

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим і
комерційним бізнесом

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для практичних занять і самостійної роботи
з дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ»

Харків – 2016

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 25 червня 2015 р., протокол № 13.

Рекомендуються для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Укладачі:

проф. В.В. Компанієць,
доц. О.М. Полякова

Рецензент

проф. О. Г. Кірдіна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для практичних занять і самостійної роботи
з дисципліни
«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ»

Відповідальний за випуск Компанієць В.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 22.02.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,00. Тираж 30. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Зміст

Вступ.....	4
Тема 1. Соціокультурні основи соціально-економічного розвитку.....	7
Тема 2. Економічна культура: зміст, функції, структура, фактори формування.....	15
Тема 3. Організаційна культура: теоретичні засади вивчення.....	22
Тема 4. Типи організаційної культури: сутність, оцінка, особливості управління.....	30
Тема 5. Вплив організаційної культури на діяльність організації.....	44
Тема 6. Вплив релігії та національної культури на особливості соціально-економічної системи та формування організаційної культури підприємства.....	48
Тема 7. Національні культури: схожість і відмінності.....	59
Тема 8. Особливості моделей управління різних соціально-економічних систем (східнослов'янська та західна цивілізації).....	64
Тема 9. Теоретичні засади вивчення якості трудового життя.....	74
Тема 10. Організаційна культура на залізничному транспорті.....	82
Тема 11. Результати дослідження якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою на залізничному транспорті.....	86
Тема 12. Підходи до управління культурою організації. Формування організаційної культури.....	93
Тема 13. Управління змінами культури організації.....	98
Тема 14. Динаміка зміни культури за Е. Шейном.....	102
Тема 15. Управління персоналом в процесах формування і підтримки організаційної культури.....	105
Список літератури.....	110

Вступ

Методичні вказівки призначені для закріплення теоретичних знань і практичних навичок студентів з дисципліни «Організаційна культура підприємств». У вказівках містяться основні поняття тем, посилання на літературу, питання до самоконтролю, завдання для обмірковування, індивідуальні завдання та тестові питання з кожної теми.

Метою викладання навчальної дисципліни «Організаційна культура» є формування у майбутніх фахівців уявлень про економіку і підприємницьку діяльність як складні сфери, стан яких значною мірою залежить від соціокультурного фактора; докладне ознайомлення із такими соціокультурними феноменами, як «економічна культура», «організаційна культура», «якість трудового життя», особливостями управління у різних соціально-економічних системах (у т.ч. особливостями національної моделі управління, що сформувалась у межах східнослов'янської цивілізації); ознайомлення із методологією оцінки та управління організаційною культурою підприємств.

Внаслідок вивчення курсу «Організаційна культура підприємств» студент повинен

знати :

- зміст лінійних та нелінійних теорій соціально-економічного розвитку, їх вплив на розвиток економіки;
- визначення економічної культури, її функції та структуру;
- особливості формування та основні риси менталітету східних слов'ян та їх вплив на господарську діяльність, особливості менеджменту;
- особливості формування та основні риси менталітету людини західноєвропейської цивілізації та їх вплив на господарську діяльність, особливості менеджменту;
- особливості моделі управління, що сформувалась у межах східнослов'янської цивілізації;
- особливості моделі управління, що сформувалась у межах західної цивілізації;
- цінності, мотиви поведінки, принципи управління персоналом, сформовані у західній культурі управління;

- цінності, мотиви поведінки, принципи управління персоналом, сформовані у східнослов'янській культурі управління;

- визначення організаційної культури, її особливості та функції;

- теоретичні моделі організаційної культури;

- фактори, які впливають на формування організаційної культури;

- вплив культури на діяльність організації;

- типи організаційної культури та їх особливості;

- методику оцінки типу та сили організаційної культури;

- методику оцінки якості трудового життя працівників;

- методичні підходи до оцінки ефективності організаційної культури;

- особливості управління підприємствами з різними типами організаційної культури;

- особливості організаційної культури залізничного транспорту;

- механізми формування та зміни організаційної культури;

вміти:

- обґрунтовувати взаємозв'язок між духовно-культурним та соціально-економічним розвитком держави;

- обґрунтовувати вплив соціокультурних, культурно-релігійних факторів на розвиток економіки та діяльність підприємств;

- порівнювати моделі менеджменту різних цивілізацій;

- оцінювати тип та силу організаційної культури підприємства;

- оцінювати рівень якості трудового життя працівників;

- будувати профіль «ідеальної» (еталонної) для підприємства організаційної культури;

- розробляти заходи, спрямовані на зміну організаційної культури підприємства;

- розробляти заходи, спрямовані на підвищення рівня якості трудового життя працівників;

- дотримуватись загальноприйнятих норм поведінки, моралі, нести відповідальність як за власні вчинки, так і вчинки своїх близьких, колег по роботі.

У процесі вивчення курсу студент повинен відвідувати всі лекційні та практичні заняття. Усі пропущені заняття (з будь-яких причин) студент повинен відпрацьовувати лектору або керівнику практичних занять. Складання заліку за підсумками роботи протягом семестру здійснюється у разі 100 %-го відвідування студентом занять за умов активної праці на практичних заняттях, якісного та своєчасного виконання домашніх завдань, наявності хороших оцінок по атестаціях.

Тема 1. Соціокультурні основи соціально-економічного розвитку

План семінарського заняття

1.1 Концепції розвитку суспільства. Підходи до розуміння феномена «цивілізація». Лінійні та нелінійні теорії соціально-економічного розвитку.

1.2 Лінійні теорії соціально-економічного розвитку.

1.3 Концепція цивілізацій.

1.4 Концепція Питирима Сорокіна.

1.4.1 Ідеаціональна, ідеалістична і чуттєва культури.

1.4.2 Ідеаціональна та чуттєва системи істини

1.4.3 Ідеаціональна і чуттєва системи етики.

1.4.4 Розвиток економіки в умовах ідеаціональної, ідеалістичної та чуттєвої культури.

1.4.5 Взаємозв'язок концепцій розвитку суспільства та економічних стратегій. Закон соціокультурної ідентичності соціально-економічного розвитку.

Література [6-8;13;21;41; 47;57; 58;62;64;66; 71].

Питання для обговорення

1 Назвіть основні концепції розвитку суспільства і поясніть їх. Яке значення вони мають для нашого часу?

2 Назвіть лінійні теорії соціально-економічного розвитку, коротко охарактеризуйте їх сутність.

3 Назвіть нелінійні теорії соціально-економічного розвитку, коротко охарактеризуйте їх сутність.

4 Що таке цивілізація (локально-історичний підхід)? Розкрийте структуру цивілізації.

5 У чому полягає суть "концепції цивілізацій". Суть закону непередаваності.

6 Назвіть найважливіші цивілізації старовини. Які цивілізації існують у сучасному світі?

7 Яке значення розуміння "концепції цивілізацій" для сучасного стану економіки і соціальної сфери України, виходу з кризи?

8 Охарактеризуйте концепцію Питирима Сорокіна (загальна характеристика типів культурної ментальності, їх центральна ідея культури, система етики, істини).

9 Дайте характеристику ідеаціональної культури.

10 Дайте характеристику ідеалістичної культури.

11 Дайте характеристику чуттєвої культури.

12 Назвіть основні установки двох типів протилежних культурних ментальностей, які особливо сильно впливають на розвиток економіки, освіти. Відповідь поясніть.

13 Як ви вважаєте, чому П. Сорокін стверджував, що стрибок морального релятивізму в суспільстві з 40 до 48% достатній, щоб зруйнувати етичні цінності в суспільстві? Чим це загрожує суспільству?

14 Як характеризував залежність між типом культурної ментальності і розвитком економіки П. Сорокін?

15 Охарактеризуйте розвиток економіки в умовах ідеаціональної, ідеалістичної та чуттєвої культури.

16 Знаючи основні характеристики типів культурної ментальності, поясніть їх вплив на особливості економічної системи (можна через ставлення до основних соціально-економічних категорій: успіх, багатство, споживання).

17 Які критерії традиційно використовують для оцінки ефективності соціально-економічної системи (СЕС)? В якому типі культурної ментальності вони сформувалися?

18 Які критерії оцінки СЕС можна було б використовувати, на Вашу думку, для ідеаціональної (духовно-моральної) культури і, відповідно, СЕС?

19 У період розквіту якого типу культурної ментальності, за П. Сорокіним, спостерігається високий рівень економічного розвитку? Чому?

20 Чому чуттєва культура породжує розпад економічної системи? Чим це можна довести?

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Лінійні теорії соціально-економічного розвитку» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Нелінійні теорії соціально-економічного розвитку» та поясніть її.

Завдання 3. Нарисуйте ментальні карти: «ідеаціональна культура», «ідеалістична культура»; «чуттєва культура».

Завдання 4. Опишіть і продемонструйте графічно залежність між різними типами культурної ментальності і рівнем економічного розвитку.

Методичні вказівки

Для розвитку творчого мислення, кращого сприйняття та запам'ятовування матеріалу у сучасному навчанні застосовують таку техніку, як створення карт знань або ментальних карт (також застосовують терміни карти пам'яті, інтелектуальні або інтелект-карти).

Кarti знань, або пам'яті, ментальні карти (англ. *Mind map*) — спосіб зображення процесу загального системного мислення за допомогою схем (сукупність діаграм і схем, що в наочному вигляді демонструють думки, тези, пов'язані одна з одною та об'єднані загальною ідеєю). Це практичний метод структурування та обробки інформації свідомістю, при якому використовується весь інтелектуальний і творчий потенціал людини. Цей інтелектуальний інструмент розроблений Тоні Бьюзеном і з часу свого виникнення завоював багато прихильників.

Така карта дозволяє зобразити певний процес або ідею повністю, а також утримувати одночасно у свідомості значну кількість даних, демонструвати зв'язки між окремими частинами, запам'ятовувати (записувати) матеріали та відтворювати їх навіть через тривалий термін у системі знань про певні об'єкти чи у певній галузі.

Карта пам'яті реалізована у вигляді діаграми (рисунок 1.1), на якій зображено слова, ідеї, завдання або інші поняття, зв'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. В основі

цієї техніки лежить принцип «радіантного мислення», що відноситься до асоціативних розумових процесів, відправною точкою яких є центральний об'єкт.

Ментальні карти використовують всі можливі способи, щоб активувати сприйняття за допомогою різноманітності: різна товщина ліній, різні кольори гілок, точно обрані ключові слова, які особисто для вас є значущими, використання образів і символів. Техніка ментальних карт допомагає не тільки організувати і упорядкувати інформацію, але і краще сприйняти, зрозуміти, запам'ятати і проасоціювати її.

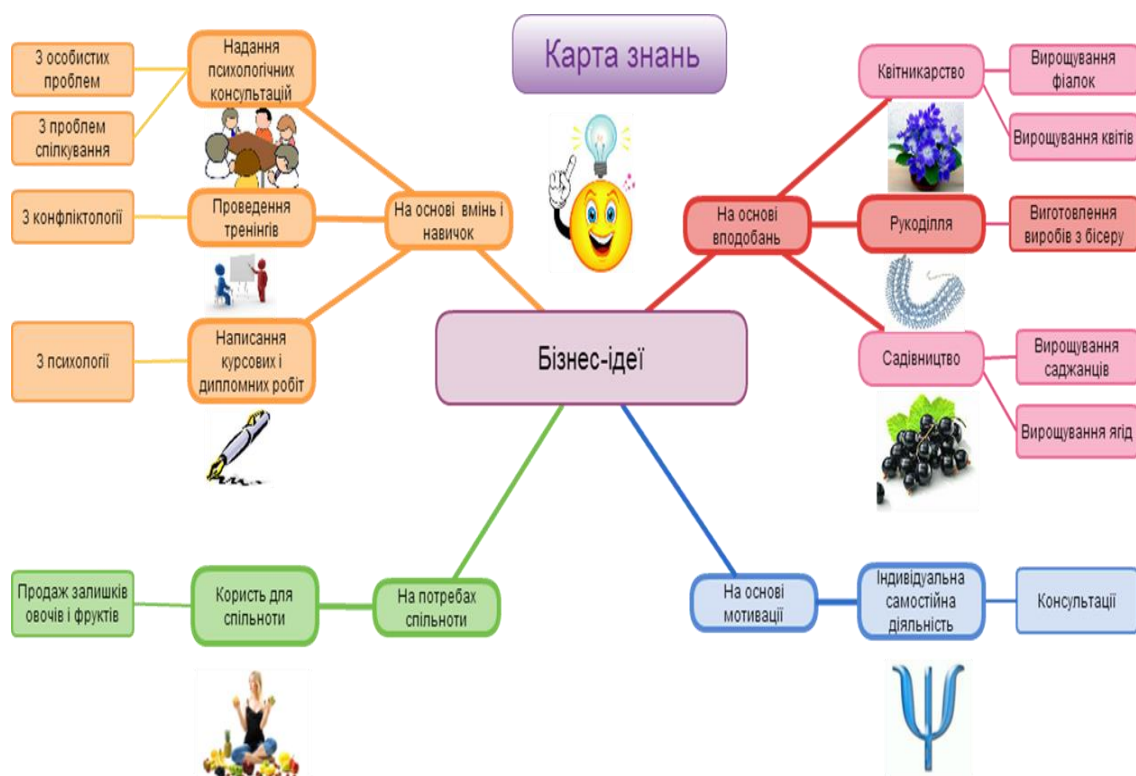


Рисунок 1.1 – Ментальна карта «Бізнес-ідеї»

Метод створення ментальних карт унікальний тим, що шаблонних правил і стереотипів тут немає. Але для створення ментальних карт існують певні рекомендації.

Основні принципи створення карт знань:

- об'єкт уваги (вивчення) сфокусовано в центральному образі;
- основні теми і ідеї, пов'язані з об'єктом уваги, розходяться від центрального образу у вигляді ідей;

- гілки пояснено й позначено ключовими образами і словами;
- ідеї наступного порядку (рівня) також зображено у вигляді гілок, що відходять від центральних гілок і так далі;
- гілки формують зв'язану вузлову структуру (систему).

Алгоритм створення карт знань

1 Розташувати центральну тему в середині карти знань. Сформулювати її стисло й точно та/або подати зображенням.

2 Розділити тему на кілька самостійних галузей, тобто створити розгалуження до найголовніших підрозділів, від яких, у свою чергу, відходять розгалуження до інших під-підрозділів, і т.д.

3 На гілках Ви розміщуєте слова або картинки в залежності від обраної ідеї і т.п.

4 Визначити основні завдання й дії. У всіх розгалуженнях подати ключові слова, що їх характеризують та змушують згадати те чи інше поняття.

5 Знайти всі асоціації (зв'язки) й подати їх на карті.

6 Розставити пріоритети.

7 Користуватися різними візуальними засобами.

Порада. Якість і ефективність карти знань можна покращити за допомогою кольору, малюнків, символів і аббревіатур, надання карті тривимірної глибини. Останнє підвищує цікавість, привабливість, оригінальність і ефективність карти знань.

Приклади схем ментальних карт та ментальних карт наведено на рисунках 1.2-1.4.

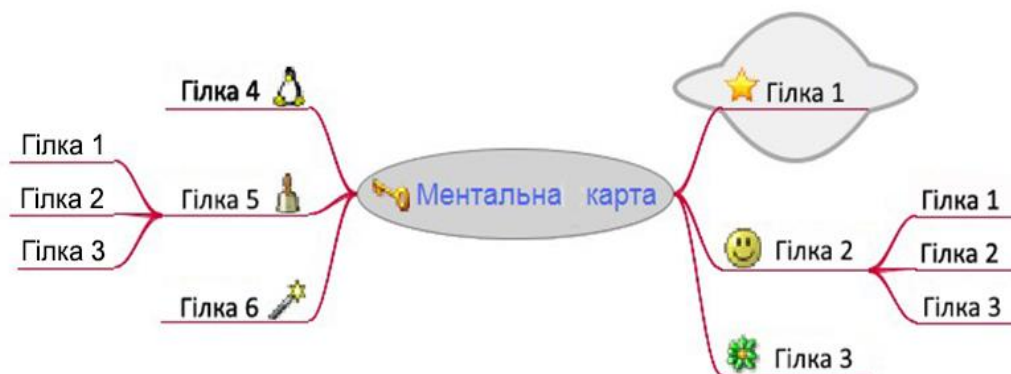


Рисунок 1.2 – Схема ментальної карти 1

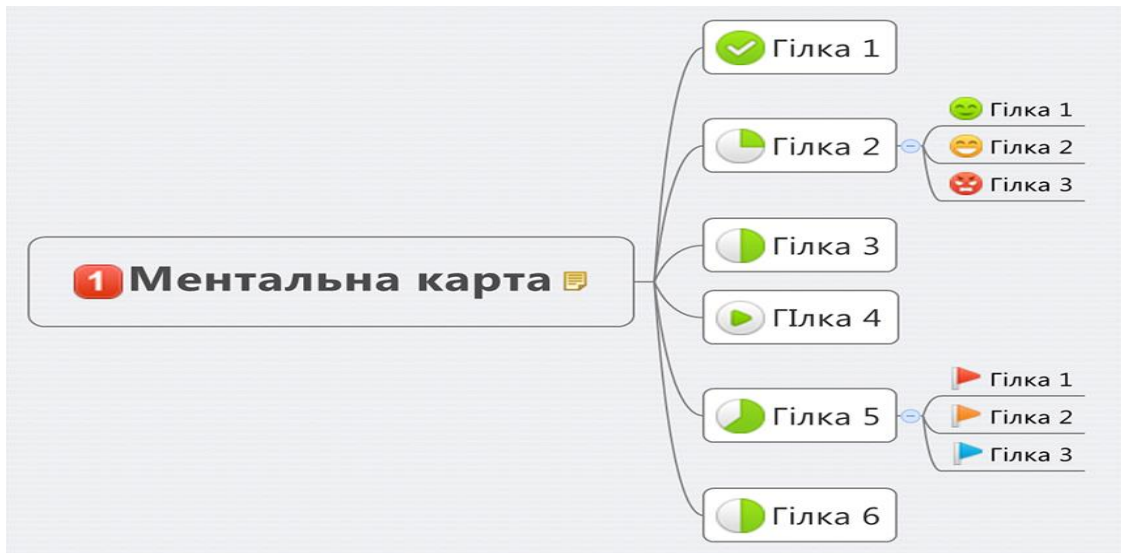


Рисунок 1.3 – Схема ментальної карти 2

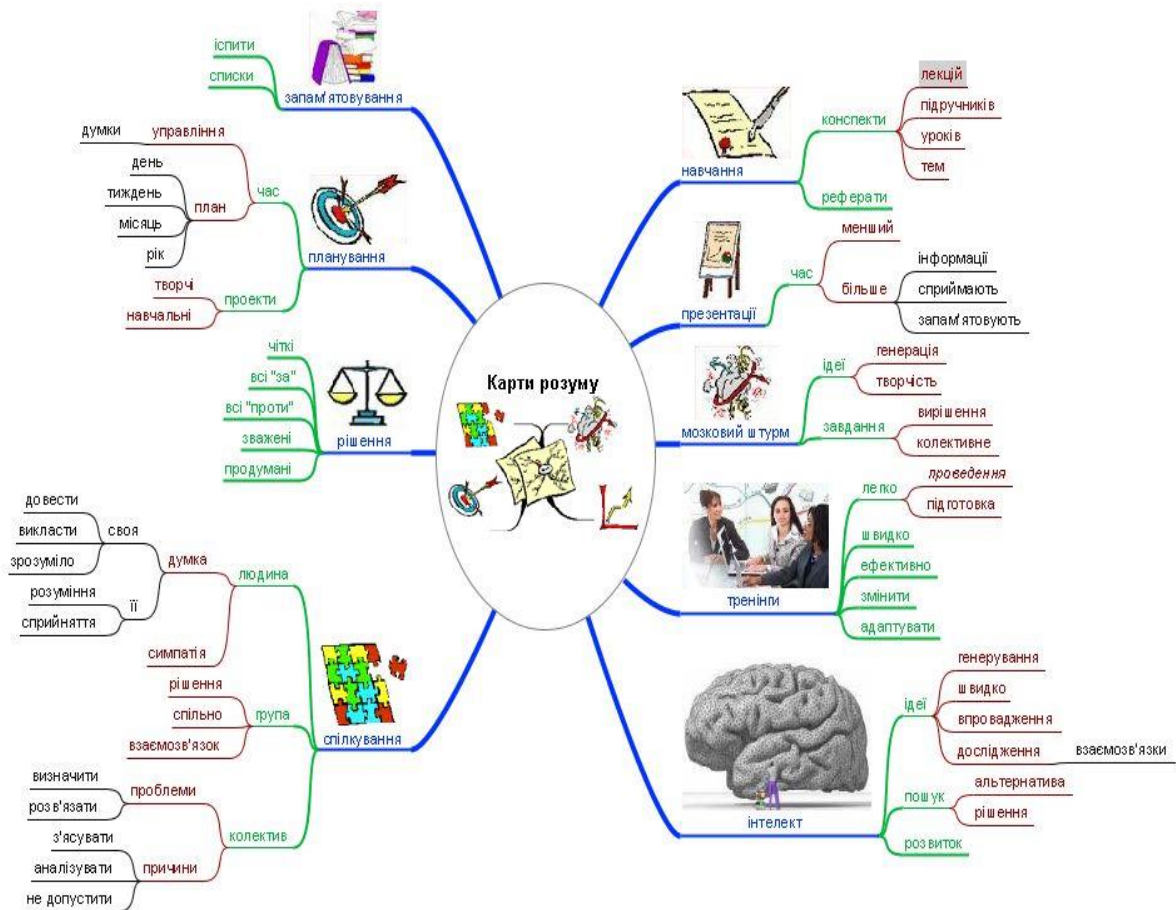


Рисунок 1.4 – Ментальна карта «Області застосування ментальних карт»

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Сутність лінійних теорій соціально-економічного розвитку полягає у такому:

а) вважається, що національні економічні системи різних країн розвиваються згідно з універсальними економічними законами;

б) вважається, що національні економічні системи різних країн формуються та розвиваються відповідно до особливостей культури певної цивілізації, у межах якої існує країна;

в) вважається, що національні економічні системи різних країн формуються та розвиваються як під впливом універсальних економічних законів, так і під впливом особливостей культури певної цивілізації, у межах якої існує країна.

