

Міністерство освіти і науки України



**ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА
АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА
ТА АРХІТЕКТУРИ**

Кафедра «Економіки підприємства»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи з дисципліни
«Стратегічне управління підприємством»

для студентів освітнього ступеня «Магістр»
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

(денної та заочної форми навчання)

ОДЕСА - 2017

Методичні вказівки розглянуті і рекомендовані до друку на засіданні науково-методичної комісії факультету «Економіки та управління в будівництві» (Прот. № 10 від 31.05.2017р.). Методичні вказівки розглянуті і рекомендовані до друку на засіданні кафедри «Економіки підприємства» (Прот. № 9 від 11.05.2017р.).

Укладачі:

Ракицька Світлана Олегівна, канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіки підприємства» Одеської державної академії будівництва та архітектури

Камбур Ольга Леонідівна, канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіки підприємства» Одеської державної академії будівництва та архітектури

Теорло Наталя Анатоліївна, асистент кафедри «Економіки підприємства» Одеської державної академії будівництва та архітектури

Рецензенти:

Сахацький Миколай Павлович, д.е.н., проф., завідувач кафедри «Маркетингу» Одеської державної академії будівництва та архітектури

Яшкіна Оксана Іванівна, д.е.н., доцент кафедри «Маркетингу» Одеського національного політехнічного університету

Методичні вказівки містять рекомендації щодо виконання курсової роботи, основний зміст якої – аналіз корпоративної культури організації в цілому та розгляд політики та ідеології стратегічних змін.

Відповідальна за випуск:

Окландер Т.О. – завідуюча кафедрою «Економіки підприємства», доктор економічних наук, доцент

ЗМІСТ

Вступ	стор. 4
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»	6
Розділ 1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .	9
Розділ 2. ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
Розділ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	13
Вимоги і рекомендації щодо складу та оформлення курсової роботи.....	14
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	15
ДОДАТКИ:	
Зразок титульного аркушу курсової роботи.....	17
Приклад оформлення змісту курсової роботи	18
Виявлення особливостей організаційної культури підприємства.....	19
Визначення типу корпоративної культури	21
Приклад аудиту корпоративної культури компанії	29

Вступ

Поглиблення процесів глобалізації, подальший розвиток ринкових відносин в Україні, посилення конкуренції між суб'єктами господарювання різних форм власності, формування ефективної системи забезпечення конкурентоспроможності вимагає від керівництва швидкої реакції на зовнішні та внутрішні зміни середовища організації, здійснення пошуку відповідних інструментів, механізмів та методів забезпечення послідовного розвитку підприємства. Одним з дієвих інструментів реагування на зміни та проведення цих змін з урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів є стратегічне управління.

Стратегічне управління – багатоплановий управлінський процес, який орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, передбачає швидку реакцію на коливання ринкової кон'юнктури, приділяє особливу увагу людському потенціалу, який є основою організації, сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, а також досягненню визначених на довгострокову перспективу цілей.

Курс «Стратегічне управління підприємством» орієнтований на формування знань наукових концепцій і принципів організації стратегічного менеджменту, а також вироблення практичних навичок прийняття управлінських рішень в галузі управління стратегічним розвитком підприємства внаслідок придбання професійних компетенцій.

Мета вивчення дисципліни "Стратегічне управління підприємством" – формування системи концептуальних засад щодо реалізації стратегічного управління та забезпечення ефективного функціонування підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Завдання дисципліни: вивчення сутності та методичних засад стратегічного менеджменту, системного управління стратегічними змінами в організації; набуття вмінь розробки й прийняття стратегічних управлінських рішень, аналізу і вирішення завдань і проблем в процесі здійснення управління організацією, формування кадрової політики та корпоративної культури; створення раціональної системи мотивації персоналу, що передбачає впровадження стратегічних змін і застосування методів та інструментів стратегічного менеджменту.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

№ п/п	Найменування тем та змістовних модулів	Кіль- кість годин
1.	<p style="text-align: center;">Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами</p> <p>Предмет, зміст і завдання курсу. Стратегічний аспект в управлінні підприємством. Роль і вигоди стратегічного управління. Система стратегічного управління. Принципи управління стратегічними змінами. Порівняння оперативного і стратегічного управління. Здійснення стратегічних змін як основна особливість стратегічного управління. Причини неефективного стратегічного управління.</p>	4
2.	<p style="text-align: center;">Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін</p> <p>Сутність стратегічних змін та їх роль в управлінському процесі. Класифікація та характеристики стратегічних змін. Внутрішні і зовнішні причини перетворень. Основні методи проведення змін в організації на різних управлінських рівнях. Визначення рівня стратегічних змін. Механізм та послідовність здійснення стратегічних змін. Причини опору змінам. Реакція на опір. Переваги і недоліки методів проведення стратегічних змін.</p>	4

