мирового использования атомной энергии предлагали отказаться от проекта и получить более выгодные заказы от них. Тем не менее, РФ взяла на себя обязательства и выполнила их: к 2010 году Росатом построил «Бушер».*

*Несмотря на убытки, связанные с возведением этой АЭС, именно этот проект позволил Росатому закрепить свою репутацию надежного партнера, который даже в непростых условиях выполняет свои обязательства и несет ответственность за результат своей работы. Благодаря такой репутации Росатом получил и другие зарубежные контракты.*

#### **Ценности в пословицах и афоризмах**

- *Не дорого начало, а дорог конец.*

- *Не говори, что делал, а говори, что успел.*
- *Кто в деле, тот в ответе.*
- *За что не возьмется – уж конца добьется.*
- *Взялся за гуж – не говори, что не дюж.*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

*Мы всегда находим лучшие варианты решения задач. Мы эффективны во всем, что делаем. При выполнении поставленных целей мы максимально рационально используем ресурсы компании и постоянно совершенствуем рабочие процессы. Нет препятствий, которые могут помешать нам находить максимально эффективные решения.*

### **Примеры из жизни Росатома**

*Улучшить производственные процессы и повысить эффективность удастся и в таких консервативных вещах, как оформление разовых пропусков в здание госкорпорации. Раньше люди ждали пропуск по 30-60 минут. Сегодня время оформления сокращено в пять раз при полном соблюдении всех стандартов защиты государственной тайны. В планах – уменьшить это время еще в два раза.*

### **Ценности в пословицах и афоризмах**

- *За всякое дело берись умело.*
- *Хочешь оставить после себя след – не топчись на месте.*
- *Паши не лениво, если хочешь жить счастливо.*

## **ЕДИНАЯ КОМАНДА**

*Мы все – Росатом. У нас общие цели. Работа в команде единомышленников позволяет достигать уникальных результатов. Вместе мы сильнее и можем добиваться больших высот, успехи сотрудников – это успехи компании.*

### **Пример из жизни Росатома**

*Один из самых выдающихся примеров успешной работы в команде за последний год – восстановление ресурсных характеристик реактор РБМК. Растрескивание графитовых блоков пошло быстрее, чем предполагалось, и, если бы решение не было найдено, Росатому пришлось бы досрочно остановить 10 блоков РБМК. Потери инвестиционной программы госкорпорации при этом составили бы 650 млрд. рублей.*

*Никто в мире еще не решал подобную задачу, и не одному отдельному институту это бы не удалось. Но Росатом смог сформировать единую команду, которой все*

оказалось под силу. В нее вошли и ученые-теоретики, и практики, работающие непосредственно на АЭС, и машиностроители, которые делали уникальный, штучный Заказ. В результате блоки РБМК остались в эксплуатации.

#### **Ценности в пословицах и афоризмах**

- *Один в поле не воин.*
- *Единая нива – у дружного коллектива.*
- *Где один горюет, там артель воюет.*
- *Дружно не трудно, врозь – хоть брось.*

#### **УВАЖЕНИЕ**

*Мы с уважением относимся к нашим заказчикам, партнерам и поставщикам. Мы всегда внимательно слушаем и слышим друг друга вне зависимости от занимаемых должностей и места работы. Мы уважаем историю и традиции отрасли. Достижения прошлого вдохновляют на новые победы.*

#### **Пример из жизни Росатома**

*Росатом с пониманием и уважением относится к тому, что люди беспокоятся за свою безопасность и не являясь специалистами в атомной сфере и не видя ситуацию на АЭС своими глазами, могут верить недостоверной и преувеличенной информации об опасности ядерной энергетики.*

*Чтобы предотвратить распространение слухов, домыслов и повысить доверие к работе АЭС, было решено вывести данные датчиков автоматизированной системы контроля радиационной обстановки на (АСКРО) в открытый доступ в интернете. Теперь, все что поступает в ситуационный кризисный центр Росатома, в МЧС, в Правительство РФ, в МАГАТЭ, каждому доступно в Сети.*

*В итоге буквально за несколько месяцев случаи ложной тревоги прекратились.*

#### **Ценности в пословицах и афоризмах.**

- *Уважение трудно заработать, но легко потерять.*
- *Старшего уважай, умному подражай.*
- *Молодым везде у нас дорога, старикам везде у нас почет.*
- *По крыльям полет, по делам почет.*

## **БЕЗОПАСНОСТЬ**

*Безопасность – наивысший приоритет. В нашей работе мы в первую очередь обеспечиваем полную безопасность людей и окружающей среды. В этой сфере нет мелочей – мы знаем правила безопасности и выполняем их, пресекая нарушения.*

### ***История из жизни***

*Специалисты уверены, что страшной аварии на «Фукусиме» можно было бы избежать при должном внимании к деталям в безопасности. Ведь из шести энергоблоков АЭС два сохранили полную работоспособность. Чем же они отличаются от остальных четырех?*