2 До лінійних теорій соціально-економічного розвитку не відносяться:

а) теорія соціокультурної динаміки П. Сорокіна;

б) теорія стадій росту У. Ростоу;

в) теорія суспільних формацій;

г) теорія постіндустріального суспільства.

3 До нелінійних теорій соціально-економічного розвитку не відносяться:

а) теорія соціокультурної динаміки П. Сорокіна;

б) теорія модернізації;

в) теорія суспільних формацій;

г) концепція цивілізацій (М. Данилевський, А. Тойнбі).

4. Вкажіть періоди розвитку людського суспільства за У. Ростоу:

а) натуральне господарство, рабовласницький спосіб виробництва, капіталістичний спосіб виробництва;

б) первісно-суспільний спосіб виробництва, натуральне господарство, перехідне суспільство, індустріальне суспільство;

в) традиційне суспільство, індустріальне суспільство, постіндустріальне суспільство;

г) натуральне господарство, грошове господарство, кредитне господарство;

д) традиційне суспільство, перехідне суспільство, стадія швидкого визрівання, стадія підйому, століття масового споживання.

5 Відокремлення в розвитку стадій феодалізму й капіталізму передбачає підхід:

а) цивілізаційний;

б) формаційний;

в) традиційний;

г) історичний.

6 В концепції локально-історичного підходу цивілізація – це:

а) морально-релігійна, соціокультурна, суспільно-політична і матеріально-виробнича система, яка складається історично, є стійкою та інтегральною, характеризується унікальною єдністю внутрішньої і зовнішньої форми і специфічним способом відтворення суспільного життя у всіх його виявах;

б) морально-релігійна, соціокультурна, суспільно-політична і матеріально-виробнича система, яка складається не історично, а є стійкою та інтегральною, характеризується розрізненістю внутрішньої і зовнішньої форми і специфічним способом відтворення суспільного життя у всіх його виявах.

7 Ядро розвинутої цивілізації складає:

а) мораль;

б) релігія;

в) держава.

8 Україна є частиною:

а) православної цивілізації;

б) ісламської цивілізації;

- в) європейської цивілізації;
- г) християнської цивілізації;
- д) сирійської цивілізації.

9 *Англія є частиною:*

- а) синської цивілізації;
- б) американської цивілізації;
- в) австралійської цивілізації;
- г) західної цивілізації;
- д) європейської цивілізації.

10 *Назвіть основні моделі онтології макроекономіки:*

- а) існує єдиний для всього людства, універсальний шлях економічного розвитку;
- б) існують два або декілька шляхів економічного розвитку (популярністю у свій час користувалася дихотомія економік ліберального і тоталітарного типів);
- в) існує безліч варіантів організації національних економік, що співвідносяться з їх цивілізаційною ідентичністю;
- г) всі відповіді правильні.

Тема 2 Економічна культура: зміст, функції, структура, фактори формування

План семінарського заняття

- 2.1 Визначення економічної культури.
- 2.2 Функції економічної культури.
- 2.3 Структура економічної культури. Організаційна культура у складі економічної культури.
- 2.4 Фактори, які впливають на формування економічної культури.

Література [8;16;18;20;38;61; 65].

Питання для обговорення

1 Що таке культура? Охарактеризуйте існуючі концепції культури.

2 Поясніть взаємозв'язок культури та економіки.

3 Дайте визначення економічної культури. Стисло охарактеризуйте різні підходи до її визначення.

4 Назвіть функції економічної культури.

5 Проаналізуйте типи, суб'єкти та рівні економічної культури (вертикальний зріз).

6 Які фактори впливають на формування економічної культури?

7 Поясніть, чому економічна культура, сформована у межах певної цивілізації, має досить унікальний характер?

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Економічна культура» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Формування економічної культури» та поясніть її.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Визначення економічної культури з позиції соціологічного підходу:

а) економічна культура – це характеристика економічних відносин як способу, форми, результату творчої діяльності людей у процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних і духовних благ;

б) економічна культура – це сукупність соціальних цінностей та норм, які виступають регуляторами економічної поведінки та виконують роль соціальної пам'яті економічного розвитку;

в) економічна культура – це комплекс елементів та явищ культури, стереотипів економічної свідомості, мотивів поведінки, економічних правил, які забезпечують відтворення економічного життя;

г) економічна культура – це складне, комплексне явище, що включає в себе духовні, соціально-психологічні, матеріально-речовинні, економічні, адміністративно-правові аспекти. Це результат синтезу, взаємодії культури суспільства та господарської системи, спосіб освоєння людиною та суспільством економічної (господарської діяльності) на усіх її рівнях.

2 Визначення економічної культури з позиції культурологічного підходу:

а) економічна культура – це характеристика економічних відносин як способу, форми, результату творчої діяльності людей у процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних і духовних благ;

б) економічна культура – це сукупність соціальних цінностей та норм, які виступають регуляторами економічної поведінки та виконують роль соціальної пам'яті економічного розвитку;

в) економічна культура – це комплекс елементів та явищ культури, стереотипів економічної свідомості, мотивів поведінки, економічних правил, які забезпечують відтворення економічного життя;

г) економічна культура – це складне, комплексне явище, що включає в себе духовні, соціально-психологічні, матеріально-речовинні, економічні, адміністративно-правові аспекти. Це результат синтезу, взаємодії культури суспільства та господарської системи, спосіб освоєння людиною та суспільством економічної (господарської діяльності) на усіх її рівнях.

3 В чому полягає творча функція економічної культури?

а) збагачення, наповнення духовно-культурного змісту цінностей, норм, теоретичних знань практикою господарської діяльності, через що утворюються особливі форми господарської діяльності або збагачується, поповнюється теоретична економічна думка;

б) забезпечує єдність інтересів працівників, держави, суспільства або єдність усвідомлених потреб діяльності різних суб'єктів господарювання, об'єднує в єдине ціле різні субкультури в межах однієї організації, створює відчуття ідентичності у працівників;

в) за допомогою економічної культури відкидаються або зміцнюються цінності та норми, необхідні для розвитку економіки;

г) забезпечує як нормативну, так і моральну регуляцію, контроль економічних процесів, людських відносин у процесі господарської діяльності.

4 В чому полягає фільтруюча функція економічної культури?

а) спрямовує поведінку господарських суб'єктів, працівників у певному напрямі;

б) забезпечує єдність інтересів працівників, держави, суспільства або єдність усвідомлених потреб діяльності різних суб'єктів господарювання, об'єднує в єдине ціле різні субкультури в межах однієї організації, створює відчуття ідентичності у працівників;

в) за допомогою економічної культури відкидаються або зміцнюються цінності та норми, необхідні для розвитку економіки;

г) забезпечує як нормативну, так і моральну регуляцію, контроль економічних процесів, людських відносин у процесі господарської діяльності.

5 В чому полягає меморіальна функція економічної культури?

а) відповідає за збереження та накопичення досвіду людства та суспільної пам'яті;

б) забезпечує єдність інтересів працівників, держави, суспільства або єдність усвідомлених потреб діяльності різних суб'єктів господарювання, об'єднує в єдине ціле різні субкультури в межах однієї організації, створює відчуття ідентичності у працівників;

в) за допомогою економічної культури відкидаються або зміцнюються цінності та норми, необхідні для розвитку економіки;

г) забезпечує як нормативну, так і моральну регуляцію, контроль економічних процесів, людських відносин у процесі господарської діяльності.

6 В чому полягає оціночно-регулююча функція економічної культури?

а) культура нейтралізує вплив негативних зовнішніх факторів, є додатковим джерелом збереження як самої організації, так і її зовнішнього оточення в умовах соціальної та економічної нестабільності, кризи;

б) передбачує знання, володіння, поширене відтворення мовної системи культури;

в) за допомогою економічної культури відкидаються або зміцнюються цінності та норми, необхідні для розвитку економіки;

г) адаптація організації до зовнішнього середовища, а також забезпечення взаємного пристосування співробітників та організації.

7 В чому полягає смислоутворююча та ціннісно-орієнтаційна функція економічної культури?

а) культура нейтралізує вплив негативних зовнішніх факторів, є додатковим джерелом збереження як самої організації, так і її зовнішнього оточення в умовах соціальної та економічної нестабільності, кризи;

б) когнітивно-моральне оформлення сенсу, завдань людини та суспільства у просторі господарського життя;

в) за допомогою економічної культури відкидаються або зміцнюються цінності та норми, необхідні для розвитку економіки;

г) оновлює духовно-моральні сили людей, ті сили, які витрачаються у процесі господарської діяльності.

8 В чому полягає інтеграційна функція економічної культури?

а) забезпечує єдність інтересів працівників, держави, суспільства або єдність усвідомлених потреб діяльності різних суб'єктів господарювання, об'єднує в єдине ціле різні субкультури в межах однієї організації, створює відчуття ідентичності у працівників;

б) когнітивно-моральне оформлення сенсу, завдань людини та суспільства у просторі господарського життя;

в) спрямовує поведінку господарських суб'єктів, працівників у певному напрямі;

г) оновлює духовно-моральні сили людей, ті сили, які витрачаються у процесі господарської діяльності.

9 В чому полягає семіотична функція економічної культури?

а) культура нейтралізує вплив негативних зовнішніх факторів, є додатковим джерелом збереження як самої організації, так і її зовнішнього оточення в умовах соціальної та економічної нестабільності, кризи;

б) передбачує знання, володіння, поширене відтворення мовної системи культури;

в) за допомогою економічної культури відкидаються або зміцнюються цінності та норми, необхідні для розвитку економіки;

г) оновлює духовно-моральні сили людей, ті сили, які витрачаються у процесі господарської діяльності.

10 В чому полягає рекреативна функція економічної культури?

а) забезпечує єдність інтересів працівників, держави, суспільства або єдність усвідомлених потреб діяльності різних суб'єктів господарювання, об'єднує в єдине ціле різні субкультури в межах однієї організації, створює відчуття ідентичності у працівників;

б) когнітивно-моральне оформлення сенсу, завдань людини та суспільства у просторі господарського життя;

в) спрямовує поведінку господарських суб'єктів, працівників у певному напрямі;

г) оновлює духовно-моральні сили людей, ті сили, які витрачаються у процесі господарської діяльності.

11 В чому полягає мотиваційна функція економічної культури?

а) передбачує оновлення або формування нових форм та методів роботи відповідно до вимог зовнішнього середовища;

б) забезпечує єдність інтересів працівників, держави, суспільства або єдність усвідомлених потреб діяльності різних

суб'єктів господарювання, об'єднує в єдине ціле різні субкультури в межах однієї організації, створює відчуття ідентичності у працівників;

в) спрямовує поведінку господарських суб'єктів, працівників у певному напрямі;

г) відповідає за збереження та накопичення досвіду людства та суспільної пам'яті.

12 В чому полягає зберігаюча, охоронна та стабілізаційна функція економічної культури?

а) нейтралізує вплив негативних зовнішніх факторів, є додатковим джерелом збереження як самої організації, так і її зовнішнього оточення в умовах соціальної та економічної нестабільності, кризи;

б) забезпечує єдність інтересів працівників, держави, суспільства або єдність усвідомлених потреб діяльності різних суб'єктів господарювання, об'єднує в єдине ціле різні субкультури в межах однієї організації, створює відчуття ідентичності у працівників;

в) спрямовує поведінку господарських суб'єктів, працівників у певному напрямі;

г) відповідає за збереження та накопичення досвіду людства та суспільної пам'яті.

13 Що відноситься до матеріальних складових економічної культури?

а) уміння, навички, досвід людей і технології, які використовують у процесі господарської діяльності;

б) засоби виробництва, що використовуються, і продукти матеріального виробництва;

в) типи економічної поведінки, норми і зразки соціальної взаємодії суб'єктів, що хазяйнують, організаційні форми здійснення економічної діяльності.

14 Що відноситься до діяльнісних складових економічної культури?

а) уміння, навички, досвід людей і технології, які використовують у процесі господарської діяльності;

б) засоби виробництва, що використовуються, і продукти матеріального виробництва;

в) типи економічної поведінки, норми і зразки соціальної взаємодії суб'єктів, що хазяйнують, організаційні форми здійснення економічної діяльності.

15 Назвіть базові цінності економічної культури:

а) імідж підприємства, ділова репутація;

б) праця, власність, багатство, раціональність, професіоналізм;

в) немає правильної відповіді.

Теми рефератів

1 Економічна культура України - минуле та сучасне: ставлення до власності.

2 Економічна культура України - минуле та сучасне: ставлення до праці.

3 Економічна культура України - минуле та сучасне: ставлення до багатства та благодійність.

4 Економічна культура України - минуле та сучасне: господарські цінності.

Тема 3. Організаційна культура: теоретичні засади вивчення

План семінарського заняття

3.1 Обґрунтування доцільності вивчення організаційної культури.

3.2 Визначення організаційної культури, її особливості та функції.

3.3 Теоретичні моделі організаційної культури.

3.4 Фактори, які впливають на формування організаційної культури.

Питання для обговорення

1 Обґрунтуйте актуальність вивчення феномена організаційної культури.

2 Виберіть та розкрийте визначення організаційної культури, яке найбільш сподобалося Вам.

3 Поясніть, що таке субкультура.

4 Поясніть, які функції виконує організаційна культура?

5 Які властивості має організаційна культура?

6 Проаналізуйте рівні вивчення організаційної культури.

7 Охарактеризуйте форми прояву культури на підприємстві.

8 Що є основою організаційної культури?

9 Виберіть модель організаційної культури, яка більш зрозуміла Вам, і поясніть її.

10 Які фактори впливають на формування організаційної культури?

11 Охарактеризуйте первинні і вторинні фактори (механізми) зміни організаційної культури.

Література: [10;18;34;50;56;69].

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Організаційна культура» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Формування організаційної культури» та поясніть її.

Завдання 3. Складіть модель організаційної культури за описом в тексті лекції (питання 3.3).

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Назвіть найбільш значущі елементи культури організації:

а) цінності, місія, цілі компанії, кодекси і норми поведінки, традиції і ритуали;

б) гімн фірми, традиції, ритуали, корпоративні свята, одяг, гасла;

в) стиль керівництва, філософія компанії, соціальна відповідальність бізнесу;

г) норми поведінки, правила спілкування, стандарти трудової діяльності.

2 З наведеного нижче оберіть економічні аспекти культури організації:

а) принципи, методи стимулювання організаційно-трудової діяльності працівників;

б) форма регламентації організаційно-ділових відносин між працівником та роботодавцем, а також між членами організації;

в) способи нормалізації міжособистісних стосунків, соціально-психологічного клімату в організації, виробничої адаптації, рекрутингу та навчання співробітників;

г) цінності засновників та працівників організації, поведінка керівників та персоналу, філософія та місія організації, кодекси соціальної відповідальності, корпоративної, ділової етики.

3 З наведеного нижче оберіть соціально-психологічні аспекти культури організації:

а) принципи, методи стимулювання організаційно-трудової діяльності працівників;

б) форма регламентації організаційно-ділових відносин між працівником та роботодавцем, а також між членами організації;

в) способи нормалізації міжособистісних стосунків, соціально-психологічного клімату в організації, виробничої адаптації, рекрутингу та навчання співробітників;

г) цінності засновників та працівників організації, поведінка керівників та персоналу, філософія та місія організації, кодекси соціальної відповідальності, корпоративної, ділової етики.

4 З наведеного нижче оберіть духовно-моральні аспекти культури організації:

а) принципи, методи стимулювання організаційно-трудової діяльності працівників;

б) форма регламентації організаційно-ділових відносин між працівником та роботодавцем, а також між членами організації;

в) способи нормалізації міжособистісних стосунків, соціально-психологічного клімату в організації, виробничої адаптації, рекрутингу та навчання співробітників;

г) цінності засновників та працівників організації, поведінка керівників та персоналу, філософія та місія організації, кодекси соціальної відповідальності, корпоративної, ділової етики.

5 Така властивість організаційної культури, як системність, характеризується наступними рисами:

а) культура є достатньо складною системою, що об'єднує окремі елементи в єдине ціле;

б) організаційна культура повинна володіти підвищеним динамізмом, гнучкістю і високою здатністю до змін;

в) культура не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи як з власною метою, так і з навколишньою дійсністю;

г) елементи, що становлять організаційну культуру, є строго структурованими, ієрархічно підпорядкованими, мають свій власний ступінь актуальності і пріоритетності.