3.	<p align="center">Тема 3. Етапи реалізації стратегії змін на підприємстві</p> <p>Поняття і види стратегій змін. Чинники вибору стратегії змін. Стратегічна шкала. Основні принципи управління процесом змін. Структура системи для управління змінами. Моделі управління змінами та основні етапи їх реалізації.</p>	4
4.	<p align="center">Тема 4 Входження людини в організацію</p> <p>Поняття входження в організацію. Навчання при входженні. Вплив організації при входженні. Виникнення відчуття відповідальності перед організацією. Завершення процесу включення людини в організацію. Засвоєння норм і цінностей новим співробітником.</p>	4
5.	<p align="center">Тема 5. Учасники процесу стратегічних змін</p> <p>Роль співробітника при здійсненні стратегічних змін. Поняття групи, її особливості. Взаємодія індивідуума і групи. Команди. Командні ролі. Стадії розвитку команди.</p>	4
6.	<p align="center">Тема 6 Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві.</p> <p>Роль організаційного потенціалу у проведенні стратегічних змін на підприємстві. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу, їх формування. Поняття лідерства, його роль у формуванні</p>	4

	організаційної структури стратегічного типу. Види лідерства. Способи усунення деструктивного лідерства.	
7.	<p>Тема 7. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством</p> <p>Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку. Вплив організаційних структур на впровадження стратегічних змін. Типи і відмінності реакції організаційних структур управління на зміни в зовнішньому середовищі. Загальна характеристика основних етапів процесу організаційного проектування.</p>	4
8.	<p>Тема 8 Організаційна культура та управління стратегічними змінами</p> <p>Сутність організаційної культури, її характеристика. Основні елементи організаційної культури. Особливості організаційної культури як фактора внутрішнього середовища організації. Роль організаційної культури у проведенні стратегічних змін. Поняття і суть конфліктів. Причини виникнення конфліктів при проведенні змін в організації, їх наслідки. Стили вирішення конфліктів в залежності від організаційної культури.</p>	4

Розділ 1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Завдання 1. Використовуючи інформацію статей в економічних журналах, інтерв'ю, власний практичний досвід описати та проаналізувати стратегію розвитку будь-якого обраного підприємства (організації, компанії). Аналіз здійснити за наступними позиціями:

1. Основні елементи стратегії підприємства (організації, компанії);
2. Місія підприємства (організації, компанії);
3. Слабкі та сильні сторони підприємства (організації, компанії).

Завдання 2. Дати відповіді на питання щодо корпоративної культури підприємства та продовжити твердження, наведені у додатку 3.

Зробити висновки та проаналізувати корпоративну культуру підприємства. На Вашу думку, сприяє чи перешкоджає вона ефективному функціонуванню даної організації?

Завдання 3. Визначте, який набір цінностей, переконань та норм поведінки може бути названий типовим для Вашої організації (додаток 4). Проаналізуйте, чи відповідає корпоративна культура організації сьогодні стратегії Вашої організації та планами проведення змін. Які культурні аспекти, на Ваш погляд, варто змінити?

Завдання 4. Чи можете Ви виділити у Вашій організації (підприємстві, компанії) різні «політичні» напрямлення і партії?

Яку «міні-державу» нагадує Ваша компанія сьогодні – унітарну, плюралістичну, радикальну? Чому?

Завдання 5. Проаналізуйте, чи є на Вашому підприємстві (організації, компанії) підлеглі, які працюють у віддалених офісах, філіях або за договорами досить

тривалий час, не з'являючись в головному офісі компанії? Як керівництво долучає їх до корпоративної культури компанії? Чому це необхідно? Запропонуйте, як можна активізувати цей процес.

Відповіді надайте у вигляді таблиці 1. Зробіть загальний висновок.

