

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 25.12.2023 23:33:35  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

« 13 »      марта      2023 г.

Протокол № 5 от 13.03.2023

Председатель совета



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

**Организационная культура**

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Управление персоналом

(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 5 (з.е.)

Всего учебных часов: 180 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	7	8	8

Москва 2023 г.

Год начала подготовки студентов - 2023

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование у студента комплекса знаний по теоретическим основам и приобретение практических навыков, необходимых для усвоения будущими менеджерами ценностного аспекта организационной культуры в рамках планируемой профессиональной деятельности по управлению человеческими ресурсами и персоналом
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ознакомление с различными подходами к исследованию явлений и феноменов организационной культуры;</li> <li>-рассмотрение закономерностей и принципов формирования и развития организационной культуры в современных условиях в российских и зарубежных компаниях</li> <li>-получение навыков проведения сравнительного анализа существующих типов и видов организационных культур;</li> <li>-изучение природы, структуры, функций, основных понятий и ценностей организационной культуры;</li> <li>-формирование умений и выработка навыков применения инструментария и технологий, необходимых для исследования, диагностики и оценки организационной культуры компании;</li> <li>- формирование умений и выработка навыков по реализации мероприятий, связанных с моделированием организационных культур, осуществлением процессов тактического и оперативного управления организационной культурой, проведением изменений организационной культуры, оценкой эффективности организационной культуры предприятия.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>Деловое общение</li> <li>Теория менеджмента</li> <li>Управление изменениями</li> <li>Этические нормы в управлении персоналом</li> </ul>
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративная социальная ответственность</li> <li>Управление коммуникациями</li> <li>Управленческое консультирование</li> </ul>

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
		ПК7 Способен анализировать, организовывать и выполнять мероприятия по реализации стратегий социального развития предприятия, формированию его корпоративной социальной ответственности и организационной культуры; осуществлять индивидуальную и групповую работу с персоналом и коллективами	

ПК-7.1	Знать: требования, показатели, способы, технологии и процессы анализа, организации и выполнения мероприятий по реализации стратегий социального развития предприятия, законодательное регулирование, требования, технологии и процессы осуществления индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами	обладает знанием требований, показателей, способов, технологий и процессов анализа, организации и выполнения мероприятий, связанных с формированием и использованием организационной культуры; знанием требований, технологий и процессов осуществления индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами в ходе выполнения мероприятий, связанных с организационной культурой	Тест
ПК-7.2	Уметь: осуществлять процессы анализа, организации и выполнения мероприятий по реализации стратегий социального развития предприятия, формирование корпоративной социальной ответственности и организационной культуры; осуществлять процессы индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами	обладает умением осуществлять процессы анализа, организации и выполнения мероприятий по формированию и использованию организационной культуры; умением осуществлять процессы индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами в ходе выполнения мероприятий, связанных с организационной культурой	Кейс
ПК-7.3	Владеть: навыками выполнения требований и применения технологии и способов ведения процессов по анализу, организации и выполнения мероприятий по реализации стратегий социального развития предприятия, навыками формирования корпоративной социальной ответственности и организационной культуры; навыками учета требований и применения технологии и способов ведения бизнес-процессов по осуществлению индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами	владеет навыками выполнения требований и применения технологии и способов ведения процессов по анализу, организации и выполнения мероприятий по формированию и использованию организационной культуры; навыками учета требований и применения технологии и способов ведения бизнес-процессов по осуществлению индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами в ходе выполнения мероприятий, связанных с организационной культурой	Выполнение реферата

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
---	---------------	------------	------------	------------

1.	Введение в теорию организационной культуры	<p>Проблемы определения организационной культуры. Культура как условие и продукт развития цивилизации.</p> <p>Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением, подходы к культуре организации. Понятие «организационная культура» - смысл и значение. Определения Г.Хофштеде, Э.Шейна, Т.Дила и А.Кеннеди и др. Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры: общее и отличия.</p> <p>Организационная культура как объект изучения. Природа организационной культуры.</p> <p>Организационная культура как необходимое условие развития организации. Познавательная, ценностеобразующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная и стабилизационные функции организационной культуры в системе управления.</p> <p>Функции управления качеством, ориентации на потребителя, регулирования партнерских отношений, приспособления организации к внешнему окружению.</p> <p>Возникновение и эволюция науки и практики организационной культуры.</p> <p>Этапы развития в рамках классической социологии (К.Маркс, Э.Дюркгейм, В.Парето); институционализма (М.Вебер, Т.Веблен, Т.Парсонс и др.); наук об организации.</p> <p>Менеджмент и организационная культура.</p> <p>Системный подход как основа анализа.</p> <p>Основные проблемы управления организационной культурой.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
----	--	--	---	----------------------------