6 Така властивість організаційної культури, як відносність, характеризується наступними рисами:

а) субкультура може знаходитися в тому самому вимірі, що і домінуюча організаційна культура, або створювати в ній мовби другий вимір;

б) організаційна культура повинна володіти підвищеним динамізмом, гнучкістю і високою здатністю до змін;

в) культура не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи як з власною метою, так і з навколишньою дійсністю;

г) елементи, що становлять організаційну культуру, є строго структурованими, ієрархічно підпорядкованими, мають свій власний ступінь актуальності і пріоритетності.

7 Така властивість організаційної культури, як неоднорідність, характеризується наступними рисами:

а) субкультура може знаходитися в тому ж вимірі, що і домінуюча організаційна культура, або створювати в ній мовби другий вимір;

б) культура існує і ефективно розвивається лише завдяки тому, що її постулати, норми і цінності поділяються персоналом;

в) культура не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи як з власною метою, так і з навколишньою дійсністю;

г) здатність залишатися стійкою і протистояти негативним діям і ставати частиною позитивних змін, не втрачаючи своєї ефективності.

8 Така властивість організаційної культури, як розподіленість, характеризується наступними рисами:

а) субкультура може знаходитися в тому ж вимірі, що і домінуюча організаційна культура, або створювати в ній мовби другий вимір;

б) культура існує і ефективно розвивається лише завдяки тому, що її постулати, норми і цінності поділяються персоналом;

в) культура не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи як з власною метою, так і з навколишньою дійсністю;

г) здатність залишатися стійкою і протистояти негативним діям і ставати частиною позитивних змін, не втрачаючи своєї ефективності.

9 Така властивість організаційної культури, як адаптивність, характеризується наступними рисами:

а) культура є достатньо складною системою, що об'єднує окремі елементи в єдине ціле;

б) культура існує і ефективно розвивається лише завдяки тому, що її постулати, норми і цінності поділяються персоналом;

в) елементи, що становлять організаційну культуру, є строго структурованими, ієрархічно підпорядкованими, мають свій власний ступінь актуальності і пріоритетності;

г) здатність залишатися стійкою і протистояти негативним діям і ставати частиною позитивних змін, не втрачаючи своєї ефективності.

10 Під моделлю організаційної культури розуміють:

а) цілісну сукупність уявлень про те, як виглядає і як повинна виглядати організаційна культура (ОК), як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт управління, як пристосовується і як повинна пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність;

б) сукупність організаційних характеристик та параметрів, що виявляють себе на символічному та артефактному рівнях та здатні відображувати та змінювати колективну свідомість у формі цілісного духовного досвіду.

11 Що містить перший – поверхневий, або символічний, рівень організаційної культури за Е. Шейном:

а) цінності і вірування, що поділяються членами організації,

б) технологію і архітектуру, використання простору і часу, поведінку, мову, гасла;

в) базові припущення, які є прихованими і приймаються на віру та направляють поведінку людей в організації.

12 Що містить третій – глибинний рівень організаційної культури за Е. Шейном:

а) цінності і вірування, що поділяються членами організації,

б) технологію і архітектуру, використання простору і часу, поведінку, мову, гасла;

в) базові припущення, які є прихованими і приймаються на віру та направляють поведінку людей в організації.

13 Носіями організаційної культури є:

а) матеріальні предмети (споруди, офіси, дизайн продукції, обладнання);

б) знаки та символи (гасла, торгові марки, фірмове найменування, логотипи, фірмові літери, шрифти, музика, обряди, ритуали);

- в) комунікації (мова, власні свята, традиції, звичаї, легенди, історії, паркування, їдальні, місця для куріння);
- г) процеси (організація трудового процесу; технології; харчування, відпочинок; соціальні гарантії та забезпечення);
- д) дії (типова поведінка, вчинки у схожих ситуаціях);
- е) всі відповіді правильні;
- ж) немає правильної відповіді.

14 З наведеного нижче оберіть фактори внутрішнього впливу на процес формування організаційної культури:

- а) цілі організації та її стратегія;
- б) соціокультурні фактори, у тому числі особливості економічної культури, яка склалась історично;
- в) масштаб діяльності організації;
- г) духовно-культурні, соціально-психологічні, професійні характеристики та поведінка керівників організації;
- д) особливості законодавчої бази та системи державного регулювання економічної діяльності;
- е) особливості економічного стану, споживчих вимог, економічної культури, стану економічної свідомості, поведінки споживачів.

15 Що з наведеного нижче відноситься до первинних змінних, які впливають на стан та формування організаційної культури?

- а) ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;
- б) критеріальна база заохочення співробітників;
- в) формалізовані положення про філософію і значення існування організації;
- г) система передачі інформації і організаційні процедури;
- д) точки концентрації уваги вищого керівництва;
- е) структура організації.

16 За ступенем збігу цінностей субкультури з цінностями організаційної культури в цілому виділяють такі:

- а) «передову» субкультуру, «неконфліктуючу» субкультуру, «контркультуру»;

б) субкультури територіальних підрозділів організації, субкультури різних функціональних підрозділів організації;

в) субкультуру топ-менеджменту компанії, субкультуру керівників середньої ланки, субкультуру рядових співробітників організації.

17 За тим, які підрозділи в організації є носіями тієї або іншої субкультури, виділяють такі:

а) «передову» субкультуру, «неконфліктуючу» субкультуру, «контркультуру»;

б) субкультури територіальних підрозділів організації, субкультури різних функціональних підрозділів організації;

в) субкультуру топ-менеджменту компанії, субкультуру керівників середньої ланки, субкультуру рядових співробітників організації.

18 «Передова» субкультура – це:

а) субкультура, носіями якої є члени організації, які відкидають цінності домінуючої в організації культури;

б) субкультура, де ключові цінності домінуючої в організації культури приймаються членами групи разом з набором інших цінностей, які не конфліктують із загальноприйнятими;

в) субкультура центрального апарату управління, де відданість ключовим цінностям домінуючої культури виявляється сильніше, ніж в інших частинах організації.

19 «Контркультура» – це:

а) субкультура центрального апарату управління, де відданість ключовим цінностям домінуючої культури виявляється сильніше, ніж в інших частинах організації;

б) субкультура, де ключові цінності домінуючої в організації культури приймаються членами групи разом з набором інших цінностей, які не конфліктують із загальноприйнятими;

в) субкультура, носіями якої є члени організації, які відкидають цінності домінуючої в організації культури.

Тема 4. Типи організаційної культури: сутність, оцінка, особливості управління

План семінарського заняття

- 4.1 Підходи та методи вивчення організаційної культури.
- 4.2 Класифікація типів культури за методикою К. Камерона і Р. Куїнна.
- 4.3 Класифікація типів культури за методикою вертикального та горизонтального аналізу.
- 4.4 Сила культури.

Література: [15;56;73].

Питання для обговорення

- 1 Охарактеризуйте три основних підходи до вивчення організаційної культури.
- 2 Які методи вивчення організаційної культури Ви знаєте?
- 3 Що включає методика вивчення організаційної культури?
- 4 Розкрийте класифікацію типів культури за методикою К. Камерона і Р. Куїнна.
- 5 Охарактеризуйте особливості адхократичної культури організації.
- 6 Розкрийте сутність ринкової культури.
- 7 Охарактеризуйте ієрархічну організаційну культуру.
- 8 Назвіть особливості кланової культури організації.
- 9 Як виконати діагностику організаційної культури за методикою К. Камерона і Р. Куїнна?
- 10 Як виконати вертикальний і горизонтальний аналіз типу культур?
- 11 Охарактеризуйте типи культур за методикою вертикального і горизонтального аналізу.
- 12 Що таке сила культури? Назвіть ознаки сильної (слабкої) культури.
- 13 Як виміряти силу культури (методика Р. Дафта)?
- 14 Навіщо необхідно виявляти тип і силу культури?
- 15 Як будуть трактуватися цінності в різних типах культур?

16 Який персонал буде ідеальним для різних типів культур (типологія К. Камерона і Р. Куїнна)?

17 Який тип лідера буде ідеальним для різних типів культур (типологія К. Камерона і Р. Куїнна)?

18 До якого типу можна віднести корпоративну культуру організації, в якій Ви навчаєтеся? В чому виражаються її особливості?

Практичні завдання

Завдання 1. В таблиці 4.1 наведено характеристики чотирьох типів організаційної культури (кланова культура; адхократична культура; ринкова культура; ієрархічна культура) за шістьма параметрами. Напишіть у рядках напроти, до якого типу культури відноситься певна характеристика.

Таблиця 4.1 – Параметри організаційної культури підприємства за її типами (методика К. Камерона, Р. Куїнна)

Характеристики типів організаційної культури	Тип культури
1	2
<i>1 Найважливіші характеристики організації</i>	
Організація унікальна за своїми особливостями, подібна великій родині, люди мають багато спільного	
Організація орієнтована на результат, люди орієнтовані на суперництво, досягнення мети	
Організація динамічна, проїнята підприємництвом	
Організація жорстко структурована, контролюється; дії людей визначаються правилами, процедурами, інструкціями	
<i>2 Загальний стиль лідерства в організації</i>	
Служить прикладом підприємництва, новаторства, схильності до ризику	
Являє собою приклад моніторингу (спостереження), прагнення допомогти і навчити	

Продовження таблиці 4.1

1	2
Є прикладом координації, чіткої організації, плавного ведення справ в руслі рентабельності	
Служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результат	
3 Управління найманими працівниками	
Заохочення індивідуального ризику, новаторства, свободи, самобутності	
Заохочення командної роботи, одностайність і участь у прийнятті рішень	
Висока вимогливість, жорстке прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	
Гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваність, стабільність у відносинах	
4 Єднальна сутність організації	
Сутність, яка зв'язує організацію в одне ціле	
Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика, плановий хід діяльності організації	
Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторства і вдосконалення, прагнення бути на передових рубежах	
Організацію пов'язують воєдино акцент на досягненні мети та виконанні завдань. Загальноприйняті теми для обговорення - агресивність і перемога	
Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні	
5 Стратегічні цілі	
Конкурентна дія, прагнення до перемоги на ринку, цільова орієнтація сил	
Набуття нових ресурсів, вирішення нових проблем, апробація всього нового	
Гуманний розвиток, висока довіра, відкритість і співучасть	

Продовження таблиці 4.1

1	2
Незмінність, стабільність, рентабельність, контроль, плавність всіх операцій	
6 Критерії успіху	
Перемога на ринку, випередження конкурентів	
Розвиток людських ресурсів, бригадна робота, захопленість працівників справою, турбота про людей	
Володіння унікальною або новітньою продукцією, лідерство, новаторство	
Рентабельність, плавні плани-графіки, низькі виробничі витрати	

Завдання 2. За даними таблиць 4.2, 4.3, в яких наведено результати оцінки організаційної культури підприємств залізничного транспорту, визначте: тип(и) культури, які переважають на підприємстві; оцініть, чи гармонійно представлений домінуючий тип(и) культури на підприємстві або спостерігається дисбаланс. Як, на думку опитуваних, повинна змінюватися культура? Які заходи необхідні для цього?

Таблиця 4.2 – Результати кількісного аналізу організаційної культури Основ'янської колійної машинної станції № 39 (методика К.Камерона, Р.Куїнна), %

Параметри оцінки	Тип культури та її оцінка							
	Кланова		Адхократична		Ринкова		Ієрархічна	
	як є	бажано	як є	бажано	як є	бажано	як є	бажано
1 Важливі характеристики	30,90	27,10	18,10	26,90	31,80	17,90	19,20	28,10
2 Стиль лідерства	31,30	28,10	24,10	29,90	23,60	16,70	21,00	25,30
3 Управління персоналом	16,10	36,10	16,10	19,50	36,90	27,10	30,90	17,30
4 Сутність, яка зв'язує у ціле	21,70	33,60	30,20	33,90	20,10	17,10	28,00	15,40
5 Стратегічні цілі	19,80	34,80	20,50	24,60	32,60	20,90	27,10	19,70
6 Критерії успіху	23,40	35,40	26,20	24,50	16,50	19,50	33,90	20,60
Загальна оцінка	23,87	32,52	22,53	26,55	26,92	19,87	26,68	21,07

Таблиця 4.3 – Результати кількісного аналізу організаційної культури за оцінкою працівників управління залізниці N (методика К.Камерона, Р.Куінна), %

Параметри оцінки	Тип культури та її оцінка							
	Кланова		Адхократична		Ринкова		Ієрархічна	
	як є	бажано	як є	бажано	як є	бажано	як є	бажано
1 Найважливіші характеристики	17,6	38,8	7,6	23,8	12,3	14,9	62,5	22,5
2 Загальний стиль лідерства	13,8	35,0	2,5	13,5	30,0	12,1	53,7	39,4
3 Управління працівниками	6,9	36,9	0,6	21,9	23,8	16,9	68,8	24,4
4 Сутність, яка зв'язує у ціле	13,8	43,1	3,8	31,9	15,0	9,4	67,5	15,6
5 Стратегічні цілі	2,5	25,0	23,8	28,8	21,8	23,3	51,9	22,8
6 Критерії успіху	22,5	19,4	18,8	35,6	13,8	29,4	45,0	15,6
Загальна оцінка	12,85	33,03	9,52	25,92	19,45	17,67	58,23	23,38

Завдання 3. В таблиці 4.4 наведені результати оцінки сили організаційної культури підприємства, які зроблено 10 експертами. Оцінка проводилась в балах від 1 (мінімум) до 5 (максимум) за анкетною, наведеною у таблиці 4.5. Проведіть узагальнюючу оцінку сили культури, визначте її рівень, найбільш слабкі і найбільш розвинуті елементи. Чому відрізняється оцінка різних експертів? Які заходи можливо запропонувати підприємству для зміцнення організаційної культури?

Таблиця 4.4 – Анкета оцінки сили організаційної культури за методикою Дафта Р.Ф.

Твердження	Бали оцінки				
	2	3	4	5	6
1 Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її цілі, усвідомлюють важливість клієнтів	1	2	3	4	5
2 Члени організації чітко усвідомлюють свій внесок у досягнення мети організації	1	2	3	4	5

Продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5	6
3 Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в компанії цінностями	1	2	3	4	5
4 Підтримка інших працівників, навіть з інших відділів, є нормою і оцінюється гідно	1	2	3	4	5
5 Компанія та її менеджери орієнтовані більше на довгострокові, а не на короткострокові перспективи	1	2	3	4	5
6 Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	1	2	3	4	5
7 До наймання нових працівників ставляться дуже серйозно, з претендентами проводяться кілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення у них рис, відповідних культурі компанії	1	2	3	4	5
8 Новачкам надається як позитивна, так і негативна інформація про компанію, вони мають можливість зробити усвідомлений вибір щодо доцільності роботи в фірмі	1	2	3	4	5
9 Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є його професіоналізм, а не інтриги і знайомства	1	2	3	4	5
10 Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, яке безперервно змінюється	1	2	3	4	5
11 Дотримання місії та цінностей компанії важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	1	2	3	4	5
12 Ви чули розповіді про лідерів або героїв компанії	1	2	3	4	5
13 В компанії проводяться церемонії нагородження співробітників, які зробили суттєвий внесок в діяльність компанії	1	2	3	4	5

Таблиця 4.5 – Зведені результати оцінки сили культури підприємства за кожним критерієм

Опитані експерти	Параметри													Загальна сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1 Директор	4	4	4	3	4	2	4	5	5	4	4	3	2	
2 Менеджер	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	1	
3 Менеджер	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	
4 Менеджер постачання	2	3	3	4	5	3	2	1	3	3	4	3	3	
5 Адміністратор	4	4	5	2	4	5	5	3	5	5	4	3	1	
6 Спеціаліст	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	1	1	
7 Спеціаліст	2	3	4	4	4	5	4	2	3	4	4	2	3	
8 Бухгалтер	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	3	2	2	
9 Кур'єр	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	
10 Оператор машин	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	5	1	1	
Середнє значення														

Завдання 4. У таблиці 4.6 наведені результати вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури підприємства. Визначте, які типи культури за різними класифікаційними ознаками переважають на підприємстві. Що ослаблює організаційну культуру підприємства? Як на думку опитуваних повинна змінюватись організаційна культура?

Таблиця.4.6 – Результати вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури Основ'янської колійної машинної станції № 39

Класифікаційна ознака	Назва типу культури	Частка опитуваних, які обрали відповідний тип культури	
		3	4
1	2	Як є	Як бажано
Вертикальний аналіз			
1 Орієнтація стратегічного управління 1.1 Внутрішнє та зовнішнє середовище	1 Ринкова культура	38,10	25,90
	2 Традиційна культура	7,40	6,20
	3 Змішана культура	54,50	67,90
1.2 Гнучкість консерватизм	1 Ринкова (інноваційна) культура	3,00	62,10
	2 Традиційна культура	65,10	11,20
	3 Змішана культура	31,90	26,70
2 Рівень регламентації формалізації. 2.1 Ставлення до формальних правил	1 Бюрократична культура	31,05	72,80
	2 Культура неформальних відносин	9,050	4,70
	3 Змішана культура (культ. деформація)	59,90	22,50
2.2 Відносини між співробітниками	1 Бюрократична культура	9,70	17,20
	2 Культура неформальних відносин	56,30	17,50
	3 Змішана культура	34,00	65,30
3 Джерела влади	1 Культура власності	62,50	12,90
	2 Культура ролі	6,70	20,90
	3 Культура особистості	19,60	11,60
	4 Культура знань	11,20	54,60
4 Ставлення персоналу до завдання	1 Культура конформізму	65,80	24,10
	2 Культура ініціативи і особистих обов'язків	34,20	75,90
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	1 Авторитарна культура	47,10	12,90
	2 Демократична культура	46,70	75,40
	3 Ліберальна культура	6,20	11,70

Продовження таблиці 4.6

1	2	3	4
6 Спрямованість уваги	1 Культура з орієнтацією на завдання	79,12	5,65
	2 Культура з орієнтацією на співробітників	14,40	55,65
	3 Змішана культура	6,48	38,70
7 Переважний вид мотивації	1 Культура, заснована переважно на владній мотивації	36,50	3,30
	2 Культура, заснована на мотивації персоналу	17,90	32,80
	3 Культура, заснована на прямій мотивації	45,60	63,90
Горизонтальний аналіз			
1 Ступінь прийняття ключових цінностей	1 Культура цінності єдності	43,10	68,40
	2 Культура цінності роз'єднаності	56,90	31,60
2 Відчуття причетності до організації	1 Культура причетності	67,00	70,00
	2 Культура відчуженості	33,00	30,00
3 Сприймання ступеню єдності і цілісності	1 Культура співробітництва	14,40	100,0
	2 Культура конфронтації	85,6	-
4 Відповідність проголошуваних цінностей дійсності	1 Культура реальних декларацій	34,10	95,10
	2 Культура фіктивних декларацій	65,90	4,90

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Які існують основні підходи до вивчення організаційної культури?

- а) символічний, когнітивний, систематичний (цілісний);
- б) символічний, діагностичний, систематичний (цілісний);
- в) символічний, когнітивний, холістичний.

2 У символічному підході до вивчення організаційної культури акцент робиться так:

- а) на вивченні символів організації;
- б) вивченні колективної свідомості, когнітивних схем, загальної системи знань, вірувань, правил, які визначають відповідні форми поведінки;
- в) вивченні усіх основних характеристик соціокультурного середовища, об'єктивних рис організації, параметрів психологічного середовища в організації;
- г) немає правильної відповіді.

3 У когнітивному підході до вивчення організаційної культури акцент робиться так:

- а) на вивченні символів організації;
- б) вивченні колективної свідомості, когнітивних схем, загальної системи знань, вірувань, правил, які визначають відповідні форми поведінки;
- в) вивченні усіх основних характеристик соціокультурного середовища, об'єктивних рис організації, параметрів психологічного середовища в організації;
- г) немає правильної відповіді.