Таблиця 1

Аналіз методів організації взаємодії між співробітниками та головним офісом підприємства (організації, компанії)

Співробітники віддалених офісів	
Співробітники філій та представництв	
Працівники, які виконують роботи за цивільно- правовим договорами	

Розділ 2. ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Завдання 1. Прочитайте кейс, наведений у додатку 5, і визначте, які труднощі можуть виникнути в даній організації, якщо вона вирішить рухатися в бік забезпечення більшої клієнтоорієнтованості і динамічності, як корпоративна культура організації буде впливати на її стратегію

За наведеною схемою проведіть аудит корпоративної культури обраного підприємства, та виявіть «слабкі місця» організації.

Запропонуйте, які зміни у корпоративній культурі доцільно впровадити для підвищення ефективності функціонування підприємства?

Завдання 2. Проаналізуйте, чи відповідає наявна корпоративна культура організації її стратегії та планам проведення змін.

Які культурні аспекти, на Ваш погляд, варто змінити?

Згадайте які-небудь проекти змін, які відбувалися на підприємстві. Перелічіть фактори, пов'язані з корпоративною культурою, які надавали найбільш сильний вплив на хід трансформаційного процесу.

Чи є, на Ваш погляд, залежність «культурних» чинників, які обов'язково треба приймати до уваги лідерів змін, від типу чи виду проекту змін та сфери діяльності підприємства (галузь, ринок), на якому вони проводяться?

Завдання 3. Перелічіть внутрішні і зовнішні причини перетворень, що потрібно реалізувати на підприємстві. Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 4. Перерахуйте первинні і вторинні механізми реформування корпоративної культури

підприємства (організації, компанії) (таблиця 2). Зробіть висновок.

Таблиця 2

Механізми реформування корпоративної культури підприємства (організації, компанії)

Первинні	Вторинні

Завдання 5. Обґрунтуйте, які фактори впливатимуть на процес впровадження змін. Зробіть висновок, як швидкість змін пов'язана з організаційною політикою підприємства. Відобразіть результат на стратегічній шкалі.

Завдання 6. Проаналізуйте організаційну політику підприємства та чинники, що на неї впливають. Чи вважаєте Ви її оптимальною? Запропонуйте Ваш варіант організаційної політики у відповідності зі «стратегічною шкалою».

Завдання 7. Перелічіть форми та моделі впровадження стратегічних змін. Обґрунтуйте які з них доцільно використовувати на підприємстві, що аналізується.

Розділ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Завдання 1. Проаналізуйте, чи буде виникати опір персоналу при впровадженні змін на підприємстві? Які чинники виникнення опору? Яка буде реакція персоналу на впровадження змін?

Таблиця.3

Причини виникнення опору персоналу при впровадженні змін на підприємстві

Причини виникнення опору	Реакція персоналу

Завдання 2. Перелічить, які методи подолання опору персоналу при впровадженні стратегічних змін існують. Враховуючи чинники виникнення опору та реакцію персоналу, запропонуйте, які з них доцільно використовувати на підприємстві, що аналізується.

Завдання 3. Проаналізуйте, які типи конфліктів виникають на даному підприємстві та які чинники їх виникнення. Обґрунтуйте, які стилі поведінки у конфлікті доцільно використовувати в залежності від типу конфлікту та наявної корпоративної культури?

Завдання 4. Проаналізуйте стилі лідерства, що сформувалися на підприємстві. Зробіть висновок, як впливає корпоративна культура на розвиток лідерства.

Якщо на підприємстві спостерігається деструктивне лідерство, запропонуйте шляхи його подолання, доцільні в даній ситуації.

Вимоги і рекомендації щодо складу та оформлення курсової роботи.

Впродовж вивчення курсу «Стратегічне управління підприємством» студент виконує й у встановлений термін представляє для рецензування курсову роботу.

Курсова робота складається з: титульного аркушу (додаток 1), змісту (додаток 2), вступу, трьох розділів, висновків, літератури та додатків (за необхідністю).

Курсова робота виконується чітким почерком або друкується на окремих аркушах (формат А4), шрифтом Times New Roman, 14 пт через 1,5 інтервал, на аркушах тексту необхідно залишати поля: ліворуч – 30 мм; праворуч – 20 мм; знизу – 25 мм; зверху – 25 мм.

Усі сторінки роботи повинні бути пронумеровані в верхньому правому кутку окрім першої (титульної) сторінки.

Титульна сторінка роботи повинна містити: назву дисципліни, прізвище, ім'я, по батькові студента, факультет, номер групи, рік. **(додаток 1)**.

Курсова роботи має обов'язково містити список використаних джерел, яким користувався студент.