*Все шесть блоков были построены по одному проекту, у всех была система аварийных дизелей, которые должны сработать при отключении электроэнергии. И все сработали.*

*Но у первых четырех блоков автоматика управления аварийными дизелями находилась в подвале под генераторами. А у 5-го и 6-го – на крыше над генераторами. Прошедшая через АЭС волна ничего не разрушила, но затопила подвальные помещения. В результате автоматика не смогла перезапуститься, а подступиться к ней было нельзя. Это все, что встало на пути безопасной эксплуатации и привело к одной из самых масштабных трагедий в истории мировой атомной энергетики.*

*Именно поэтому, говоря о безопасности, Росатом подчеркивает – в безопасности нет мелочей.*

### ***Ценности в пословицах и афоризмах***

- *Берегись бед, пока их нет.*
- *От беспорядка всякое дело шатко.*
- *«Авось» да «как-нибудь» до добра не доведут.*
- *Семь раз отмерь, один раз отрежь.<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup> Ценности Росатома, 2014.

## Формы контроля

### РЕФЕРАТ

Реферат является формой промежуточного контроля и представляет собой анализ литературы по выбранной теме. Примерный объем реферата – 10-15 стр. машинописного текста (через 1,5 интервала). Список литературы должен включать 5 – 10 современных источников: научных статей, монографий, препринтов и др. ниже представлена примерные темы рефератов. По согласованию со студентом формулировка темы может быть изменена – уточнена или дополнена. Рекомендуется выбор темы реферата и его написание проводить во второй части обучения, после изучения более половины тем курса.

Критерии оценки реферата:

- *выбор адекватных источников для анализа:* наличие современных статей из рейтинговых профильных научных журналов, включая зарубежные (не более 10-летней давности); не рекомендуется включение в список литературы учебных пособий и учебников и популярных источников;
- *ясная структура реферата:* выделение в тексте основных смысловых блоков и «переходов» между ними;
- *самостоятельность в изложении и выводах:* отсутствие прямых текстовых заимствований из источников.

### *Темы рефератов*

1. Управление организационной культурой как «мягкий» метод управления человеческими ресурсами.
2. Роль организационной культуры в современных высокотехнологичных компаниях.
3. Понимание организационной культуры как доступной изменениям.
4. Понимание организационной культуры как корневой метафоры.
5. Соотношение понятий организационной и корпоративной культуры.
6. Формирование «сильной» организационной культуры: проблемы и методы.
7. Артефакты организационной культуры: значение и функции.
8. Организационные ценности и убеждения: источники формирования.
9. Природа основополагающих представлений организационной культуры.

10. Типологический и феноменологический подходы к оценке организационной культуры: сравнительный анализ.
11. Модель организационной культуры К. Камерона и Р. Куина: опыт диагностики российских компаний и университетов.
12. Модель организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса: перспектива применения.
13. Практика формирования организационной культуры: проблема выбора эффективных способов.
14. Факторы изменения организационной культуры: слияния и поглощения, изменения команды топ-менеджеров, плановые организационные изменения.
15. Зарубежный опыт формирования предпринимательских университетов.
16. Современные трактовки предпринимательства: интрапренерство.
17. Концепция интеллектуального предпринимательства.
18. Столкновение академических и предпринимательских ценностей как фактор сопротивления преподавателей становлению предпринимательского университета.

## **ТЕСТЫ**

Тесты используются для итогового контроля знаний студентов по всему курсу. Тестовые вопросы полностью соответствуют содержанию тем и при их добросовестном изучении не должны вызывать у студента особых затруднений.

По каждому вопросу студент должен выбрать *один правильный вариант ответа*. На заполнение теста отводится время из расчета 1 минута на вопрос.

### ***Тестовые вопросы***

1. *Интерес к организационной культуре наиболее выражен в:*

1. промышленных компаниях;
2. «органических» компаниях, работающих в сфере интеллектуальных услуг;
3. автомобильных компаниях;
4. компаниях розничной торговли.

2. *Понимание культуры как доступной изменениям опирается на:*

1. герменевтический подход;
2. феноменологический подход;
3. объективистский подход;
4. подход, связанный с использованием метафор.