4 У цілісному підході до вивчення організаційної культури акцент робиться так:

- а) на вивченні символів організації;
- б) вивченні колективної свідомості, когнітивних схем, загальної системи знань, вірувань, правил, які визначають відповідні форми поведінки;
- в) вивченні усіх основних характеристик соціокультурного середовища, об'єктивних рис організації, параметрів психологічного середовища в організації;
- г) немає правильної відповіді.

5 Які існують методи (стратегії) вивчення організаційної культури:

- а) холістична стратегія;
- б) метафорична стратегія;
- в) кількісна стратегія;
- г) усі відповіді правильні.

6 Метафорична стратегія вивчення організаційної культури полягає у такому:

а) вивчення зразків документів, їх мови, звітності, легенд, міфів, стереотипів та мови спілкування;

б) глибоке проникнення дослідника в культуру: або як глибоко причетного спостерігача, або як члена колективу (консультанта);

в) використання опитувань, анкетування, інтерв'ю та інших методів, які дають кількісну оцінку конкретним проявам культури;

г) немає правильної відповіді.

7 Холістична стратегія вивчення організаційної культури полягає у такому:

а) глибоке проникнення дослідника в культуру: або як глибоко причетного спостерігача, або як члена колективу (консультанта);

б) вивчення зразків документів, їх мови, звітності, легенд, міфів, стереотипів та мови спілкування;

в) використання опитувань, анкетування, інтерв'ю та інших методів, які дають кількісну оцінку конкретним проявам культури;

г) немає правильної відповіді.

8 Кількісна стратегія вивчення організаційної культури полягає у такому:

а) використання опитувань, анкетування, інтерв'ю та інших методів, які дають кількісну оцінку конкретним проявам культури;

б) глибоке проникнення дослідника в культуру: або як глибоко причетного спостерігача, або як члена колективу (консультанта);

в) вивчення зразків документів, їх мови, звітності, легенд, міфів, стереотипів та мови спілкування;

г) немає правильної відповіді.

9 Кланова культура – це:

- а) культура, яка фокусує увагу на внутрішній підтримці гнучкості, турботі про підлеглих;
- б) культура, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до працівників;
- в) культура, яка фокусує увагу на внутрішніх адміністративних засадах, що забезпечують стабільність та контроль;
- г) немає правильної відповіді.

10 Адхократична культура – це:

- а) культура, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до працівників;
- б) культура, яка фокусує увагу на зовнішньому впливі у сполученні із вимогами стабільності та контролю;
- в) культура, яка фокусує увагу на внутрішніх адміністративних засадах, що забезпечують стабільність та контроль;
- г) немає правильної відповіді.

11 Ринкова культура – це:

- а) культура, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до працівників;
- б) культура, яка фокусує увагу на зовнішньому впливі у сполученні із вимогами стабільності та контролю;
- в) культура, яка фокусує увагу на внутрішніх адміністративних засадах, що забезпечують стабільність та контроль;
- г) немає правильної відповіді.

12 Ієрархічна культура – це:

- а) культура, яка фокусує увагу на внутрішній підтримці гнучкості, турботі про підлеглих;

б) культура, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до працівників;

в) культура, яка фокусує увагу на внутрішніх адміністративних засадах, що забезпечують стабільність та контроль;

г) немає правильної відповіді.

13 Базовими цінностями ринкової культури є:

а) механізми, правила, інструкції, авторитет посади, ієрархія, воля начальства, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок;

б) демократія, співпраця, довіра, чесність, чудове місце роботи. Дружба, робота в команді, повага і довіра, делегування повноважень;

в) максимізація проблем, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результатах;

г) вільний творчий політ самостверджуючої особистості, спрямованість на успішне здійснення проектів століття, інновації.

14 Базовими цінностями кланової культури є:

а) механізми, правила, інструкції, авторитет посади, ієрархія, воля начальства, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок;

б) демократія, співпраця, довіра, чесність, чудове місце роботи. Дружба, робота в команді, повага і довіра, делегування повноважень;

в) максимізація проблем, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результатах;

г) вільний творчий політ самостверджуючої особистості, спрямованість на успішне здійснення проектів століття, інновації.

15 Базовими цінностями адхократичної культури є такі:

а) механізми, правила, інструкції, авторитет посади, ієрархія, воля начальства, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок;

б) демократія, співпраця, довіра, чесність, чудове місце роботи. Дружба, робота в команді, повага і довіра, делегування повноважень;

в) максимізація проблем, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результатах;

г) вільний творчий політ самостверджуючої особистості, спрямованість на успішне здійснення проектів століття, інновації.

16 Базовими цінностями ієрархічної культури є:

а) механізми, правила, інструкції, авторитет посади, ієрархія, воля начальства, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок;

б) демократія, співпраця, довіра, чесність, чудове місце роботи. Дружба, робота в команді, повага і довіра, делегування повноважень;

в) максимізація проблем, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результатах;

г) вільний творчий політ самостверджуючої особистості, спрямованість на успішне здійснення проектів століття, інновації.

17 Сутність адхократичної культури можна визначити так:

а) розвиток людини;

б) підприємництво та творчість;

в) прибуток та конкуренція;

г) розвиток організації.

18 Для якої культури характерні такі початкові інтереси і потреби бізнесу - стабільність і плавність діяльності, внутрішня підтримка, координація і контроль, надійність поставок і планів-графіків, довгострокова передбачуваність бізнесу:

а) ринкової;

б) адхократичної;

в) кланової;

г) ієрархічної.

19 Оберіть правильне визначення культури з довгостроковою орієнтацією:

а) характеризується поглядом у майбутнє, виявляється у плануванні, в тому числі кар'єри, в прагненні до заощаджень і накопичень, ощадливості, наполегливості у досягненні поставлених матеріальних цілей;

б) характеризується поглядом у минуле і виявляється в повазі традицій та виконанні соціальних зобов'язань;

в) всі відповіді правильні.

20 Оберіть правильне визначення культури з короткостроковою орієнтацією:

а) характеризується поглядом у минуле і виявляється в повазі традицій та виконанні соціальних зобов'язань;

б) характеризується поглядом у майбутнє, виявляється у плануванні, в тому числі кар'єри, в прагненні до заощаджень і накопичень, ощадливості, наполегливості у досягненні поставлених матеріальних цілей;

в) немає правильної відповіді.

Тема 5. Вплив організаційної культури на діяльність організації

План семінарського заняття

5.1 Напрями впливу культури на діяльність організації.

5.2 Вплив організаційної культури на діяльність керівника.

5.3 Вплив культури на персонал організації.

Література: [33; 35; 50; 54; 56; 59; 74].

Питання для обговорення

1 Поясніть, на що (процеси, показники) та яким чином впливає організаційна культура?

2 Наведіть приклади впливу організаційної культури підприємства на показники якості його роботи.

3 Назвіть основні переваги підприємств з високим рівнем організаційної культури.

4 У чому виявляється вплив організаційної культури на конкурентоспроможність організації?

5 Як зовнішнє середовище впливає на організаційну культуру та на саму на організацію?

6 Поясніть, чому зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін в організації, здійснюється саме через організаційну культуру?

7 Поясніть, як і яким чином організаційна культура впливає на діяльність керівника?

8 Поясніть, чому культура визначає поведінку керівників не лише під час їх перебування в організації, але і за її межами?

9 Як організаційна культура впливає на персонал підприємства?

10 Розкрийте взаємозв'язок культури і стратегії організації.

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Організаційна культура і діяльність керівника» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Організаційна культура і персонал» та поясніть її.

Завдання 3. Нарисуйте ментальну карту «Організаційна культура і результати діяльності підприємства» та поясніть її.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Назвіть переваги підприємств з високим рівнем організаційної культури:

- а) зростання трансакційних витрат, витрат на управління;
- б) посилення творчого характеру діяльності;
- в) зниження рівня причетності працівників до підприємства;
- г) зниження мотивації працівників.

2 В чому проявляється вплив організаційної культури на конкурентоспроможність організації?

а) у формуванні позитивної репутації та привабливого іміджу фірми і виробленого продукту серед споживачів, ділових партнерів, громадськості;

б) в економічних результатах діяльності організації, в зростанні ринкової вартості фірми, гудвілу;

в) у забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищення трудового потенціалу організації

3 В чому проявляється вплив організаційної культури на економічну ефективність діяльності організації:

а) у формуванні позитивної репутації та привабливого іміджу фірми і виробленого продукту серед споживачів, ділових партнерів, громадськості;

б) в економічних результатах діяльності організації, в зростанні ринкової вартості фірми, гудвілу;

в) у забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищення трудового потенціалу організації.

4 В чому проявляється вплив організаційної культури на загальну ефективність (результативність) організації?

а) у формуванні позитивної репутації та привабливого іміджу фірми і виробленого продукту серед споживачів, ділових партнерів, громадськості;

б) в економічних результатах діяльності організації, в зростанні ринкової вартості фірми, гудвілу;

в) у забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищення трудового потенціалу організації.

5 Для оцінки організаційної культури можуть бути використані такі види ефектів:

а) економічний ефект;

б) ресурсний ефект;

в) технічний ефект;

- г) соціальний ефект;
- д) всі відповіді правильні.

6 Які підходи не використовуються для вирішення проблеми несумісності стратегії і культури в організації:

- а) ігнорується культура, яка серйозним чином перешкоджає ефективному проведенню в життя вибраної стратегії;
- б) система управління підлаштовується під існуючу в організації культуру;
- в) робляться спроби змінити культуру так, щоб вона підходила для вибраної стратегії;
- г) змінюється стратегія з метою її підлаштування під існуючу культуру;
- д) розробляється нова стратегія підприємства.

7 В чому проявляється мотивуюча функція організаційної культури?

- а) забезпечує входження новачків в організацію;
- б) забезпечує підтримку правил і норм поведінки;
- в) спрямовує дії членів організації у потрібному напрямку;
- г) об'єднує дії усіх членів організації;
- д) спонукає людей брати активну участь в справах організації.

8 В чому проявляється адаптивна функція організаційної культури?

- а) забезпечує входження новачків в організацію;
- б) забезпечує підтримку правил і норм поведінки;
- в) спрямовує дії членів організації у потрібному напрямку;
- г) об'єднує дії усіх членів організації;
- д) спонукає людей брати активну участь в справах організації.

9 Залученість і здатність до адаптації – одна з характеристик організаційної культури. Який вплив чинить ця характеристика на показники якості роботи організації?

- а) у більшій мірі впливає на фінансові показники, такі як ROA, ROI, ROS;

- б) впливає на якість задоволення робітника і віддачу від інвестицій;
- в) діє на розвиток продукту і інновацій;
- г) впливає на доходи, зростання продажу і частку ринка.

10 Мета і стабільність – одна з характеристик організаційної культури. Який вплив чинить ця характеристика на показники якості роботи організації?

- а) у більшій мірі впливає на фінансові показники, такі як ROA, ROI, ROS;
- б) впливає на якість задоволення робітника і віддачу від інвестицій;
- в) діє на розвиток продукту і інновацій;
- г) впливає на доходи, зростання продажу і частку ринка.

Тема 6. Вплив релігії та національної культури на особливості соціально-економічної системи та формування організаційної культури підприємства

План семінарського заняття

6.1 Соціально-економічні моделі сучасності та результати досліджень Г. Хофстеда.

6.2 Східнослов'янські країни на ментальній карті світу за Г. Хофстедом.

6.3 Ціннісні характеристики національних культур. Особливості прояву національної культури на рівні організації.

Література: [3; 12; 17; 19; 36; 37; 39; 55; 75].

Питання для обговорення

1 Що таке соціально-економічна модель? Під впливом яких чинників вона формується?

2 Чому релігія відіграє базисну роль у становленні та специфіці соціально-економічних моделей?

3 Які моделі виділяють сучасні вчені? Які країни відносять до цих моделей?

4 Як, на думку Г. Хофстеда, можна простежити зв'язок між релігійними цінностями, особливостями національної економічної (ділової) культури та відповідними типами соціально-економічної моделі?

5 Назвіть основні соціально-економічні моделі сучасності.

6 Охарактеризуйте англосаксонську ліберальну (протестантський капіталізм) модель економіки. У рамках даної моделі виділіть суттєві відмінності між окремими країнами і групами країн.

7 Охарактеризуйте узагальнену західноєвропейську соціал-демократичну (континентальну) модель (католицько-протестантський капіталізм, православну соціально-економічну модель) економіки. У рамках даної моделі виділіть суттєві відмінності між окремими країнами і групами країн.

8 Охарактеризуйте далекосхідну патріархально-корпоративну (конфуціанський капіталізм) модель економіки. У рамках даної моделі виділіть суттєві відмінності між окремими країнами і групами країн.

9 Охарактеризуйте мусульманську (ісламську) авторитарну модель економіки. У рамках даної моделі виділіть суттєві відмінності між окремими країнами і групами країн.

10 Які фактори впливають на формування національних культур? В чому вони проявляються?

11 Назвіть базові цінності, які визначають специфіку соціально-економічної моделі та економічної культури.

12 У чому полягає специфічність впливу світових релігій на характер господарювання?

13 Охарактеризуйте східнослов'янські країни на ментальній карті світу за Г. Хофстедом. Яке місце на цій карті займає Україна?

14 Охарактеризуйте базові установки національних культур, за Г. Хофстедом («індивідуалізм - колективізм»; «дистанція влади»; ставлення до невизначеності; «мужність - жіночність»; «довгострокова - короткострокова орієнтація в часі»), та особливості їх прояву в економічній поведінці, у т.ч. на рівні організації.

15 Проаналізуйте ціннісні характеристики національних культур.

16 Розкрийте особливості прояву базових установок національних культур, за Г. Хофстедом, на рівні організації.

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Соціально-економічна модель» та поясніть її.

Завдання 2. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Типи культури та їх характеристики

Термін	Визначення
1	2
а) індивідуалізм (IDV - Individualism)	1 Оцінка готовності людей приймати нерівномірність розподілу влади в інститутах і організаціях
б) дистанція влади (PDI - Power Distance)	2 Оцінка схильності людей до напористості і жорсткості, зосередженості на матеріальному успіху на шкоду інтересам до інших людей
в) уникнення невизначеності (UAI - Uncertainty Avoidance)	3 Показник того, наскільки суспільство виявляє прагматизм і стратегічно орієнтується на майбутнє, на протипагу традиціоналізму і короткостроковій (тактичній) орієнтації
г) маскуліність (MAS - Masculinity)	4 Показник того, чи вважають за краще люди піклуватися тільки про себе і власні сім'ї, або мають схильність об'єднуватися в деякі групи, які несуть відповідальність за людину в обмін на її лояльність до групи
д) довгострокова орієнтація (LTO - Long Term Orientation)	5 Показник того, наскільки люди терпимі до неясних ситуацій, намагаються відхилитися від них за допомогою вироблення чітких правил, вірячи в абсолютну істину і відмовляючись терпіти девіантну поведінку

Завдання 3. Користуючись даними таблиці 6.2, визначте особливості прояву базових установок національних культур, за Г. Хофстедом, на рівні організації («індивідуалізм - колективізм»; «дистанція влади»; ставлення до невизначеності; «мужність - жіночність»; «довгострокова - короткострокова орієнтація в часі»).

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Що таке соціально-економічна модель?

- а) комплекс інститутів, що визначають характер соціальної і господарської системи;
- б) механізми, що забезпечують дієздатність соціальної і господарської системи, єдність правил, норм і звичаїв господарювання;
- в) комплекс інститутів, що визначають характер соціальної і господарської системи, механізми, що забезпечують їх дієздатність, єдність правил, норм і звичаїв господарювання, форм взаємодії суб'єктів господарської життя, регулювання господарського порядку і господарських процесів з боку держави.

2 Назвіть основні соціально-економічні моделі сучасності:

- а) англосаксонська ліберальна модель;
- б) узагальнена західноєвропейська соціал-демократична (континентальна) модель;
- в) далекосхідна патріархально-корпоративна модель;
- г) мусульманська авторитарна модель;
- д) всі відповіді правильні.

3 Які базові цінності визначають специфіку соціально-економічної моделі та економічної культури?

- а) готовність людей приймати нерівномірність розподілу влади в інститутах і організаціях;
- б) ставлення до людини та до навколишнього світу;
- в) ставлення до моралі та права;
- г) ставлення до праці, багатства (бідності), власності, влади, конкуренції (співробітництва);
- д) схильність людей до напористості і жорсткості, зосередженості на матеріальному успіху на шкоду інтересу до інших людей.

4 Оберіть ті характеристики, які не характерні для прояву індивідуалістичної культури на рівні організації:

а) співробітники не бажають втручання організації в особисте життя, уникають опіки з її боку, вони сподіваються тільки на себе, відстоюють свої інтереси;

б) працівники очікують, що організація буде займатися їхніми особистими справами і захищати їх інтереси;

в) організація слабо впливає на самопочуття своїх службовців;

г) просування по службі – всередині або поза організації здійснюється на підставі компетенції і «ринкової вартості» працівника;

д) взаємодія в організації ґрунтується на почутті боргу і лояльності;

е) керівництво перебуває в курсі останніх ідей і методів, намагається втілити їх на практиці, стимулює активність підлеглих.

5 Оберіть ті характеристики, які не характерні для прояву колективістської культури на рівні організації:

а) працівники очікують, що організація буде займатися їхніми особистими справами і захищати їх інтереси;

б) взаємодія в організації ґрунтується на почутті боргу і лояльності;

в) співробітники не бажають втручання організації в особисте життя, уникають опіки з її боку, вони сподіваються тільки на себе, відстоюють свої інтереси;

г) відносини між адміністрацією та працівниками формуються зазвичай з урахуванням особистого внеску працівника;

д) керівництво перебуває в курсі останніх ідей і методів, намагається втілити їх на практиці, стимулює активність підлеглих;

е) соціальні зв'язки всередині організації характеризуються згуртованістю.

6 Оберіть ті характеристики, які не характерні для прояву культури з малою дистанцією влади на рівні організації:

- а) люди негативно ставляться до ідеї соціальної нерівності;
- б) існує невелика різниця у зарплатах;
- в) підлеглі можуть висловлювати власну думку з приводу наказів і рішень;
- г) сила переважає над правом;
- д) символи привілеїв і статусу цінуються персоналом і менеджментом.

7 Оберіть ті характеристики, які не характерні для прояву чоловічої культури на рівні організації:

- а) любов до ближнього, турбота про нього;
- б) «життя заради роботи»;
- в) бажання співпрацювати;
- г) цінують успіх, досягнення, силу, наполегливість, самовпевненість;
- д) визнаються високі амбіції й жорстка конкурентність.

8 Оберіть ті характеристики, які не характерні для прояву жіночої культури на рівні організації:

- а) «життя заради роботи»;
- б) теплі міжособистісні відносини;
- в) любов до ближнього, турбота про нього;
- г) спрямованість персоналу на досягнення мети, виконання завдання, визнання конкурентності середовища;
- д) бажання співпрацювати.

9 Оберіть правильне визначення культури з короткостроковою орієнтацією:

- а) характеризується поглядом у минуле і виявляється в повазі традицій та виконанні соціальних зобов'язань;
- б) характеризується поглядом у майбутнє, проявляється у плануванні, в тому числі кар'єри, в прагненні до заощаджень і накопичень, ощадливості, наполегливості у досягненні поставлених матеріальних цілей;
- в) немає правильної відповіді.