Всі таблиці і рисунки повинні бути відповідно підписані (*Таблиця 1.1, Рис. 1.2*), перша цифра у назві таблиці або рисунку означає номер розділу, а друга відповідно номер в розділі таблиці або рисунку відповідно.

Робота має бути виконана і подана на кафедру не пізніше ніж за 2 тижні до початку залікової сесії. Курсова робота зараховується студенту у вигляді оцінки тільки після її відповідного захисту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – Спб.: Питер, 2008.
2. Власова Н. Оздоровление корпоративной культуры предприятия // Корпоративная культура. – 2006. – №6.
3. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Т. Дж. Галпин, М. Хендон // Методы и процедуры интеграции на всех уровнях организационной иерархии. – Вильямс, 2005.
4. Кунде Й. Корпоративная религія / Й. Кунде // Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – Спб., 2002.
5. Пасак И. Корпоративные религии и дух капитализма, или чем Гейтс отличается от Джобса // Top-manager. – 2004. – 04.
6. Фоменков С. Роль корпоративной культуры в жизни компании // Генеральный директор. – 2006. – 12.
7. Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатська. – К. : Каравела, 2012. – 480 с.
8. Катякало В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катякало. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
9. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 544 с.
10. Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покогодна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
11. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2004. – 296 с.
13. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М: Гардарики, 2003. – 528 с.
14. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНУ, 2000. – 360 с.
15. Добренькова Е. В., Долгоруков А. М. Стратегическое управление бизнесом. Моногр. – М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2001. – 407 с.
16. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристь, 2002. – 416 с.
17. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебник. – М: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
18. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. для вузов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
19. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Тов. УВПК "Екс об", 2002. – 559 с.
20. Осовська Г., Іщук А., Жалінська І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Кандор, 2003. – 196 с.
21. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека та ін. – Х.: ООО "Олант", 2002. – 416 с.
22. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивости фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / Под. ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. М.: Изд-во МГТУ им. Н.З. Баумана, 2001. – 600 с.
23. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А.Г. Поршнева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с

Зразок титульного аркушу курсової роботи

Міністерство освіти і науки України
Одеська державна академія будівництва та архітектури

Кафедра економіки підприємства

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: «Стратегічне управління підприємством»

Розробив:

студент групи _____

залікова книжка № _____

Перевірила: асистент

Теорло Н.А.

До захисту _____

Результат захисту _____ « ____ » _____ 2016р.

Одеса – 2017

Приклад оформлення змісту курсової роботи

Вступ.....	
РОЗДІЛ 1. Особливості стратегії та організаційної культури підприємства (організації, компанії).....	
1.1. Аналіз стратегії розвитку підприємства.....	
1.2. Аудит організаційної культури підприємства.....	
.....	
РОЗДІЛ 2. Інструменти впровадження стратегічних змін на підприємстві (в організації, компанії).....	
2.1. Аналіз здійснення трансформаційного процесу підприємства і його відповідності організаційній культурі.....	
.....	
2.2. Розгляд первинних і вторинних механізмів реформування корпоративної культури підприємства...	
РОЗДІЛ 3. Політика в організації і корпоративна етика (організації, компанії).....	
3.1. Аналіз організаційної політики підприємства та чинників, що на неї впливають.....	
3.2. Вибір оптимального варіанту організаційної політики та моделі впровадження стратегічних змін.....	
РОЗДІЛ 4. Забезпечення підтримки стратегічних змін персоналом підприємства.....	
4.1. Аналіз причин виникнення опору персоналу при впровадженні змін на підприємстві.....	
4.2. Вибір методів подолання опору змінам та стилів вирішення конфліктів на підприємстві.....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	
Додатки (за необхідності).....	