3. *Понимание культуры как метафоры означает, что культура*
1. пронизывает все подсистемы организации;
  2. пронизывает отдельные подсистемы организации;
  3. пронизывает одну ключевую подсистему организации;
  4. сама является одной из подсистем.
4. *Среди существующих метафор организации Г. Морган выделяет метафору:*
1. организация как семья;
  2. организация как живой организм;
  3. организация как карьера;
  4. организация как жизнь
5. *По оценке М. Элвессона метафора организации как культуры является:*
1. корневой;
  2. организующей;
  3. центральной;
  4. глубинной.
6. *Согласно пониманию Т.Ю. Базарова организационная культура – это:*
1. культура менеджмента организации;
  2. культура подчиненных;
  3. индивидуальная характеристика особенностей культуры;
  4. типологическая характеристика культуры.
7. *Средний уровень структуры организационной культуры (по Э. Шейну) представляют:*
1. ценности и верования;
  2. мифы и истории, связанные с организацией;
  3. внешние ритуалы и церемонии;
  4. слабо осознаваемые базовые представления.
8. *Рыночный тип культуры в модели К. Камерона и Р. Куина образуется сочетанием:*
1. стабильности и внутреннего контроля;
  2. гибкости и внутреннего контроля;
  3. гибкости и внешнего контроля;
  4. стабильности и внешнего контроля.
9. *В типологии организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса одним из ключевых измерений является:*
1. высокая – низкая социальность;
  2. гибкость – стабильность;
  3. внутренний – внешний контроль;

4. ориентация на культуру Востока или Запада.

10. Ключевую роль в становлении организационной культуры играют:

1. удачные слоганы;
2. сложившиеся церемонии;
3. харизматичные основатели компании;
4. оформление ценностей культуры в форме текстов.

11. Основным признаком предпринимательского университета по Б. Кларку является:

1. готовность к расширению перечня образовательных программ;
2. готовность к фундаментальным исследованиям;
3. готовность к коммерциализации знаний;
4. готовность поддерживать доброжелательную эмоциональную атмосферу.

12. При формировании культуры предпринимательского университета происходит столкновение

1. ценностей исследовательской и учебной работы;
2. ценностей профессиональной и частной жизни;
3. ценностей менеджмента и подчиненных;
4. ценностей академической и предпринимательской культур.

*Таблица правильных ответов*

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Прав. ответ	2	3	1	2	2	4	1	4	1	3	3	4

Рекомендуемые оценки по 5-ти балльной шкале:

- 5 баллов – 11-12 правильных ответов,
- 4 балла – 9-10 правильных ответов,
- 3 балла – 7-8 правильных ответов,
- 2 балла – 4-6 правильных ответов;
- 1 балл – 0-3 правильных ответов.

## Список рекомендуемой литературы

1. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум, учебное пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 239 с.
2. *Бекарев А.М., Пак Г.С.* Организационная культура как многомерный феномен // Личность. Культура. Общество. 2011. Том XIII, Вып. 2 (№№ 63–63). С. 120–126.
3. *Гринберг Д., Бейрон Р.* Организационное поведение: от теории к практике / пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 912 с.
4. *Грошев И.В., Юрьев В.М.* Менеджмент организационной культуры. – М.: МПСИ, МОДЭК, 2010. – 744 с. – (Библиотека менеджера).
5. *Грудзинский А.О.* (2004) Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Н. Новгород: Изд-во ННГУ.
6. *Занковский А.Н.* Организационная психология: учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009 – 648 с.
7. *Камерон К.С., Куин Р.Э.* Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с
8. *Константинов Г.Н., Филонович С.Р.* Что такое предпринимательский университет // Вопросы образования. 2007. №1. С. 49–62.
9. *Льюис Ричард Д.* Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Альпина Паблишер, 2013. – 640с.
10. *Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Бритов А.Б.* Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 152–161.
11. *Мкртычян Г.А.* Диагностика организационной культуры предпринимательского университета // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2014. – С. 458–477.
12. *Морган Г.* Имиджи организации: Восемь моделей организационного развития / пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
13. *Организационная культура: учебник для академического бакалавриата / под ред. В.Г. Смирновой* – М.: Юрайт, 2014. – 306 с.

14. *Потемкин В.К., Покровская Н.Н., Сивак В.А.* Организационная культура: учебник для вузов – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332 с.
15. *Стеклова О.Е.* Организационная культура: учебно-методический комплекс. – Ульяновск: Изд-во Ул.ГТУ, 2007. – 127с.
16. *Тихомирова О.Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики, 2008 . – 154 с.
17. *Чанько А.Д.* Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2005, том 3. – № 4. – С. 29 – 51.
18. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
19. *Элвессон М.* Организационная культура / пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.
20. *Dill D.* (2012) The Management Of Academic Culture Revisited Integrating Universities in an Entrepreneurial Age. // In: B. Stensaker, J. Välimaa, and C. Sarrico (eds.), Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change. Palgrave Macmillan. P. 222 – 237.
21. *Goffee R., Jones G.* (2003) The Character of Corporation: How Jour Company`s Culture Can Make or Break Your Business. 2<sup>nd</sup> Edition, London: Profile Books.

Ольга Викторовна **Петрова**

Управление организационной культурой

Учебное пособие

федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского».  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.

Подписано в печать . Формат 60\*84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 3,125. Уч.-изд. л. .  
Заказ . Тираж 300 экз.

Отпечатано в типографии Нижегородского госуниверситета  
им. Н.И. Лобачевского  
60300, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 37  
Лицензия ПД № 18-0099 от 14.05.01.