10 Оберіть правильне визначення культури з довгостроковою орієнтацією:

а) характеризується поглядом у майбутнє, проявляється у плануванні, в тому числі кар'єри, в прагненні до заощаджень і накопичень, ощадливості, наполегливості у досягненні поставлених матеріальних цілей;

б) характеризується поглядом у минуле і виявляється в повазі традицій та виконанні соціальних зобов'язань;

в) всі відповіді правильні.

11 Оберіть правильне визначення культури з довгостроковою орієнтацією:

а) характеризується поглядом у майбутнє, виявляється у плануванні, в тому числі кар'єри, в прагненні до заощаджень і накопичень, ощадливості, наполегливості у досягненні поставлених матеріальних цілей;

б) характеризується поглядом у минуле і виявляється в повазі традицій та виконанні соціальних зобов'язань;

в) всі відповіді правильні.

12 Охарактеризуйте моноактивних людей за типологією Р.Д. Льюїса:

а) орієнтовані на завдання, чітко планують свою діяльність і діяльність інших людей;

б) орієнтовані на людей, балакучі і товариські; планують черговість справ не за розкладом, а по мірі відносної привабливості;

в) поведінка як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, інтроверти, орієнтовані на збереження поваги.

13 Охарактеризуйте поліактивних людей за типологією Р.Д. Льюїса:

а) орієнтовані на завдання, чітко планують свою діяльність і діяльність інших людей;

б) орієнтовані на людей, балакучі і товариські; планують черговість справ не за розкладом, а по мірі відносної привабливості;

в) поведінка як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, інтроверти, орієнтовані на збереження поваги.

14 Охарактеризуйте реактивних людей за типологією Р.Д. Льюїса:

а) орієнтовані на завдання, чітко планують свою діяльність і діяльність інших людей;

б) орієнтовані на людей, балакучі і товариські; планують черговість справ не за розкладом, а по мірі відносної привабливості;

в) поведінка як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, інтроверти, орієнтовані на збереження поваги.

Теми рефератів

1 Особливості економічної культури, яка характерна для англосаксонської ліберальної (протестантської) соціально-економічної моделі (Англія).

2 Особливості економічної культури, яка характерна для англосаксонської ліберальної (протестантської) соціально-економічної моделі (США).

3 Особливості економічної культури, яка характерна для західноєвропейської соціально-економічної моделі (північноєвропейський варіант СЕМ).

4 Особливості економічної культури, яка характерна для західноєвропейської соціально-економічної моделі (центральноевропейський варіант СЕМ).

5 Особливості економічної культури, яка характерна для західноєвропейської соціально-економічної моделі (південноєвропейський варіант СЕМ).

6 Особливості економічної культури, яка характерна для далекосхідної патріархально-корпоративної (конфуціанської) соціально-економічної моделі (Японія).

7 Особливості економічної культури, яка характерна для далекосхідної патріархально-корпоративної (конфуціанської) соціально-економічної моделі (Китай).

8 Особливості економічної культури, яка характерна для соціально-економічної моделі СЕМ країн Південної Азії (Індія).

9 Особливості економічної культури, яка характерна для ісламської соціально-економічної моделі.

10 Особливості економічної культури, яка характерна для країн Латинської Америки.

11 Особливості економічної культури, яка характерна для соціально-економічної моделі СЕМ держави Ізраїль (кібуци).

12 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн протестантської культури (Європа: Німеччина, Данія, Ісландія, Нідерланди, Норвегія, Швеція, Швейцарія; США, Великобританія, Австралія, Канада).

13 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн католицької культури (Європа: Австрія, Бельгія, Угорщина, Ірландія, Італія, Іспанія, Мальта, Польща, Португалія, Словенія, Словаччина, Франція, Хорватія, Чехія).

14 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн православної культури (Європа: Болгарія, Греція, Кіпр, Македонія, Румунія, Сербія).

15 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн мусульманської культури (Європа: Туреччина, Боснія, Герцеговина, Албанія).

Тема 7. Національні культури: схожість і відмінності

План семінарського заняття

7.1 Порівняльна характеристика національних культур Сходу і Заходу (на прикладі національних культур США і Японії).

7.2 Специфіка розвитку організаційної культури підприємств України.

Література [1; 4; 5; 9; 45].

Питання для обговорення

1 Назвіть основні параметри національної культури, що впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компанії.

2 Чим можна пояснити слабкий інтерес до національних моделей культури та управління з боку вітчизняного бізнесу?

3 Охарактеризуйте особливості західної ділової культури (на прикладі національної культури США).

4 Охарактеризуйте особливості східної ділової культури (на прикладі національної культури Японії).

5 Які передумови мають національні ділові культури Сходу і Заходу?

6 Назвіть основні протиріччя східної та західної ділових культур.

7 Поясніть, чому при всіх протиріччях організаційних культур Японії і США обидві країни є успішними лідерами світової економіки?

8 Яке місце між західною та східною культурою займає ділова культура України? Назвіть її особливості.

9 Чим визначається специфіка бізнес-культури слов'янських країн, у тому числі і України? Назвіть основні чинники, що вплинули на становлення української бізнес-культури.

10 Які цінності притаманні російській культурній традиції?

13 Охарактеризуйте основні риси господарської культури вітчизняних підприємців наприкінці ХІХ – початку ХХ ст.

14 В чому полягає основа корпоративної ідеології радянських підприємств? В чому їх головна проблема?

15 Стисло охарактеризуйте корпоративну культуру сучасного українського підприємства.

16 В чому полягає стратегічна проблема сучасного етапу розвитку українського суспільства і вітчизняної системи підприємництва?

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Західна ділова культура» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Східна ділова культура» та поясніть її.

Завдання 3. Відобразіть графічно ідеальні та реальні характеристики національної ділової культури на прикладі сучасної України.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 До основних чинників, що вплинули на становлення російської (української) бізнес-культури, відносяться:

- а) сприятливі природно-кліматичні події;
- б) суперечливий історичний розвиток суспільства (часті війни, слабкість демократичних традицій);
- в) відсутність державного втручання в приватне життя;
- г) релігія.

2 Що з наведеного нижче не відноситься до основних характеристик російського й українського соціально-економічного генотипу:

- а) колективна ідеологія;
- б) активна роль держави в протіканні економічних процесів;
- в) постійне підналаштування природного ходу розвитку економічної системи з боку держави радикальними заходами;
- г) підміна державних інтересів інтересами бюрократичного прошарку;
- д) розвиненість підприємницької ініціативи серед населення;
- е) зрощення бізнесу з владою.

3 Назвіть ключові характеристики радянської системи господарювання:

- а) чіткий опис функцій працівників, формалізовані стосунки;
- б) прагнення до створення умов для співпраці між працівниками на усіх рівнях у виробництві і управлінні;
- в) переважно матрична структура управління;
- г) відсутність покарання за помилки, суворого контролю за виконанням посадових обов'язків і інструкцій;
- д) заохочення універсалізму, поєднання професій і обов'язків;
- е) прагнення до збереження опіки з боку вищих органів, установ, організацій і відомств.

4 Назвіть найбільш суттєві форми прояву етичних норм сучасних підприємців у їх ділових стосунках з партнерами:

- а) змішування особистих і ділових стосунків;
- б) пунктуальність, надійність, відповідальність;
- б) ненадійність, безвідповідальність.

5 Охарактеризуйте латинський тип національного характеру за К. Ламмерсом і Д. Хиксоном:

- а) характеризується класичною бюрократією, централізацією влади і процесу ухвалення рішень, безліччю рівнів ієрархії;
- б) невисокий рівень бюрократизації, менша міра централізації і формалізації;
- в) висока централізація процесу ухвалення рішень, невисокий рівень формалізації, переважання традиційно-сімейної системи координації ресурсів.

6 Охарактеризуйте англосакський тип національного характеру за К. Ламмерсом і Д. Хиксоном:

- а) характеризується класичною бюрократією, централізацією влади і процесу ухвалення рішень, безліччю рівнів ієрархії;
- б) невисокий рівень бюрократизації, менша міра централізації і формалізації;

в) висока централізація процесу ухвалення рішень, невисокий рівень формалізації, переважання традиційно-сімейної системи координації ресурсів.

7 Охарактеризуйте тип національного характеру країн третього світу за К. Ламмерсом і Д. Хиксоном:

а) характеризується класичною бюрократією, централізацією влади і процесу ухвалення рішень, безліччю рівнів ієрархії;

б) невисокий рівень бюрократизації, менша міра централізації і формалізації;

в) висока централізація процесу ухвалення рішень, невисокий рівень формалізації, переважання традиційно-сімейної системи координації ресурсів.

8 Охарактеризуйте моноактивний тип людей за Р.Д. Льюїсом:

а) орієнтовані на завдання, чітко планують свою діяльність і діяльність інших людей;

б) орієнтовані на людей, балакучі і товариські; планують черговість справ не за розкладом, а по мірі відносної привабливості;

в) поведінка як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, інтроверти, орієнтовані на збереження поваги.

9 Охарактеризуйте поліактивний тип людей за Р.Д. Льюїсом:

а) орієнтовані на завдання, чітко планують свою діяльність і діяльність інших людей;

б) орієнтовані на людей, балакучі і товариські; планують черговість справ не за розкладом, а по мірі відносної привабливості;

в) поведінка як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, інтроверти, орієнтовані на збереження поваги.

10 Охарактеризуйте реактивний тип людей за Р.Д. Льюїсом:

а) орієнтовані на завдання, чітко планують свою діяльність і діяльність інших людей;

б) орієнтовані на людей, балакучі і товариські; планують черговість справ не за розкладом, а по мірі відносної привабливості;

в) поведінка як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, інтроверти, орієнтовані на збереження поваги.

Теми рефератів

1 Ділова культура в країнах Західної Європи (на прикладі однієї-двох країн).

2 Ділова культура в країнах Східної Європи (на прикладі однієї-двох країн).

3 Ділова культура в країнах Азії (на прикладі однієї-двох країн).

4 Ділова культура в країнах Латинської Америки (на прикладі однієї-двох країн).

5 Сучасна ділова культура в Україні.

Тема 8. Особливості моделей управління різних соціально-економічних систем (східнослов'янська та західна цивілізації)

План семінарського заняття

8.1 Основні ментальні особливості людини православної (східнослов'янської) і західної цивілізацій. Особливості господарського життя та системи управління, характерні для цих цивілізацій.

8.2 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православній (східнослов'янській) і західній культурах.

8.3 Філософська основа моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації.

8.4 Досвід господарювання трудового братства М. М. Неплюєва як приклад моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації.

8.5 Сучасні західні концепції менеджменту та зміна парадигми західної моделі менеджменту.

8.6 Порівняння моделей менеджменту двох цивілізацій.

Література [1; 2; 11; 12; 17; 24; 27; 30; 33; 42; 43; 72].

Питання для обговорення

1 Охарактеризуйте особливості менталітету, у тому числі господарського менталітету західноєвропейців і східних слов'ян. Чому утворилася така відмінність?

2 У чому полягає відмінність ієрархії цінностей (потреб людини, за А. Маслоу і св. М. Сербським)?

3 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православної (східнослов'янській) і західній культурах.

4 Розкрийте філософську основу моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації.

5 Поясніть сутність та основні риси духовно-морального управління.

6 Поясніть, в чому полягає успішність господарювання трудового братства М.М. Неплюєва? Чи можлива така модель управління сьогодні? Чому?

7 Охарактеризуйте сучасні західні концепції менеджменту

8 Охарактеризуйте концепцію якості менеджменту та наведіть фундаментальні положення, які складають основу моделі досконалості.

9 Розкрийте принципи ефективного керівництва за С. Кові.

10 У чому полягає зміна парадигми західної моделі менеджменту? Яка системна помилка сучасної парадигми західної моделі менеджменту?

11 Зробіть порівняльний аналіз моделей менеджменту двох цивілізацій (західна-східнослов'янська).

12 Охарактеризуйте модель управління, яка зараз існує у соціально-економічному просторі України.

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Духовно-моральне управління» та поясніть її.

Завдання 2.

Проблемні питання для обговорення

1 Як Ви вважаєте, чи є Україна в даний час православною країною?

2 На Ваш погляд, православ'я стримує активність в бізнесі або, навпаки, зміцнює віру підприємця в правильність своїх дій?

3 Уявіть, що Ви очолюєте деяку приватну фірму. За інших рівних обставин, з ким би Ви хотіли мати справу: з фірмою, яку очолює віруюча людина, чи ні?

Відповіді поясніть.

Творчі питання

3 Як Ви думаєте, чи є ідея головного героя Ф.М. Достоевського «Підліток» православною ідеєю? (миттєво розбагатіти і роздати всі гроші жебракам)? Спробуйте проаналізувати її. Близька вона Вам?

4 Як вплинув би на економіку розвиток православних принципів господарювання, управління, зміна в суспільстві ставлення до багатства, власності, праці відповідно до моральних принципів християнства?

Вибудуйте логічний ланцюг за конкретними показниками і процесами і нарисуйте його.

5 Що заважає впровадити духовно-моральну (православну) модель управління в наше життя?

6 З кого (з себе, влади, ...) потрібно починати зміни і якими вони повинні бути?

Завдання 3. Користуючись даними таблиці 8.1, визначте ієрархію цінностей особистості у східнослов'янській і західній культурах, запропоновану А. Маслоу та св.. М. Сербським, та розташуйте цінності у ієрархічній послідовності.

Таблиця 8.1 – Ієрархія цінностей особистості у східнослов'янській і західній культурах

Цінності особистості у східнослов'янській і західній культурах	Ієрархія цінностей особистості у східнослов'янській і західній культурах	
	за А. Маслоу	за св. М. Сербським
1	2	3
1) соціальні потреби, потреби в причетності, соціально-психологічному комфорті		
2) вітчизна – соціальні потреби, потреби у служінні		
3) самовираження, само актуалізація		
4) бог – тобто духовно-моральні потреби		
5) тілесні потреби		
6) особистий прибуток і задоволення (тілесні потреби, потреби у безпеці, потреби у соціально-психологічному комфорті, потреби у визнанні, потреби у самовираженні)		
7) потреба громадського визнання, самоповаги, особистих досягнень		
8) совість – теж духовно-моральні потреби		
9) сім'я – теж соціальні потреби, потреби у служінні		
10) потреби в безпеці		

Завдання 4. Користуючись даними таблиці 8.2, визначте особливості менеджменту в західній та східній цивілізаціях.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Розкрийте принцип ієрархії цілей духовно-морального управління:

- а) кожна дія керівника повинна перевірятись та відповідати двом критеріям – економічному та моральному;
- б) духовно-моральні цілі як головні, а матеріальні - як забезпечуючі, найвищий закон – любов;
- в) економічний успіх не самоціль, а лише засіб для гідного існування особистості.

2 Яка ментальна особливість особистості не відноситься до православної – східнослов'янської цивілізації?

- а) головним для людини був пошук сенсу життя, основною ідеєю організації суспільства, ціннісним ядром культури є внутрішнє перетворення особистості;
- б) ідеї внутрішнього перетворення особистості відповідає культура інтравертної особистості;
- в) пріоритет дії (бажань, волі) над умоглядом (розумом), переважання волі і рацію над почуттями;
- г) спосіб споживання - «істинне благополуччя - спокійність душі і сумління»;
- д) орієнтування на минуле і майбутнє, схильність покладатися на «авось», утопізм і довготерпіння.

3 Яка ментальна особливість особистості не відноситься до західної цивілізації?

- а) ідеї правового улаштування соціального життя відповідає культура екстравертної особистості;
- б) у мирському житті властивий індивідуалізм;
- в) правове суспільство. Пріоритет «писаного права»;
- г) „її підтримує живе вселенське почуття всеобщності і заспокійливих взаємозв'язків у світі. Її переважне відчуття - споконвічна довіра”;

д) орієнтування на поточний момент, на оптимізуючий розрахунок.

4 Що не є особливістю господарського життя та системи управління в православно-східнослов'янській цивілізації?

а) особливості клімату, обширність території країни і мала густина населення, багатство природних ресурсів, аграрний тип економіки;

б) державна організація суспільства відбувалася зверху. До середини XVIII ст. стани розрізнялися не правами, а повинностями. Сильна державна влада співіснувала з розвиненим інститутом місцевого самоврядування;

в) перетворення зачіпали ядро (зміна релігії);

г) раціональна частина системи управління сприймається досить скептично, всі регламенти, рутини терпяться тільки з необхідності, немає внутрішньої звички «довгого вольового дихання».

5 Що не є особливістю господарського життя та системи управління в західній цивілізації?

а) державна організація суспільства поступово формувалася знизу на основі врахування взаємних привілеїв і обов'язків, які послужили основою державно-демократичних форм правління;

б) пріоритет дії (бажань, волі) над умоглядом (розумом), переважання волі і раціо над почуттями веде до панування на підприємствах сильної раціональної системи управління (яка сприяла застосуванню формалізованих і чітко документованих процедур), з переважанням силових управлінських впливів, але «емоційно» сухої;

в) державна організація суспільства поступово формувалася знизу на основі врахування взаємних привілеїв і обов'язків, які послужили основою державно-демократичних форм правління;

г) перетворення носили політичний характер (перетворення захисної оболонки), не зачіпали ядро.

6 Згідно з концепцією А. Маслоу:

а) існує така ієрархія цінностей: самовираження, самоактуалізація; потреба громадського визнання, самоповаги,

особистих досягнень; соціальні потреби, потреби в причетності, соціально-психологічному комфорті; потреби в безпеці; тілесні потреби;

б) існує така ієрархія цінностей: Бог – тобто духовно-моральні потреби; Сівість - теж духовно-моральні потреби; Вітчизна – соціальні потреби, потреби у служінні; Сім'я - теж соціальні потреби, потреби у служінні; Особистий прибуток і задоволення;

в) існує п'ять основних імпульсів, які рухають людьми: 1) особистий прибуток і власні задоволення; 2) сімейні і кровні узи; 3) громадські закони; 4) сівість і 5) почуття присутності Живого Бога.

7 Згідно з концепцією М. Сербського:

а) існує така ієрархія цінностей: Бог – тобто духовно-моральні потреби; Сівість – теж духовно-моральні потреби; Вітчизна – соціальні потреби, потреби у служінні; Сім'я - теж соціальні потреби, потреби у служінні; Особистий прибуток і задоволення;

б) існує п'ять основних імпульсів, які рухають людьми: 1) особистий прибуток і власні задоволення; 2) сімейні і кровні узи; 3) громадські закони; 4) сівість і 5) почуття присутності Живого Бога;

в) зазначав, що православна культура виховує в людині потребу жити заради Бога, Вітчизни та ближнього і тільки потім заради себе.

8 З наведеного нижче оберіть характерні риси західної моделі менеджменту:

а) модель заснована на ціннісній єдності – духовній чи ідейній;

б) модель заснована на процедурній єдності, спирається на регламентацію операцій, дій, відносин;

в) досягнення індивідуальної ефективності, особистісного матеріального, кар'єрного, владного зростання;

г) спільне досягнення висунутих, у т.ч. господарських цілей, та особистісне духовно-моральне, творче зростання.

9 З наведеного нижче оберіть характерні риси східнослов'янської моделі менеджменту:

а) модель заснована на ціннісній єдності – духовній чи ідейній;

б) модель заснована на процедурній єдності, спирається на регламентацію операцій, дій, відносин;

в) досягнення індивідуальної ефективності, особистісного матеріального, кар'єрного, владного зростання;

г) спільне досягнення висунутих, у т.ч. господарських цілей та особистісне духовно-моральне, творче зростання.