Виявлення особливостей організаційної культури підприємства

1. Продовжить твердження: «Клієнти для працівників компанії це.....»
2. Опишіть, яким чином керівництво дізнається про проблеми персоналу підприємства.
3. Опишіть, як відбувається передача знань від більш досвідчених співробітників до нових співробітників.
4. Чи проводить колектив разом неробочий час?
5. На підставі яких причин відбувається просування по кар'єрних сходах?
6. Який відсоток часу співробітники витрачають на рішення невиробничих проблем, обґрунтуйте відповідь.
7. Як Ви вважаєте, чи задоволені клієнти роботою компанії? Які основні претензії до працівників компанії зі сторони керівництва?
8. Як у компанії розподіляються премії та інші види заохочень?
9. Як здійснюється покарання винних співробітників? Чи ефективною є така система?
10. Опишіть процес типового розв'язання конфліктної ситуації, пов'язаної з виробничим процесом.
11. Як працівники ставляться до керівництва фірми?
12. Як керівництво фірми відноситься до працівників?
13. Чи є на підприємстві чіткі інструкції і правила поведінки для різних категорій працівників? Чи використовуються вони працівниками?
14. Чи знають співробітники про рівень заробітної плати один одного?
15. Ходять працівники на обіди разом?
16. Чи виявляють співробітники ініціативу і пропонують заходи щодо поліпшення роботи компанії?

17. Чи беруть участь працівників в прийнятті рішень, пов'язаних з роботою фірми?
18. Наскільки зручно обладнані робочі місця? Чи пишаються працівники роботою в компанії?
19. Які традиції і ритуали існують в компанії?
20. Чи є «Дресс-код» в компанії? На вашу думку, як він (або його відсутність) впливає на роботу компанії?

Визначення типу корпоративної культури

Проранжувати у кожному розділі твердження («4» треба поставити напроти твердження, яке більш всього відповідає ситуації у Вашій організації, «1» - навпаки твердження, яке найменше відповідає сучасному стану речей) (таблиця 4)

Таблиця 4

**Аналіз тверджень, які типові для підприємства
(організації, компанії)**

№ з.п.	ТВЕРДЖЕННЯ	ОЦІНКА від 4 до 1
1.	<p>Хороший керівник</p> <p>а) суворий, рішучий, твердий, але справедливий; захищає відданих підлеглих, великодушний і поблажливий до них.</p> <p>б) об'єктивний і коректний, уникає використовувати владу у своїх інтересах; вимагає від підлеглих тільки те, що відповідає їх посадовим обов'язків.</p> <p>с) демократичний, завжди прислухається до думки підлеглих у питаннях, що стосуються виконання робочих завдань; використовує своє становище для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.</p> <p>д) уважний до особистих потреб і цінностей співробітників; використовує своє положення для забезпечення умов роботи, приносять задоволення підлеглим і сприяють їх професійному зростанню.</p>	

<p>2.</p>	<p>Хороший підлеглий</p> <p>a) працьовитий, відданий інтересам свого керівника, спритний, винахідливий і заслуговує довіри.</p> <p>b) відповідальний і надійний, виконує свої посадові обов'язки і уникає дій, що викликають подив або замішання начальника.</p> <p>c) спонукуваний прагненням внести свій внесок у вирішення завдань, активно висуває ідеї та пропозиції, тим не менш, охоче поступається першістю іншим, більш компетентним або здатним.</p> <p>d) вкрай зацікавлений у розвитку свого власного потенціалу, відкритий до навчання і отримання допомоги, шанобливо ставиться до потреб і цінностей оточуючих, охоче допомагає іншим і з готовністю вносить свій внесок в їх розвиток.</p>	
<p>3.</p>	<p>Хороший член організації насамперед віддає пріоритет</p> <p>a) особистим розпорядженням начальника</p> <p>b) службовим обов'язкам, зобов'язанням, вимогам, які предписані його роллю, і прийнятним канонам поведінки</p> <p>c) вимогам завдання, що складається в необхідних для її виконання навичках, здібностях і матеріальних ресурсах</p> <p>d) особистих потреб людей, залучених у роботу</p>	

<p>4.</p>	<p>Люди, які досягають успіху в організації</p> <p>a) добре орієнтуються в "політичній кухні" організації, люблять брати на себе ризик і діяти самостійно;</p> <p>b) свідомі, відповідальні і глибоко лояльні по відношенню до організації;</p> <p>c) ефективні і компетентні у своїй професійній галузі, орієнтовані, насамперед, на виконання роботи;</p> <p>d) ефективні і компетентні в області міжособистісних відносин, орієнтовані в першу чергу на сприяння зростанню працівників та розвитку їх талантів</p>	
<p>5.</p>	<p>Відношення організації до працівників</p> <p>a) працівники сприймаються як люди, на яких можна покластися і чий час і енергія перебувають у розпорядженні керівництва організації;</p> <p>b) часом і зусиллями співробітників організація розпоряджається в рамках контракту, обумовлює права і обов'язки обох сторін;</p> <p>c) співробітники сприймаються як партнери, вкладаючи свої вміння і здібності у загальну справу;</p> <p>d) співробітники сприймаються як цікаві і талановиті особистості зі своїми власними правами</p>	