2.	Сущность и содержание организационной культуры	<p>Предпосылки формирования организационной культуры.</p> <p>Стратегическая направленность развития организационной культуры: цели организации, миссия организации, кодекс поведения. Три основных условия формирования организационной культуры по Э.Шейну.</p> <p>Концепции организационной культуры.</p> <p>Рационально-прагматические концепции (Т.Дил, К.Камерон, А.Кеннеди, Р.Куинн, Т.Питерс, Р.Уотермен, Э.Шейн и др.). Концепции феноменологического направления (Д.Сильверман, П.Бергер, А.Петтигрю, М.Луи, С.Роббинс и др.). К Концепции оргкультуры Ю.Хассарда, С.Шарфи, М.Элвессона.</p> <p>Структура организационной культуры. Основные элементы и компоненты культуры организации.</p> <p>Системный подход к изучению организационной культуры. Уровни организационной культуры Э.Шейну: внешние факторы, ценностные ориентации и верования, базовые предположения.</p> <p>Организационный климат, организационная приверженность и другие аспекты социального взаимодействия. Субъективная, объективная организационная культура. Открытые и закрытые организационные культуры. Управленческая культура.</p> <p>Содержание организационной культуры (Ф.Харрис и Р.Моран). Содержание отношений организационной культуры (В.Сате).</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
3.	Знаково-символическая система организационной культуры	<p>Символический подход к анализу организационной культуры.</p> <p>Ценностно-смысловой подход к исследованию оргкультуры.</p> <p>Поведенческий аспект в концепциях оргкультуры.</p> <p>Понятие знаково-символической системы. Формы знаково-символической системы: мифы, легенды, обряды, ритуалы, церемонии. Язык организации.</p> <p>Принципы формирования знаково-символической системы организационной культуры.</p> <p>Символы высокого и низкого профиля.</p> <p>Языковой и символический менеджмент.</p> <p>HR-инжиниринг как модель формирования оргкультуры. Коммуникационные системы.</p> <p>Матрица настройки компонентов организационной культуры.</p> <p>Механизм проявления законов организационной культуры и прикладные аспекты их использования в социально-экономических системах.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3

4.	Типология организационной культуры	<p>Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур. Согласованность и взаимная поддержка стратегии и культуры организации (Э.Кэмпбелл и С.Еунг). Органическая, предпринимательская, бюрократическая, партисипативная организационные культуры. Типология Р.Блейка и Ж.Мутона. Типология У.Оучи.</p> <p>Типологии организационных культур в зависимости от национальных особенностей. Подходы Г.Хофштеде, Ф.Клу-хольма – Ф.Стродберга, Ф.Тромпенариуса.</p> <p>Типологии организационных культур в зависимости от специфики деятельности. Схема специфических отраслевых культур Р.Рюттингера.</p> <p>Классификация организационной культуры на основе соотношения понятий «риск» и «обратная связь» (Т.Е. Дейл, А.А. Кеннеди).</p> <p>Типология взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров, структуры, мотивации персонала М.Бурке.</p> <p>Комплексные типологии организационной культуры. Культуры «власти», «личности», «задачи», «роли» (С.Ханди).</p> <p>Рыночный, бюрократический, эдхократический и клановый типы организационной культуры К.Кэмерона – Р. Куинна.</p> <p>Влияние степени интеграции и осуществляемого контроля на формирование определенного типа организационной (корпоративной) культуры.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
----	------------------------------------	--	---	----------------------------

5.	<p>Субкультуры в организационной культуре</p>	<p>Понятие субкультуры и контркультуры. Варианты субкультур: фундаменталистский анклав, республика и контркультура.</p> <p>Детерминанты субкультур команды: тип базовой культуры, тип задачи, тип лидера, тип среды.</p> <p>Закономерности развития субкультур.</p> <p>Концепции культурных различий. Однородность культуры.</p> <p>Типы субкультур: по степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры (передовая, неконфликтующая, контркультура); по основному носителю (субкультуры территориальных подразделений организации, субкультуры различных функциональных подразделений организации); по степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы (субкультура топ-менеджмента, субкультура руководителей среднего звена, субкультура рядовых сотрудников организации).</p> <p>Взаимосвязь стиля руководства и культуры управления. Управленческая сетка Р.Блейка - Дж.Моутон. Теория стиля руководства Хауса и трех измерений Редина. Модель Херши - Бланшара.</p> <p>Критерии организационной культуры в менеджменте и бизнесе.</p> <p>Уровень синергии организационной культуры как эффект индивидуальных культурных различий.</p> <p>Организационный фольклор (истории, мифы, церемонии, ритуалы) и ролевые модели как фактор организационной социализации.</p> <p>Участие в управлении. Технологии вовлечения в управление.</p>	<p>9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3</p>	<p>ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3</p>
----	---	--	--	-------------------------------------