10 Назвіть кінцеву мету східнослов'янської моделі управління (православна цивілізація):

а) прибутковість, ефективний розвиток організації в умовах конкуренції, досягнення (збереження) влади, індивідуальна ефективність;

б) гармонійний розвиток кожної особистості, наближення до досконалості, духовне та матеріальне благополуччя людини та суспільства у цілому, збереження та розвиток навколишнього світу.

Теми рефератів

1 Доброчинність як духовне явище і фактор розвитку особистості, суспільства, економіки.

2 Вплив православ'я на розвиток підприємницької діяльності. Основні риси господарської культури вітчизняних підприємців.

3 Доброчинна діяльність промисловців та підприємців. Українські, російські благодійники та меценати ХІХ – початку ХХ ст.

4 Особливості системи управління в т.ч., управління персоналом, риси менеджера, характерні для сучасних цивілізацій - порівняльний аналіз (дві цивілізації за вибором).

5 Вплив цивілізаційного (соціокультурного) фактора на економічний розвиток держави.

6 Характерні риси менеджера, притаманні різним культурам.

- 7 Підприємці-меценати в Україні: минуле і сьогодення.
- 8 Підприємці, купці-меценати Слобожанщини.
- 9 Сучасні приклади господарювання відповідно до принципів християнської етики та культури.

Тема 9. Теоретичні засади вивчення якості трудового життя

План семінарського заняття

- 9.1 Концепція якості трудового життя у західній теорії.
- 9.2 Концепція якості трудового життя: порівняльний аналіз православної моделі праці і сучасних західних теорій.
- 9.3 Фактори формування та шляхи підвищення якості трудового життя.
- 9.4 Оцінка якості трудового життя.
 - 9.4.1 Щодо класифікації потреб людини та їх ролі у мотивації праці.
 - 9.4.2 Методика оцінки якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою.

Література [11; 22; 23; 26; 30-32; 34; 40-42; 44; 47; 49; 52; 53; 63; 69; 70].

Питання для обговорення

- 1 Дайте визначення якості трудового життя. Що Ви розумієте під цією соціально-економічною категорією?
- 2 Розкрийте сутність концепції якості трудового життя у західній теорії.
- 3 Як розглядається якість трудового життя сучасними вітчизняними та російськими вченими?
- 4 Назвіть параметри якісної праці, що відносяться до особистості працівника.

5 Зробіть порівняльний аналіз православної моделі праці і сучасних західних теорій. В чому криється різниця підходів?

6 Охарактеризуйте фактори формування якості трудового життя.

7 Як забезпечити підвищення якості трудового життя у нашому суспільстві?

8 Яку роль відіграють потреби людини у мотивації праці?

9 Як оцінити якість трудового життя? Стисло розкрийте методику оцінки.

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Якість трудового життя» та поясніть її.

Завдання 2

За даними таблиці 9.1, в якій наведено результати оцінки рівня вираженості та задоволеності потреб трьох груп працівників, визначте рівень якості трудового життя працівників та порівняйте його за групами працівників. Дайте рекомендації щодо підвищення рівня якості трудового життя працівників.

Завдання 3

Для виміру суб'єктивних показників рівня якості трудового життя на підприємстві ВАТ «Мотор Січ» було проведене анкетування. Результати проведеного анкетування відображені на рисунку 9.1. Прокоментуйте результати та зробіть рекомендації щодо підвищення рівня якості трудового життя на підприємстві. Оцінювані параметри наведено у таблиці 9.2.

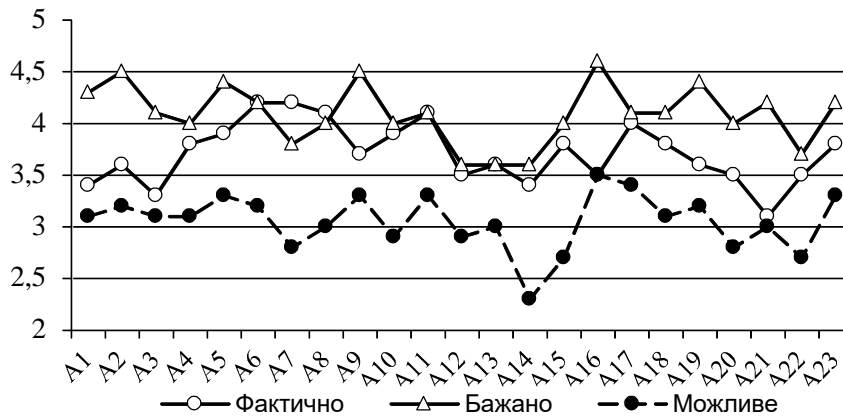


Рисунок 9.1. – Результати експертної оцінки рівня якості трудового життя на підприємстві ВАТ «Мотор Січ» у 2007 р. за суб'єктивними показниками

Таблиця 9.2 – Показники якості трудового життя

A1	Висока відповідальність кожного за вчинки членів колективу	A9	Якість емоційного клімату в колективі	A17	Існування чітко сформульованих загальних цілей роботи колективу
A2	Взаємна довіра й турбота	A10	Якість службових відносин	A18	Узгодженість цілей колективу й працівників
A3	Сумісність членів колективу за характером	A11	Якість позаслужбових відносин	A19	Рівномірність розподілу роботи між членами колективу
A4	Позитивність характеру міжособистісних відносин	A12	Якість використання адміністративних методів управління	A20	Стимулювання самостійності в роботі
A5	Уміння вислухати й зрозуміти один одного	A13	Якість використання економічних методів управління	A21	Справедливість винагороди за роботу
A6	Позитивність взаємин між членами колективу різного віку	A14	Якість використання соціально-психологічних методів управління	A22	Справедливість покарань
A7	Дотримання вимог доцільного співвідношення в колективі людей різної статі	A15	Якість освітньо-виховних методів управління	A23	Якість форми видачі розпоряджень
A8	Дотримання вимог співвідношення в колективі осіб різного віку	A16	Справедливість оцінки ініціативного творчого ставлення до роботи		

При цьому респондентам пропонувалося оцінити наведені 23 висловлення виходячи з фактичного, бажаного й можливого стану за п'ятибальною шкалою, де

- 5 – відповідає відповіді «так»;
- 4 – відповіді «скоріше так, ніж ні»;
- 3 – «скоріше ні, ніж так»;
- 2 – «ні»;
- 1 – «складно відповісти або не знаю».

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Дайте визначення якості трудового життя:

а) це діяльність організації, спрямована на задоволення потреб її робітників шляхом створення механізмів, за допомогою яких працівник отримує повний доступ до процесу прийняття рішень, які визначають його життя на роботі;

б) це загальнолюдський рух у бік створення умов, які заважають процесу відчуження праці, відновленню цілісності праці й культури, піднесенню людини як самостійної творчої особистості;

в) це рівень задоволення потреб і інтересів працівника за допомогою праці в конкретній організації;

г) це інтегральна категорія, що характеризує, з одного боку, рівень духовного і соціального розвитку людини, рівень її добробуту, який вона може реалізувати та досягти в процесі праці, а з іншого – суспільні умови праці – духовно-моральні, соціально-економічні, організаційно-технічні;

д) всі відповіді правильні;

е) немає правильної відповіді.

2 Як розглядається людина в концепції якості трудового життя?

а) тільки як трудовий ресурс;

б) як особистість, в тісному зв'язку з умовами (трудовими, національними, моральними, культурними, побутовими), у яких вона може оптимально реалізувати свої здібності.

в) немає правильної відповіді

3 Які критерії ефективності праці притаманні сучасній західній концепції якості трудового життя?

а) зовнішні, переважно економічні, та у певній мірі – соціальні та психологічні результати діяльності людини, організації, які відображуються у рівні доходів, прибутку, продуктивності праці, якості продукції, конкурентоспроможності організації, соціальній стабільності, задоволеності працею;

б) у першу чергу внутрішні, духовно-моральні та соціальні, а вже потім зовнішні – соціальні та економічні. Мотивація, духовний та емоційний стан людини, суспільства мають визначальне значення;

в) немає правильної відповіді.

4 Які критерії ефективності праці притаманні православній концепції праці?

а) зовнішні, переважно економічні, та у певній мірі – соціальні та психологічні результати діяльності людини, організації, які відображуються у рівні доходів, прибутку, продуктивності праці, якості продукції, конкурентоспроможності організації, соціальній стабільності, задоволеності працею;

б) у першу чергу внутрішні, духовно-моральні та соціальні, а вже потім зовнішні – соціальні та економічні. Мотивація, духовний та емоційний стан людини, суспільства мають визначальне значення;

в) немає правильної відповіді.

5 Розкрийте цілі підвищення якості трудового життя, притаманні православній концепції праці:

а) підвищення економічної вигоди для роботодавця, організації, країни;

б) духовне, творче зростання особистості, гармонійний її розвиток за рахунок реалізації усіх потреб, відтворення суспільства на більш високому духовно-моральному та

матеріальному рівні, відтворення та перетворення навколишнього світу відповідно до замислу Творця;

в) немає правильної відповіді.

6 Назвіть об'єктивні фактори, що впливають на якість трудового життя персоналу:

а) якість системи управління та її вдосконалення;

б) рівень особистісного розвитку;

в) рівень соціально-економічного розвитку держави;

г) ставлення до праці.

7 Назвіть суб'єктивні фактори, що впливають на якість трудового життя персоналу:

а) якість системи управління та її вдосконалення;

б) рівень особистісного розвитку;

в) рівень соціально-економічного розвитку держави;

г) ставлення до праці.

8 Суб'єктивність категорії якість трудового життя виявляється у тому, що ...

а) оцінка умов праці окремим працівником залежить від рівня його освіти, професійного досвіду, ділових якостей;

б) оцінка умов праці окремим працівником у значній мірі залежить від рівня його духовної, інтелектуальної зрілості, сприйняття, емоційної оцінки;

в) всі відповіді правильні.

9 Системна оцінка якості трудового життя персоналу передбачає:

а) оцінку реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи (оцінку рівня задоволеності потреб працівників шляхом праці на підприємстві; рівня задоволеності працівників різними сторонами трудової діяльності; управлінням, морально-психологічним кліматом та організаційною культурою);

б) оцінку організації як складної соціотехнічної системи, у якій працює людина (оцінку соціально-економічних; морально-психологічних та інших умов праці; змістовності праці, можливостей всебічного розвитку потенціалу працівників);

в) правильна відповідь а) і б).

10 З наведеного нижче оберіть параметри якісної праці, що відносяться до особистості працівника:

а) працівник повинен регулярно отримувати визнання (похвалу) за внесок в загальну справу (Визнання);

б) працівник повинен розуміти і відчувати, що про нього піклуються як про людину (Турбота);

в) працівник повинен усвідомлювати важливість своєї роботи, одержуючи цю інформацію ззовні (Усвідомлення важливості роботи);

г) працівник повинен мати нагоду працювати з лояльними співробітниками (Зусилля колег);

д) працівник повинен мати хороші ресурси для виконання роботи.

11 З наведеного нижче оберіть параметри якісної праці, що відносяться до роботи:

а) працівник повинен розуміти, чого від нього чекають (Очікування);

б) працівник повинен мати нагоду виконувати роботу найкращим чином (Придатність до роботи);

в) працівник повинен розвиватися (необхідно спрямовувати його розвиток через керівництво, виховання, спрямування);

г) необхідно враховувати думку працівника (Врахування думки);

д) необхідно дати можливість працівникові знайти друзів (Дружба);

е) необхідно дати працівникові можливість просування вперед (Просування вперед);

ж) необхідно дати працівникові можливість зростання (Зростання).

Теми рефератів

1 Досвід забезпечення високої якості трудового життя на зарубіжних підприємствах (США, Європа).

2 Роль керівника у забезпеченні високої якості трудового життя працівників.

3 Мотиваційна політика, спрямована на підвищення якості трудового життя працівників (досвід зарубіжних підприємств).

4 Проблеми та досвід забезпечення високої якості трудового життя працівників вітчизняних підприємств.

Тема 10. Організаційна культура на залізничному транспорті

План семінарського заняття

10.1 Особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті.

10.2 Фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті.

10.3 Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту.

10.4 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту.

Література [25; 28; 29; 31; 34; 46; 48; 51; 60; 67; 68].

Питання для обговорення

1 Назвіть історичні особливості організаційної (корпоративної) культури, яка склалася на залізничному транспорті.

2 Які фактори впливають на стан та зміну організаційної культури? Які фактори посилюють та ослаблюють культуру?

3 Охарактеризуйте методологічну базу аналізу організаційної культури залізничного транспорту.

4 Проаналізуйте результати оцінки організаційної культури залізничного транспорту за методикою К. Камерона та Р. Куїнна.

5 Стисло охарактеризуйте результати вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури на залізничному транспорті.

6 Охарактеризуйте напрями та методи будування нової моделі управління та організаційної культури залізничного транспорту.

Індивідуальне завдання

Завдання 1. Оцініть організаційну культуру підприємства залізничного транспорту (методичні вказівки до оцінки організаційної культури наведено у [36]). Підприємство студент обирає самостійно.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 З наведеного нижче визначте історичні особливості організаційної (корпоративної) культури, яка склалась на залізничному транспорті:

- а) це сильна культура жорсткого типу;
- б) це ринкова культура;
- в) за структурою, стилем, методами управління організаційна культура залізничного транспорту історично тяжіє до ліберальної культури.

2 Назвіть загальні фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті:

- а) якість менеджменту;
- б) система оплати праці та мотивації, яка існує на транспорті;
- в) кризовий стан духовної культури, моралі у суспільстві (високий рівень соціально-психологічної напруженості).

3 Назвіть специфічні фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті:

- а) якість менеджменту;
- б) спад виробництва та зниження реальних доходів населення;

в) кризовий стан духовної культури, моралі у суспільстві (високий рівень соціально-психологічної напруженості).

4 Яка організаційна культура, за результатами кількісної оцінки, переважає на залізничному транспорті?

- а) кланова;
- б) ієрархічна;
- в) ринкова;
- г) адхократична.

5 Назвіть особливості існуючої організаційної культури на залізничному транспорті України:

- а) висока ціннісна єдність;
- б) слабкий прояв творчої складової в усіх елементах управління;
- в) зниження спільності працівників, атмосфери довіри та навчання, передачі досвіду.

6 Які особливості притаманні існуючій організаційній культурі за результатами горизонтального аналізу:

- а) слабкий прояв з боку працівників ініціативи та деяке зниження відповідальності, слабе залучення персоналу до прийняття рішень;
- б) сильний прояв з боку працівників ініціативи, зростання відповідальності, активне залучення персоналу до прийняття рішень.

7 Які тенденції можуть ослабити організаційну культуру на залізничному транспорті?

- а) ціннісна роз'єднаність деякої частки персоналу;
- б) наявність конфронтації;
- в) недоліки у менеджменті;
- г) всі відповіді правильні.

8 Оберіть найкращий напрям розвитку організаційної культури залізничного транспорту:

а) збільшення творчості та сприяння інноваціям, заохочення особистої ініціативи та свободи, індивідуальний підхід до працівників;

б) внутрішньоорганізаційна конкуренція, спрямованість на вирішення висунутих завдань будь-якою ціною;

в) збільшення ієрархії, порядку, стабільності.

9 Розташуйте етапи аналізу організаційної культури на залізничному транспорті в логічній послідовності:

а) аналіз організаційної культури, яка склалась на певних підприємствах залізничного транспорту;

б) встановлення загальних особливостей зовнішнього середовища та соціально-культурного поля, в якому діяв та діє залізничний транспорт;

в) встановлення тих особливостей, які має організаційна культура на залізничному транспорті взагалі (зокрема організаційна модель управління) у межах історичного та поточного аналізу;

г) докладна деталізація, коли як об'єкт аналізу виступають субкультури, що склалися у межах культури певної організації.

10 З чим пов'язана наявність різних субкультур на залізничному транспорті?

а) з територіально-регіональними факторами;

а) з особливістю діяльності різних підприємств та структурних і функціональних підрозділів залізничного транспорту;

а) з територіально-регіональними факторами, особливістю діяльності різних підприємств та структурних і функціональних підрозділів залізничного транспорту, різними рівнями управління (ієрархією носіїв субкультур).

Тема 11. Результати дослідження якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою на залізничному транспорті

Питання для обговорення

1 Охарактеризуйте результати оцінки якості трудового життя управлінцями. Які потреби найбільш виражені для усіх груп опитуваних?

2 Оцініть задоволеність різними сторонами трудової діяльності працівників апарату управління.

3 Оцініть рівень якості трудового життя управлінців.

4 Зробіть порівняльний аналіз результатів оцінки якості трудового життя, рівня задоволеності різними сторонами праці, управлінням та організаційною культурою за групами опитуваних. Які можна зробити висновки?

5 Назвіть ті сторони управління, які знижують якість трудового життя працівників.

6 Як забезпечити високу якість трудового життя працівників?

Література [29; 32; 34].

Практичні завдання

Завдання 1. В таблиці 11.1 наведено результати оцінки бачення керівниками Укрзалізниці рис ідеального керівника, отримані шляхом їх опитування. Прокоментуйте ці результати та поясніть, яким чином таке бачення ідеалу керівника вплине на стиль роботи керівників, колектив, результати роботи. Що заважає перейти до моделі керівника-служителя як до еталонної моделі керівника?

Таблиця 11.1 – Риси ефективного керівника, за оцінкою управлінців УЗ

Характеристики традиційного керівника	Відсоток опитуваних, що обрали характеристику	Характеристики керівника-служителя	Відсоток опитуваних, що обрали характеристику
1	2	3	4
Своїм завданням вважає отримання прибутку, а в людях бачить цінний ресурс; розглядає себе як начальника	80,9	Своїм завданням вважає розвиток персоналу; розглядає себе як першого серед рівних	19,1
Цікавиться у підлеглих про результати, процеси, поведінку, ставлячи питання: «Ви зробили це?», «Яка ситуація з тим-то?»	75,0	Ставить питання, які допомагають з'ясувати, чим він може бути корисний іншим. Він питає людей, що вони чекають від нього і як він може їм допомогти	25,0
Суворий, вимогливий начальник, схильний до досягнення своїх цілей	70,4	Підкреслює важливість етичної поведінки, довіряє, чуйний, мудрий, відкритий новим ідеям	29,6
Стимулює конкуренцію між працівниками	30,0	Стимулює співпрацю між працівниками	70,0
Уявляє організацію у вигляді піраміди, а себе розглядає як архітектора	77,5	Сприймає організацію як сад, а себе як садівника	22,5
Розвивається сам	43,3	Сприяє розвитку інших	56,7
Не звертає увагу на неприємності підлеглих, адже це не стосується роботи, вважає, що свої проблеми працівники повинні залишати вдома	68,5	Сприйнятливий до відчуттів інших, здатний співпереживати, поставити себе на місце іншого	31,5
Вимагає покори і прагне до того, щоб підібрати команду по «собі», переробити людей	42,4	Приймає людину такою, якою вона є, але критично оцінює її вчинки. Не дозволяє працювати ні собі, ні іншим не в повну силу	57,6
Вимірює продуктивність організації і працівника обсягом продукції або іншими кількісними показниками	72,0	Вважає, що найефективнішою організацією є та, в якій працівники роблять все для підвищення сукупної ефективності. Вони знають, як діяти, хоча і не отримують на те ніяких інструкцій	28,0

Продовження таблиці 11.1

1	2	3	4
Переконаний, що остаточну перевірку керівництво проходить на рівні показників фінансових результатів	65,0	Остаточною перевіркою якості керівництва вважає розвиток у працівників таких рис, як мудрість, сумлінність, здатність служити іншим	35,0
Прагне до влади, прагне бути всемогутнім і всезнаючим	47,5	Отримує задоволення не від власної могутності, а від успіху інших	52,5
Зацікавлений у власній кар'єрі Йдучи, хоче унести все з собою	32,5	Зацікавлений в тому, що залишить після себе. Йдучи, хоче залишити результат своєї роботи.	67,5
Середній відсоток	58,8	Середній відсоток	41,2

Завдання 2. В таблиці 11.2 наведено результати опитування керівників Укрзалізниці щодо розв'язання ними дилеми «мораль-прибуток» за різними варіантами. Прокоментуйте ці результати та поясніть, що заважає перейти до моделі духовно-морально-управління.