<p>6.</p>	<p>Контроль співробітників і вплив на них здійснюється</p> <p>а) за допомогою особистого, йде від конкретних осіб прояви економічної і політичної влади (і винагород покарань).</p> <p>б) безособовим проявом економічної і політичної влади з метою насадження стандартів і способів виконання роботи.</p> <p>с) за допомогою відкритого обговорення вимог, пов'язаних з робочими завданнями, що приводить до відповідних дій людей, вмотивованих особистою відданістю поставленим цілям.</p> <p>д) апеляцією до цікавинки майбутньої роботи</p> <p>задоволення від процесу її виконання та/або до уваги, турботу про потреби колег, залучених цю роботу</p>	
<p>7.</p>	<p>Один співробітник має право контролювати діяльність іншого</p> <p>а) якщо він володіє більшою владою і впливом в організації;</p> <p>б) якщо його службова роль наказує йому відповідальність за керівництво іншими людьми.</p> <p>с) якщо він володіє великими знаннями, які мають відношення до поставленого завдання;</p> <p>д) якщо той, кого він контролює, визнає його право на це.</p>	

<p>8.</p>	<p>Підставами для розподілу робочих завдань є</p> <p>a) особисті потреби і думки тих, хто перебуває при владі;</p> <p>b) формальний розподіл посадових обов'язків і відповідальності в організації;</p> <p>c) вимоги до ресурсів і майстерності, необхідне для виконання роботи;</p> <p>d) особисті інтереси і потреби окремих працівників в придбання нових знань і професійному зростанні.</p>	
<p>9.</p>	<p>Робота виконується, перш за все, в силу</p> <p>a) надії отримати винагорода, страх покарання або особистої відданості окремим впливовим особам;</p> <p>b) поважання контрактних зобов'язань, підкріплених санкціями і в силу лояльності по відношенню до організації;</p> <p>c) задоволення, одержуваного від добре виконаної роботи і досягнення поставлених цілей і/або особистої прихильності певним ідеям;</p> <p>d) задоволення, одержуваного від самого процесу виконання роботи і поваги інтересів і потреб інших учасників, залучених до її виконання.</p>	

10.	<p>Люди працюють разом</p> <p>a) коли це вимагає вище керівництво або коли розуміють, що зможуть використовувати один одного для отримання особистих вигод;</p> <p>b) коли взаємодія і координація пропонуються формальною організаційною структурою;</p> <p>c) коли їх спільний вклад необхідний для успішного виконання робочих завдань;</p> <p>d) коли співпраця приємно саме по собі і сприяє професійному зростанню.</p>	
11.	<p>Конкуренція в організації відбувається</p> <p>a) за особисту владу і привілеї;</p> <p>b) за положення з високим статусом у формальній системі;</p> <p>c) за цінність вкладу у виконання спільного завдання;</p> <p>d) за увагу до власним особистим потребам.</p>	
12.	<p>Конфлікти</p> <p>a) контролюються втручанням вищого керівництва і часто їм заохочуються для збереження власної влади;</p> <p>b) придушуються посиленням на правила та посадові зобов'язання;</p> <p>c) вирішуються шляхом обговорення усіма членами колективу заслуг і вкладу кожного у виконання роботи;</p> <p>d) вирішуються за допомогою відкритого і глибокого обговорення особистих інтересів і цінностей.</p>	

13.	<p>Рішення приймаються</p> <p>a) особою, що володіє більшою владою і контролем над ресурсами</p> <p>b) особою, яка зобов'язана це робити відповідно до своєї посадовий інструкції</p> <p>c) особами, які володіють великими знаннями з даної проблеми</p> <p>d) особами, на яких найбільше вплине результат рішення</p>	
14.	<p>На зовнішнє оточення організація реагує, ніби це</p> <p>a) джунглі, де всі проти всіх, і той, хто не експлуатує інших, експлуатується сам;</p> <p>b) упорядкована і раціональна система, де конкуренція обмежена законом, а конфлікти вирішуються шляхом переговорів і компромісів;</p> <p>c) сукупність недосконалих форм та систем, які необхідно переформувати і вдосконалити за допомогою їх організації;</p> <p>d) комплекс потенційних загроз і можливостей. Навколишня середа повинна управлятися організацією для того, щоб отримувати від неї «їжу», і «видалити її гострі зуби», використовувати її в якості місця для роботи, отримання задоволення і професійного росту членів організації.</p>	

Проаналізуйте відповіді та проведіть підрахунок сум всіх проставлених значень по позиціях a), b), c) і d).

Зауважте, що якісь літери переважають, але, так чи інакше, нерідко в організації зустрічаються риси різних культур. Зробіть висновок.

Ключі для аналізу отриманих відповідей:

a) Культура Вашої організації відповідає культурі₂₇

влади. Цей тип корпоративної культури ефективний, коли швидкість прийняття рішень важливіше коректності деталей, і коли зволікання коштує дорожче помилки, яку організація зможе виправити пізніше, даний тип культури «допомагає» проводити революційні перетворення, від темпу проведення яких залежить саме виживання організації (вихід із кризи, наприклад);

b) Культура Вашої організації відповідає культурі ролі. Цей тип корпоративної культури ефективний при стабільному і передбачуваному зовнішньому оточенні, а також при відсутності сильної конкуренції;

c) Культура Вашої організації - це культура завдання. Дана культура ефективна тоді, коли продуктом організації на даному етапі розвитку є рішення проблеми або цілого ряду важливих проблем (Якщо говорити про галузі, то до даного виду культури тяжіють консалтингові компанії, рекламні агентства, підрозділу з розвитку бізнесу);

d) Культура Вашої організації - це культура особистості, ефективна в тому випадку, якщо бізнес побудований на результаті праці талановитих людей (створення нових ІТ-продуктів, медицина, консалтинг тощо) або організація планує активно розвиватися в області розвитку людського капіталу та управління талантами.

Приклад аудиту корпоративної культури компанії

Компанія, що спеціалізується на роздрібному продажу чоловічого одягу, вирішила провести «культурний аудит» у другій половині 80-х років минулого століття. У 70-х роках компанія успішно розвивалася, надаючи на ринку досить середню якість продукції, цілком влаштовує широкий шар споживачів. Але на початку 80-х років посилилася конкуренція в галузі, що призвело до зниження ефективності. Ідеї про використання в якості основної стратегічної лінії модні тенденції, реалізовувалися повільно, так як компанія «звикла» орієнтуватися на лідерство по витратах, джерела сировини у Південно-східній Азії. Раніше магазини сприймалися керівництвом лише як прилавки, на які викладається товар, про маркетинг ніхто навіть не думав, пропозиції зовнішніх консультантів зустрічалися «в багнети». Результати аудиту корпоративної культури даній компанії наведені у таблиці 5.

Таблиця 5

Елементи корпоративної культури компанії

Парадигма
Наші покупці – робочі хлопці.
Торгові навички та низькі операційні витрати – найголовніше.
Залежність асортименту від можливості закупівель (продаємо те, що купили)
Життєво важливий обсяг продажів
Досвід та лояльність – найважливіші якості працівника

<p style="text-align: center;">Влада</p> <p>Нерівномірний розподіл влади – головний офіс домінує над філіями, також і основний бізнес - над допоміжними. Старожили всесильні, новачки – безправні і не приживаються. Перша особа - могутній, але добрий</p>
<p style="text-align: center;">Організація</p> <p>Жорсткі системи звітності по вертикалі, слабкі зв'язки між операціями Кожен підрозділ має свого директора і розгалужену бюрократичну структуру</p>
<p style="text-align: center;">Системи контролю</p> <p>Контроль за фінансовими показниками, старі перевірені системи Слабке використання сучасних інформаційних технологій</p>
<p style="text-align: center;">Ритуали і звичаї</p> <p>Довгострокові зв'язки з постачальниками в Азії Всі новачки обов'язково стають спочатку «підмайстрами», поки не пристосуються або не будуть витіснені організацією Придушення сумнівів і критики (Ви можете сумніватися, поки це не доставляє мені незручностей). Суворі субординація Службове просування тільки всередині функціоналу</p>
<p style="text-align: center;">Історії</p> <p>Великі угоди в минулому Патерналістські керівники в минулому «Погани керівники» недавнього минулого, від яких усі проблеми</p>
<p style="text-align: center;">Символи</p> <p>Окремі кабінети і їдальня для директорів та обраних менеджерів вищої ланки Іменні місця на автостоянці, пронумеровані у відповідності з рангом їх володарів</p>