Таблиця 11.2 – Результати розв'язання дилеми «мораль-прибуток»

Ситуація	Варіант проекту (прибуток / збиток)	Умови, при яких отримано варіант ефективності	Відсоток опитуваних, які обрали певний варіант
1	А. Проект беззбитковий (прибуток = 0)	Дотримання моральних норм і обов'язків. Соціальна відповідальність	54,8
	Б. Проект прибутковий	Порушення моральних норм і обов'язків, соціальної відповідальності	45,2
2	А. Проект збитковий	Дотримання моральних норм і обов'язків. Соціальна відповідальність	25,0
	Б. Проект прибутковий	Порушення моральних норм і соціальної відповідальності	75,0
3	А. Проект прибутковий	Дотримання моральних норм і обов'язків. Соціальна відповідальність	52,3
	Б. Проект високоприбутковий	Порушення моральних норм і соціальної відповідальності	47,7

Завдання 3. В таблиці 11.3 наведено результати опитування керівників Укрзалізниці щодо бачення ними факторів якісної праці персоналу (оцінка проводилась за трибальною шкалою: 3 бали – значно впливає; 2 бали – помірно впливає; 1 бал – впливає незначно). Прокоментуйте ці результати та знайдіть помилкові погляди керівників.

Таблиця 11.3 – Фактори якісної роботи персоналу, за оцінкою керівників

Фактори	Середній рівень оцінки	Відсоток керівників, що обрали відповідну оцінку фактора		
		значно	помірно	незначно
1	2	3	4	5
I Фактори, які залежать від системи управління, організаційної культури, якостей керівників	2,20	42,9	38,8	18,3
1 Управління:	2,19	45,8	37,5	16,5
вид контролю	2,29	45,8	37,5	16,5
- постійний	2,38	37,5	37,5	25,0
- періодичний	2,13	37,5	50,0	12,0
- самоконтроль	2,25	62,5	25,0	12,5
довіра	2,25	50,0	25,0	25,0
свобода	2,13	25,0	62,5	12,5
розуміння з боку керівництва	2,38	50,0	37,5	12,5
заохочення з боку керівництва	2,25	50,0	25,0	25,0
справедлива оцінка роботи	2,00	37,5	25,0	37,5
політика УЗ	2,50	62,5	25,0	62,5
турбота з боку керівника	2,38	50,0	37,5	12,5
приклад керівника	2,25	37,5	50,0	12,5
наставництво	1,88	37,5	37,5	25,0
дисциплінарні покарання	2,13	37,5	37,5	25,0

Продовження таблиці 11.3

1	2	3	4	5
гнучкий графік роботи	1,88	25,0	37,5	37,5
2 Організаційна культура:	2,20	40,0	40,0	20,0
культура організації	2,25	37,5	50,0	12,5
морально-психологічний клімат	2,25	37,5	50,0	12,5
можливість виявляти ініціативу	2,5	62,5	25,0	12,5
участь в ухваленні рішень	2,13	25,0	62,5	12,5
умови для змагання, конкуренція	1,75	25,0	25,0	50,0
співпраця, взаємодопомога	2,50	62,5	25,0	12,5
відчуття важливості	2,38	50,0	37,5	12,5
причетність	2,25	50,0	25,0	25,0
радість від роботи	2,25	50,0	25,0	25,0
наявність вільного часу	1,75	0	75,0	25,0
II Якості працівника (персоналу)	2,47	62,5	25,0	12,5
знання цілей	2,50	75,0	12,5	12,5
відповідальність	2,75	87,5	0	12,5
професіоналізм	2,25	37,5	50,0	12,5
моральні якості	2,38	50,0	37,5	12,5
III Необхідний рівень реалізації потреб персоналу:	2,32	39,3	44,6	16,1
духовно-моральні	2,28	37,5	50,0	12,5
у служінні	2,42	50,0	37,5	12,5
творчі	2,40	50,0	37,5	12,5
соціально-психологічні	2,33	37,5	50,0	12,5
у владі, визнанні	2,09	25,0	37,5	37,5
в безпеці	2,33	25,0	62,5	12,5
базові	2,38	50,0	37,5	12,5

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Визначити рівень якості управління та якості трудового життя можливо при застосуванні таких підходів:

- а) об'єктивної оцінки власне організації, яка здійснюється за допомогою комплексу соціально-економічних та техніко-економічних показників;
- б) суб'єктивної оцінки;
- в) об'єктивної оцінки власне організації та на основі суб'єктивної оцінки працівників.

2 Що передбачає суб'єктивна оцінка якості трудового життя працівників:

- а) визначення реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи;
- б) визначення рівня якості трудового життя за допомогою комплексу соціально-економічних та техніко-економічних показників;
- в) немає правильної відповіді.

3 Які потреби найбільш виражені для усіх груп управлінців?

- а) потреби в безпеці;
- б) духовно-моральні;
- в) соціальні;
- г) потреби влади, успіху, визнання.

4 У найбільшому ступені незадоволеними потребами для усіх груп опитаних є...

- а) потреби у безпеці та фізіологічні потреби;
- б) потреби у соціально-психологічному комфорті;
- в) потреби влади, успіху, визнання;
- г) духовно-моральні потреби;
- д) немає правильної відповіді.

5 Які потреби працівників належать до потреб вищого рівня?

- а) духовно-моральні, соціальні-служіння, творчі;
- б) базові, фізіологічні, гігієнічні, безпеки.

6 Які потреби працівників належать до потреб нижчого рівня?

- а) духовно-моральні, соціальні-служіння, творчі;
- б) базові, фізіологічні, гігієнічні, безпеки.

7 Розкрийте призначення кластерного аналізу при побудові мотиваційної політики підприємства:

- а) дозволяє порівняти фактичні та бажані параметри;
- б) дозволяє з'ясувати, до якої групи належать певні працівники;
- в) дозволяє з'ясувати, до якої групи належать певні працівники та наскільки представленою у даній сукупності є певна група.

8 Охарактеризуйте результати дослідження якості трудового життя за групами опитуваних на залізничному транспорті:

- а) у галузі не існує певної диференціації умов праці;
- б) у галузі існує певна диференціація умов праці і управлінці адміністративного апарату відчують себе більш задоволеними працею, управлінням, культурою, ніж управлінці-кадровики та фахівці.

9 Охарактеризуйте мінімальний рівень задоволення потреб людини:

- а) забезпечення виживання;
- б) підтримка у працівника здатності трудитися з належною віддачею;
- в) задоволення потреб є самоціллю, засобом демонстрації високого суспільного становища.

10 Охарактеризуйте нормальний рівень задоволення потреб людини:

- а) забезпечення виживання;
- б) підтримка у працівника здатності трудитися з належною віддачею;
- в) задоволення потреб є самоціллю, засобом демонстрації високого суспільного становища.

Тема 12. Підходи до управління культурою організації. Формування організаційної культури

План семінарського заняття

- 12.1 Підходи до управління культурою організації.
- 12.2 Принципи і етапи формування організаційної культури.
- 12.3 Методи формування організаційної культури.
- 12.4 Основні заходи з формування культури організації.
- 12.5 Методи підтримки організаційної культури.

Література [9; 27; 35; 40; 44; 48; 50; 53; 56].

Питання для обговорення

- 1 Охарактеризуйте підходи до управління культурою організації. Чим вони схожі та в чому різняться?
- 2 Розкрийте принципи формування організаційної культури.
- 3 Охарактеризуйте основні етапи формування організаційної культури.
- 4 Які методи формування організаційної культури Вам відомі? Стисло розкрийте їх сутність.
- 5 Що відноситься до інструментів формування організаційної культури? Які з них, на Ваш погляд, є найбільш ефективними?
- 6 Що розуміють під підтримкою організаційної культури?
- 7 Розкрийте методи підтримки організаційної культури.

Практичні завдання

Завдання 1. Розташуйте в логічній послідовності етапи формування організаційної культури:

- 1) вивчення організаційної культури, що склалася;
- 2) вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей;
- 3) оцінка успішності дій на організаційну культуру і внесення необхідних коректив;
- 4) цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, що сприяють реалізації розробленої стратегії;
- 5) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Формування організаційної культури підприємства» та поясніть її.

Завдання 3. Нарисуйте ментальну карту «Підтримка організаційної культури підприємства» та поясніть її.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Дайте визначення організаційної культури:

- а) активна взаємодія людини з навколишнім світом, в ході якої вона цілеспрямовано впливає на об'єкт і за рахунок цього задовольняє свої потреби;
- б) це основний механізм адаптації, за допомогою якого члени організації навчаються справлятися з проблемами виживання;
- в) сукупність способів буття та способів діяльності групи.

2 Охарактеризуйте спосіб управління культурою організації «бачення зверху»:

- а) керівник-лідер надихає і втілює в життя базові цінності організації;

б) менеджери відстежують по усій організації, що в ній відбувається, намагаючись при цьому крок за кроком управляти її культурою.

3 Охарактеризуйте спосіб управління культурою організації «з нижніх рівнів»:

а) керівник-лідер надихає і втілює в життя базові цінності організації;

б) менеджери відстежують по усій організації, що в ній відбувається, намагаючись при цьому крок за кроком управляти її культурою.

4 Як реалізується спосіб управління культурою організації «бачення зверху»:

а) через маніпулювання символами і речами матеріального світу організації, створення і вироблення зразків поведінки;

б) через публічні заяви, виступи і особистий приклад керівника організації.

5 Як реалізується спосіб управління культурою організації «з нижніх рівнів»:

а) через маніпулювання символами і речами матеріального світу організації, створення і вироблення зразків поведінки;

б) через публічні заяви, виступи і особистий приклад керівника організації.

6 Що з наведеного нижче не відноситься до основних інструментів формування та впровадження організаційної культури:

а) поведінка керівника;

б) реакція керівництва на поведінку працівників в критичних ситуаціях;

в) система стимулювання і мотивації;

г) критерії відбору в організацію;

д) охорона праці;

е) широке впровадження корпоративної символіки.

7 До методів підтримки організаційної культури не належать:

- а) контроль і система оцінювання персоналу;
- б) набір персоналу;
- в) соціалізація працівників;
- г) залучення новачків до історії корпорації;
- д) визнання і просування співробітників.

8 Розташуйте у логічній послідовності етапи формування організаційної культури:

- а) вивчення організаційної культури, що склалася;
- б) вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей;
- в) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- г) оцінка успішності дій на організаційну культуру і внесення необхідних коректив;
- д) цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, які сприятимуть реалізації розробленої стратегії.

9 Джерелами організаційної культури є:

- а) погляди, цінності і уявлення засновників організації;
- б) колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку організації;
- в) нові погляди, цінності і уявлення, привнесені новими членами організації і керівниками;
- г) всі відповіді правильні.

10 Охарактеризуйте економічні методи формування культури організації:

- а) пов'язані з вільно-договірними товарно-грошовими стосунками на взаємовигідній основі, відбивають прагнення співробітників до досягнення основної мети участі в діяльності організації;
- б) пов'язані з використанням групових процесів для дії на особу, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо

авторитетних працівників, а також психологічних способів впливу на особу і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки;

в) пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей організаційної культури у вигляді символів, гасел, логічних і смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування.

11 Охарактеризуйте психологічні методи формування культури організації:

а) пов'язані з вільно-договірними товарно-грошовими стосунками на взаємовигідній основі, відбивають прагнення співробітників до досягнення основної мети участі в діяльності організації;

б) пов'язані з використанням групових процесів для дії на особу, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо авторитетних працівників, а також психологічних способів впливу на особу і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки;

в) пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей організаційної культури у вигляді символів, гасел, логічних і смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування.

12 Охарактеризуйте символічні методи формування культури організації:

а) пов'язані з вільно-договірними товарно-грошовими стосунками на взаємовигідній основі, відбивають прагнення співробітників до досягнення основної мети участі в діяльності організації;

б) пов'язані з використанням групових процесів для дії на особу, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо авторитетних працівників, а також психологічних способів впливу на особу і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки;

в) пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей організаційної культури у вигляді символів, гасел, логічних і смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування.

Тема 13. Управління змінами культури організації

План семінарського заняття

- 13.1 Необхідність культурних змін в організації.
- 13.2 Управління процесом організаційних змін.
- 13.3 Основні етапи управління змінами культури організації.
- 13.4 Управління змінами культури організації за стадіями її розвитку.
- 13.5 Варіанти змін в організаційних культурах різних типів.
- 13.6 Дефекти культури організації, обумовлені організаційними патологіями.

Література [50; 53; 61; 68-70; 74].

Питання для обговорення

- 1 Обґрунтуйте необхідність культурних змін в організації.
- 2 Назвіть основні причини змін в організації.
- 3 Назвіть основні чинники впливу на зміну організаційної культури.
- 4 Що розуміють під управлінням процесом організаційних змін?
- 5 Охарактеризуйте основні етапи управління змінами культури організації.
- 6 Розкрийте особливості управління змінами культури організації за стадіями її розвитку.
- 7 Які варіанти змін в організаційних культурах різних типів Ви знаєте?
- 8 Охарактеризуйте дефекти культури організації, обумовлені організаційними патологіями.

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Управління змінами культури організації» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Дефекти культури організації» та поясніть її.

Індивідуальне завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Управління змінами культури організації типу N» та поясніть її (на прикладі певного підприємства залізничного транспорту або будь-якого підприємства чи організації).

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 До основних змін культури організації не відносяться:

- а) ефективна роз'яснювальна робота, що підкреслює роль менеджерів середньої ланки і рядових співробітників в процесі змін і забезпечує їх зацікавлену участь в змінах;
- б) фундаментальна зміна місії організації;
- в) поглинання, злиття, спільні підприємства;
- г) перехід від сімейного бізнесу до професійного управління.

2 На можливість зміни культури впливають такі екзогенні чинники:

- а) кваліфікація персоналу;
- б) наявність субкультур в організації;
- в) господарююча культура у зовнішньому середовищі;
- г) місія, цілі і задачі організації.

3 На можливість зміни культури впливають такі ендогенні чинники:

- а) кваліфікація персоналу;
- б) наявність субкультур в організації;
- в) господарююча культура у зовнішньому середовищі;
- г) традиції в країні;
- д) місія, цілі і задачі організації.

4 Передумовами успішної зміни культури є:

- а) ясне розуміння напряду або бачення того, що оновлена компанія хоче досягти;
- б) удосконалення методів стимулювання праці;
- в) небажання мати справу з непопулярними проблемами;
- г) усі відповіді правильні.

5 Які механізми зміни організаційної культури використовуються на стадії виникнення, становлення і розвитку організації:

- а) зміна за допомогою нав'язування переконань;
- б) зміна за допомогою систематичного підживлення з обраних субкультур;
- в) зміна шляхом загальної і локальної еволюції;
- г) зміна за допомогою внутрішньоорганізаційної терапії;
- д) розморожування і зміна внаслідок технологічного чинника;
- е) руйнування і переродження.

6 Які механізми зміни організаційної культури використовуються на стадії середнього віку організації:

- а) зміна за допомогою нав'язування переконань;
- б) зміна за допомогою систематичного підживлення з обраних субкультур;
- в) зміна шляхом загальної і локальної еволюції;
- г) зміна за допомогою внутрішньоорганізаційної терапії;
- д) розморожування і зміна внаслідок технологічного чинника;
- е) руйнування і переродження.

7 Які механізми зміни організаційної культури використовуються на стадії зрілості і занепаду організації:

- а) зміна за допомогою нав'язування переконань;
- б) зміна за допомогою систематичного підживлення з обраних субкультур;
- в) зміна шляхом загальної і локальної еволюції;
- г) зміна за допомогою внутрішньоорганізаційної терапії;

- д) розморожування і зміна внаслідок технологічного чинника;
- е) руйнування і переродження.

8 Назвіть варіанти змін, характерні для ринкової культури:

- а) розробка системи оцінки з високим зворотним зв'язком;
- б) розробка програм розвитку персоналу, підвищення кваліфікації; використання нових інформаційних технологій;
- в) перегляд або нова розробка методики контактування із споживачами і каналів комунікацій;
- г) розробка програми кар'єрного зростання на основі мобільності усередині підрозділу;
- д) розробка системи вкладів кожного окремого підрозділу організації в загальну справу; відповідальність за доходи.

9 Назвіть варіанти змін, характерні для кланової культури:

- а) розробка системи оцінки з високим зворотним зв'язком;
- б) розробка програм розвитку персоналу, підвищення кваліфікації; використання нових інформаційних технологій;
- в) перегляд або нова розробка методики контактування із споживачами і каналів комунікацій;
- г) розробка програми кар'єрного зростання на основі мобільності усередині підрозділу;
- д) залучення найнятих робітників до усіх стадій процесу стратегічного планування.

10 Назвіть варіанти змін, характерні для адхократичної культури:

- а) розробка системи оцінки з високим зворотним зв'язком;
- б) розробка програм розвитку персоналу, підвищення кваліфікації; використання нових інформаційних технологій;
- в) перегляд або нова розробка методики контактування із споживачами і каналів комунікацій;
- г) розробка програми кар'єрного зростання на основі мобільності усередині підрозділу;
- д) аналіз "слабких місць" організації і безперервне їх усунення сучасними методами.

11 Назвіть варіанти змін, характерні для ієрархічної культури:

- а) розробка системи оцінки з високим зворотним зв'язком;
- б) розробка програм розвитку персоналу, підвищення кваліфікації; використання нових інформаційних технологій;
- в) перегляд або нова розробка методики контактування із споживачами і каналів комунікацій;
- г) розробка програми кар'єрного зростання на основі мобільності усередині підрозділу;
- д) регулярний аудит відповідності заходів поставленим цілям організації.

12 Що з наведеного нижче не відноситься до дефектів організаційної культури?

- а) бюрократизм, корупція;
- б) превалювання адміністративних дій над мотиваційними;
- в) неправові трудові практики;
- г) всі відповіді правильні.

Тема 14. Динаміка зміни культури за Е. Шейном

План семінарського заняття

14.1 Динаміка змін організаційної культури.

14.2 Механізми зміни та стадії формування культури.

Література [6; 59; 69].

Питання для обговорення

1 Проаналізуйте зміни в культурі організації залежно від стадії, на якій знаходиться організація. Зробіть висновки.

2 Розкрийте механізми зміни культури за стадіями формування культури організації.

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Механізми змін культури організації» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Динаміка змін організаційної культури» та поясніть її.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Що, за Е. Шейном, розуміють під «розморозжуванням» при змінах в організаційній культурі?

- а) стан дисбалансу, який активізує процес пристосування до змін; виведення системи з рівноваги;
- б) внесення змін в діяльність організації;
- в) закріплення нової поведінки або пізнань.

2 Що, за Е. Шейном, розуміють під «когнітивним реструктуванням» при змінах в організаційній культурі?

- а) стан дисбалансу, який активізує процес пристосування до змін; виведення системи з рівноваги;
- б) внесення змін в діяльність організації;
- в) закріплення нової поведінки або пізнань.

3 Що, за Е. Шейном, розуміють під «заморожуванням» при змінах в організаційній культурі?

- а) стан дисбалансу, який активізує процес пристосування до змін; виведення системи з рівноваги;
- б) внесення змін в діяльність організації;
- в) закріплення нової поведінки або пізнань.

4 Що з наведеного нижче не відноситься до стадії «розморозжування» організації:

- а) закріплення нової поведінки або пізнань з допомогою отримання підтверджуючих даних;

б) достатня кількість даних, які суперечать сформованому порядку речей, що призводить до серйозного дискомфорту і дисбалансу;

в) зв'язок суперечливих даних з важливими цілями та ідеями, що викликає занепокоєння і / або відчуття провини;

г) достатня психологічна безпека, тобто наявність можливості вирішити проблему без втрати індивідуальності або цілісності.

5 Які механізми зміни культури використовуються на стадії створення і раннього зростання організації:

а) зміна через систематичне підживлення з обраних субкультур;

б) зміна шляхом нав'язування переконань;

в) зміна шляхом внутрішньорганізаційної терапії;

г) зміна шляхом загальної і часткової еволюції;

д) планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації і створення паралельних систем навчання;

е) зміна через впровадження «людей зі сторони».

6 Які механізми зміни культури використовуються на стадії середнього віку організації:

а) зміна через систематичне підживлення з обраних субкультур;

б) зміна шляхом нав'язування переконань;

в) зміна шляхом внутрішньорганізаційної терапії;

г) зміна шляхом загальної і часткової еволюції;

д) планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації і створення паралельних систем навчання;

е) зміна через впровадження «людей зі сторони».

7 Які механізми зміни культури використовуються на стадії зрілості і занепаду:

а) зміна через систематичне підживлення з обраних субкультур;

б) зміна шляхом нав'язування переконань;

в) зміна шляхом внутрішньорганізаційної терапії;

г) зміна шляхом загальної і часткової еволюції;

- д) планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації і створення паралельних систем навчання;
- е) зміна через впровадження «людей зі сторони».

8 На якій стадії розвитку організації використовуються зміни через сприяння створенню гібридних культур?

- а) створення і раннє зростання, розвиток;
- б) середній вік;
- в) зрілість і занепад.

9 На якій стадії розвитку організації використовуються зміни через систематичне підживлення з обраних субкультур?

- а) створення і раннє зростання, розвиток;
- б) середній вік;
- в) зрілість і занепад.

10 На якій стадії розвитку організації використовуються зміни через впровадження «людей зі сторони»?

- а) створення і раннє зростання, розвиток;
- б) середній вік;
- в) зрілість і занепад.

Тема 15. Управління персоналом в процесах формування і підтримки організаційної культури

План семінарського заняття

15.1 Мотиваційний механізм розвитку і зміцнення культури компанії.

15.2 Соціалізація як спосіб залучення персоналу до організаційної культури підприємства.

15.3 Управління виробничою адаптацією працівників.

15.4 Навчання персоналу різних організаційних культур.

15.5 Системи оцінки, самооцінки і атестації персоналу різних організаційних культур.

Література [21; 33; 53; 59].

Питання для обговорення

1 Що таке мотивація? Розкрийте механізм мотивації персоналу підприємства.

2 Охарактеризуйте чинники демотивації персоналу, причини їх дії та запропонуйте рекомендації з їх усунення.

3 Проаналізуйте мотивацію персоналу в різних організаційних культурах. Зробіть висновки.

4 Назвіть основні принципи колективної мотивації.

5 Що розуміють під соціалізацією? Як відбувається процес соціалізації персоналу?

6 Розкрийте сутність управління виробничою адаптацією працівників.

7 Як здійснюється процес навчання персоналу в різних організаційних культурах?

8 Охарактеризуйте системи оцінки, самооцінки і атестації персоналу різних організаційних культур.

Практичні завдання

Завдання 1. Нарисуйте ментальну карту «Мотиваційний механізм розвитку і зміцнення культури компанії» та поясніть її.

Завдання 2. Нарисуйте ментальну карту «Управління виробничою адаптацією працівників» та поясніть її.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Внутрішнє спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта, що викликає активність суб'єкта і визначає її спрямованість – це...

- а) мотивація;
- б) мотив;
- в) стимул.

2 Переживання нужди в тому, що необхідно для підтримки життєдіяльності організму і розвитку особистості – це...

- а) мотивація;
- б) потреби;
- в) стимул.

3 Мотивація – це...

а) створення таких умов, які регулюють трудові відносини, в рамках яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, оскільки це для нього єдиний шлях оптимального задоволення своїх потреб;

б) переживання нужди в тому, що необхідно для підтримки життєдіяльності організму і розвитку особистості;

в) внутрішнє спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта, що викликає активність суб'єкта і визначає її спрямованість.

4 Внутрішнє спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта, що викликає активність суб'єкта і визначає її спрямованість – це...

- а) мотив;
- б) стимул;
- в) мотивація.

5 Зовнішній вплив на людину, звідки б він не виходив і який би характер не мав, що впливає на її активність – це...

- а) мотив;
- б) стимул;
- в) мотивація.

6 Охарактеризуйте мотиви трудової діяльності персоналу в ієрархічній культурі організації:

а) довгострокова передбачуваність свого майбутнього, гарантія зайнятості, відповідальність у рамках посадових повноважень;

б) соціальна орієнтація на роботу в команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень;

в) суперництво, активізація і мобілізація всіх резервів і здібностей, переважна орієнтація на справу, зростання майстерності і професіоналізму;

г) самореалізація, самовдосконалення, прагнення до творчості, винахідливості, гнучкість, безперервне генерування ідей.

7 Охарактеризуйте мотиви трудової діяльності персоналу в клановій культурі організації:

а) довгострокова передбачуваність свого майбутнього, гарантія зайнятості, відповідальність у рамках посадових повноважень;

б) соціальна орієнтація на роботу в команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень;

в) суперництво, активізація і мобілізація всіх резервів і здібностей, переважна орієнтація на справу, зростання майстерності і професіоналізму;

г) самореалізація, самовдосконалення, прагнення до творчості, винахідливості, гнучкість, безперервне генерування ідей.

8 Охарактеризуйте мотиви трудової діяльності персоналу в ринковій культурі організації:

а) довгострокова передбачуваність свого майбутнього, гарантія зайнятості, відповідальність у рамках посадових повноважень;

б) соціальна орієнтація на роботу в команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень;

в) суперництво, активізація і мобілізація всіх резервів і здібностей, переважна орієнтація на справу, зростання майстерності і професіоналізму;

г) самореалізація, самовдосконалення, прагнення до творчості, винахідливості, гнучкість, безперервне генерування ідей.

9 Охарактеризуйте мотиви трудової діяльності персоналу в адхократичній культурі організації:

а) довгострокова передбачуваність свого майбутнього, гарантія зайнятості, відповідальність у рамках посадових повноважень;

б) соціальна орієнтація на роботу в команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень;

в) суперництво, активізація і мобілізація всіх резервів і здібностей, переважна орієнтація на справу, зростання майстерності і професіоналізму;

г) самореалізація, самовдосконалення, прагнення до творчості, винахідливості, гнучкість, безперервне генерування ідей.

10 Процес введення людини в організацію; становлення особи за допомогою спілкування і засвоєння норм, цінностей, установок, властивих даному колективу – це...

а) соціалізація;

б) адаптація;

в) атестація.

11 Процес ознайомлення співробітника з діяльністю організації і самою організацією, а також зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища – це...

а) соціалізація;

б) адаптація;

в) атестація.

Список літератури

1 Банных, О.В. Русский православный подход к проблеме управления [Текст] / О.В. Банных // (Русский экономический вестник: Научно-публицистический журнал. Специальный выпуск. Материалы Всероссийских научно-богословских чтений). - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2003. – 423 с.

2 Баркер, Д. Парадигмы мышления. Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире [Текст] / Джоэл Баркер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 192 с.

3 Бахур, А.Б. Особенности национального менеджмента [Электронный ресурс] / А.Б. Бахур. - Режим доступа: <http://www.sic-inteltech.ru/>.

4 Боханов, А.Н. Коллекционеры и меценаты в России [Текст] / А.Н. Боханов. – М.: Наука, 1989. – С.12.

5 Бурышкин, П.А. Москва купеческая [Текст] / П.А. Бурышкин. – М.: Высш. шк., 1999. – С. 33.

6 Булгаков, С.Н. Основные проблемы теории прогресса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.magister.msk.ru/library/philos/bulgak21.htm>.

7 Ветошкин, А.П. Духовно-нравственная экономика [Текст]: монография / А. П. Ветошкин, Н. А. Каратеева, А. М. Миняйло. – Екатеринбург: Уральский институт бизнеса им. И.А.Ильина, изд-во УрГУ, 2008. – 702 с.

8 Вечканов, Г.С. Краткая экономическая энциклопедия [Текст] / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Г. Пуляев. – С.Пб.: Петрополис, 1998. – 509 с.

9 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.

10 Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: учеб. пособие / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 496 с.

11 Глоссарий EFQM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.manru.uniyar.ac.ru/downloads/EFQM%20Glossary_rus.pdf

12 Горичева, Л. Экономические проблемы и национальное самосознание [Текст] / Л. Горичева // Вопросы экономики. – 1993. – № 8. – 161 с. – С. 44-53.

13 Данилевский, Н. Я. Россия и Европа: Взгляд на культурные и политические отношения Славянского мира к Германо-Романскому [Текст] / Н. Я. Данилевский. – М., 2003. – С. 95 - 126.

14 Данилова, Е. Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда [Текст] / Е. Данилова, М. Тарухина // Мониторинг общественного мнения. - 2003. - № 3(65). - С. 53-64.

15 Дафт, Р.Ф. Методики для диагностики организационной культуры [Электронный ресурс] / Р.Ф. Дафт. – Режим доступа: [www.hr-portal.ru / articles](http://www.hr-portal.ru/articles).

16 Дикань, В.Л. Економічна культура: зміст, функції, історичний аналіз [Текст] / В.Л. Дикань, В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості УкрДАЗТ. – 2008. – Вип. 24. – С. 193-199.

17 Домострой / [Текст]. – М.: Паломник, 2002. –250 с.

18 Економічна енциклопедія [Текст]: у 3 т. Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.

19 Ефременко, Т.О. Показатели экономической ментальности населения современной Украины [Текст]: у 2 т. Т.2. Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: збірник наукових праць / Т.О. Ефременко.– Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2006. - С.177-183.

20 Ефременко, Т.О. Экономическая культура как социологическое понятие [Текст] /Т.О. Ефременко // Социология: теория, методы, маркетинг. — 2005. - № 3. – С. 123 – 141.

21 Зарубина, Н.Н. Социология хозяйственной жизни: проблемный анализ в глобальной перспективе [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Зарубина. – М.: Университетская книга «Логос», 2006. – 392 с.

22 Зинченко, В.Д Психологический словарь [Текст] / под ред. В.Д. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. - М. : ООО «Издательство Астрель», 2004. – 479 с.

23 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

24 Ильин, И.А. Путь к очевидности. Серия: Мыслители XX века [Текст] / И. Ильин. – М.: Республика, 1993. – 431 с.

25 Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн; пер с англ. под ред. И.В. Андреевой. – С.Пб.: Питер, 2001. – 320 с.

26 Качество трудовой жизни [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.vuzlib.net.

27 Кови, С. Мышление и способности руководителя [Текст] / С. Кови - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 254 с.

28 Кодекс корпоративной социальной ответственности открытого акционерного общества «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.rzd.ru.

29 Компаниец, В.В. Исследование особенностей экономического сознания и культурных стереотипов менеджеров железнодорожного транспорта [Текст] / В.В. Компаниец, Ю.Л. Павлович // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 26. – 2009. - С. 242 – 253.

30 Компаниец, В.В. Об особенностях категории «труд» в православной социально-экономической модели [Текст] / В.В. Компаниец // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Вип. 21. – С. 46-50.

31 Компанієць, В.В. Оцінка організаційної культури залізничного транспорту [Текст] / В.В.Компанієць // Зб. наук. праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». – К., 2008. – Вип. 12.- С. 100 – 116.

32 Компанієць, В.В. Стратегія підвищення якості управління та організаційного розвитку залізничного транспорту України [Текст] / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – Вип. 30. –С. 154-170.

33 Компанієць, В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі [Текст]: монографія у 2 ч. / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – Ч. I. – 305 с.

34 Компанієць, В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі [Текст]: монографія у 2 ч. / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – Ч. II. – 296 с.

35 Корпорації: управління та культура [Текст] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Є.Н. Коренев, І.В. Мажура; за заг. ред. А.Є. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 367 с.

36 Компанієць, В.В. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура» [Текст] / В.В. Компанієць, О.М. Полякова. – Харків: УкрДАЗТ, 2013.

37 Латова, Н.В. Восточнославянские страны на ментальной карте мира по Г. Хофстеду [Электронный ресурс] / Н.В. Латова, Ю.В. Латов. – Режим доступа:

<http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/13299>

38 Леонова, О. Феномен хозяйственной культуры [Текст] / О. Леонова // Российский экономический журнал. – 1993. – № 9. – С.88-95.

39 Липов, В.В. Міжнародна економіка: структурно-цивілізаційні основи розвитку [Текст] / В.В. Липов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – С.87.

40 Логвин, В. М. Сутність соціально-економічного розвитку підприємства [Текст] / В.М. Логвин // Теорія і практика підприємницької діяльності: зб. тез міжнар. наук.-практ. конференції вчених і спеціалістів. - С.: Вид-во Тавричеського національного університету, 2006. – С. 68-69.

41 Лоргус, А. Православная антропология [Текст]: курс лекций/ А. Лоргус. – М.: Граф-Пресс, 2003. – №1. – 216 с.

42 Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. –С.77-105.

43 Мельник, Л.Г. Состоявшаяся утопия, или Машина времени Н.Н.Неплюева: Экономические эссе [Текст] / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 56 с.

44 Михеев, В.И. Социально-психологические аспекты управления: стиль и методы работы руководителя [Текст] / В.И. Михеев. – М.: Молодая гвардия, 1975. – 368 с.

45 Платонов, О.А. Повышение качества трудовой жизни. Опыт США [Текст] / О.А. Платонов. – М.: Культурно-производственный центр «Рада». – 1992. – 186 с.

46 Петровский, А.В. Общая психология. Словарь [Текст]: в 6 т. / под ред. А.В.Петровского // Психологический лексикон. - М.: ПЕРСЭ, 2005. - 251 с.

47 Платонов, О.А. Цивилизация [Текст] / О.А. Платонов // Большая энциклопедия русского народа. Русское мировоззрение. – М., 2003. – С. 931.

48 Росляков, А.Е. Корпоративность и корпоративная культура в современных условиях реформирования [Электронный ресурс] / А.Е. Росляков. – Режим доступа: drupal.psychosfera.ru/?q=node/934 - 55к.

49 Святитель Феофан Затворник. Что есть духовная жизнь? [Текст] / Феофан Затворник, святитель. – М.: Изд-во Правило веры, 1999. – 338 с.

50 Семенов, Ю.Г. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.

51 Семенов, Ю.Г. Профессиональная карьера в контексте организационной культуры железнодорожного транспорта [Электронный ресурс] / Ю.Г. Семенов. – Режим доступа: www.lib.csu.ru/vch/111/022.pdf

52 Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д. С. Синк : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

53 Слинкова, О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты [Текст] / О.К. Слинкова. - Б.: ГОУ ВПО БрГУ, 2005. - 194 с.

54 Слинкова, О.К. Понятийный аппарат концепции организационной культуры [Электронный ресурс] // Братский ГТУ Международная научно-практическая интернет-конференция «Совершенствование механизма хозяйствования в современных условиях» / О.К. Слинкова. – Режим доступа: <http://conf.bstu.ru/conf/view/?id=2>.

55 Слюсаревський, Н.М. Критерії виявлення культурних розмежувань у сучасному українському суспільстві [Текст] / Н.М. Слюсаревський // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: зб. наук. пр. - Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2007. - С. 410-415.

56 Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах [Текст]: учеб.-метод. материалы / Т.О. Соломанидина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 395 с.

57 Сорокин, П. Кризис нашего времени [Текст] // Человек, цивилизация, общество. – М.: Наука, 1992 – 368 с.

58 Сорокин, П. Социальная и культурная динамика: исследование изменений в больших системах искусства, истины, этики, права и общественных отношений [Текст] / Питирим Сорокин; пер. с англ., комментарии и статья В.В. Салова. – С.Пб.: РХГИ, 2000. – 1036 с.

59 Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

60 Стратегія розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – [Схвалена Розпорядженням КМУ від 16 грудня 2009 р. № 1555-р]. – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua/?m=all.structure.tomorrow&lng=uk>.

61 Сур'як, А.В. Основы экономической культуры [Текст]: навч. посібник / А.В. Сур'як. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.

62 Тойнби, А. Дж. Постижение истории [Текст] / А. Дж. Тойнби. – М.: Прогресс, 1991. – 736 с.

63 Третьяк, С. Качество трудовой жизни: как его изменить и как обеспечить в сфере услуг? [Электронный ресурс] / С. Третьяк. – Режим доступа:

<http://www.megatavr.ru/article/businessconsulting/No2>

64 Тростников, В.Н. Православная цивилизация. Исторические корни и отличительные черты [Текст] / В.Н. Тростников. — М.: Издательский дом Никиты Михалкова «Сибирский Цирюльник», 2004. – 271 с.

65 Философский словарь [Текст] / под ред. И.Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Политиздат, 1991. – 560 с.

66 Ханнингтон, С. Столкновение цивилизаций / С. Ханнингтон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://lib.rus.ec/b/79038>.

67 Царицынский, В.В. Корпоративная культура как фактор мотивации работников предприятий железнодорожного транспорта в условиях реформирования [Текст]: автореф. дис. ... канд. соц. наук: спец. 22.00.08. – социология управления / В.В. Царицынский. - С., 2003. - 146 с.

68 Черных, А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества [Электронный ресурс] /А.Б. Черных. – Режим доступа: www.buk.irk.ru/GIGP_2005/publish/43.doc.

69 Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – С.Пб.: Питер, 2002. – 336 с.

70 Шнайдер, Б. Персонал для организации. Научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников [Текст]/ Бенджамин Шнайдер; [пер. с англ.] / под ред. Н.В. Гришина, М.Б. Курбатова. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 555 с.

71 Шпенглер, О. Закат Европы [Текст] / О. Шпенглер. – М.: Эксмо, 2009. – 800 с.

72 Шубарт, В. Европа и душа Востока [Текст] / В. Шубарт. – М., 2003. – С. 256.

73 Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate /T. Deal, A. Kennedy. – Life, 1982, Addison-Wesley, Reading, Mass.

74 Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and Performance [Электронный ресурс] / J.P. Kotter, J.L. Heskett N.Y.. – Режим доступа: www.denisonculture.com

75 Hofstede G. Culture's Consequences : Intern Differences in Work-related Volues [Text] / G. Hofstede. – London, 1980.