6.	Развитие организационной культуры	<p>Принципы и проблемы формирования оргкультуры. Формирование организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция. Основные этапы формирования оргкультуры.</p> <p>Символический, когнитивный и систематический подходы к формированию организационной культуры.</p> <p>Принципы формирования организационной культуры: комплексность представлений о назначении экономической системы организации; первоочередность определения ценностей и философии компании; историчность; отрицание силового воздействия; комплексность оценки.</p> <p>Механизмы формирования организационной культуры: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.</p> <p>Процесс развития оргкультуры. Интеграция, дифференциация и адаптация как механизмы развития организационной культуры.</p> <p>Проблемы поддержания оргкультуры.</p> <p>Понятие «сила» культуры и ее характеристики.</p> <p>Основные группы методов поддержания организационной культуры.</p> <p>Изменение организационной культуры. Методы изменения организационной культуры.</p> <p>Зависимость между изменением культуры и изменением в поведении. Трудности при проведении изменений в культуре организации.</p> <p>Модель воспроизводства организационной культуры.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
----	-----------------------------------	--	---	----------------------------



7.	Влияние организационной культуры на эффективность компании	<p>Организационная культура как условие эффективного управления персоналом организации.</p> <p>Подходы к изменению влияния культуры. Анализ влияния культуры на эффективность деятельности организаций: через процессы (кооперация между индивидами и подразделениями организации, принятия решений, контроль, коммуникации, восприятие окружающей среды, оправдание своего поведения); через «факторы успеха» (связь с потребителями, поощрение предприимчивости, отношение к людям, сочетание гибкости и жесткости); через выполняемые организацией функции управления (адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность); через конкурирующие ценности (интеграция – дифференциация, внутренний фокус – внешний фокус, средства – инструменты), участие в принятии решений, доступ к информации.</p> <p>Проблемы соответствия культуры принятой стратегии. Матрица оценки «культурного» риска (по Г.Шварцу и С.Дэвису).</p> <p>Возможные подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры: «подстраивание» системы управления под сложившуюся культуру; изменение культуры в соответствии с выбранной стратегией; изменение стратегии в соответствии с существующей организационной культурой.</p> <p>Сущность управления организационной культурой.</p> <p>Этапы управления организационной культурой.</p> <p>Проведение анализа состояния и тенденций развития организационной культуры. Диагностика недостатков и анализ признаков благополучия в коллективе. Анализ выявления мест локализации возможных причин неудовлетворительного состояния организационной культуры.</p> <p>Исследование восприятия организационной культуры в целом и влияющих на нее факторов: отношение к труду, содержание и условия труда, качество трудовой жизни, имеющиеся и желаемые полномочия и пр.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
----	--	---	---	----------------------------

8.	Технологии управления организационной культурой	<p>Понятие социальной технологии и ее роль в формировании и развитии организационной культуры.</p> <p>Признаки эффективных социальных технологий. Тактические технологии. Оперативные технологии. Циклические технологии. Рубежные технологии. Управленческий консалтинг.</p> <p>Роль руководителя в создании организационной культуры. Технологии разработки оргкультуры. Оргкультура как совокупность моделей выполнения работ, делового взаимодействия, межличностного общения.</p> <p>Составляющие моделей выполнения работ: стратегическое, тактическое и оперативное планирование; делегирование полномочий и ответственности; постановка задач; исполнение; контроль реализации; оценка результатов работы; обратная связь.</p> <p>Составляющие моделей делового взаимодействия: передача информации, вид передаваемой информации; проведение совещаний; стиль докладов и сообщений; характер обслуживания проблем.</p> <p>Составляющие моделей межличностного общения: сложившаяся группа, интерес сотрудников к личной жизни друг друга, поведение на переговорах, проведение времени вне работы.</p> <p>Технологии освоения оргкультуры. Сущность и необходимость аналитического подхода к изучению организационной культуры.</p> <p>Методы поддержания организационной культуры: направленность внимания руководителей; поведение руководителей в критических ситуациях и организационных кризисах; моделирование ролей, обучение и тренировки; критерии принятия на работу, продвижения и увольнения; организационные символы и обрядовость; дисциплинарные механизмы; типы организационных обрядов, системы вознаграждения.</p> <p>Коучинг. Имидж и бренд организации в процессе развития оргкультуры.</p> <p>Рефрейминг организации. Формы познания сотрудниками организационной культуры.</p> <p>Языковой и символический менеджмент.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
----	---	--	---	----------------------------

9.	Национальный фактор в развитии организационной культуры	<p>Национальная культура, ее влияние на культуру организации. Системный подход изучения национального в организационной культуре.</p> <p>Моноактивные, полиактивные, реактивные культуры.</p> <p>Транснациональный и локальный факторы в развитии организационной культуры.</p> <p>Модели глобального влияния.</p> <p>Исследования Г.Хофстеда. Модель Г.Лэйн и Дж.Дистефано. Модель У.Оучи. Исследования Э.Лорана.</p> <p>Проблемы перехода организации в другую культуру. Многонациональные и глобальные компании.</p> <p>Менеджер-экспатриант. Источники кадров для международных назначений. Подбор менеджеров-экспатриантов. Цикл культурного шока.</p> <p>Подготовка менеджеров-экспатриантов.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
10.	Инновационные факторы развития организационной культуры	<p>Инновации и организационные изменения.</p> <p>Основные типы организационных изменений.</p> <p>Стадии внедрения организационных изменений.</p> <p>Значимость проектирования кадровой составляющей организационных изменений.</p> <p>Формы реагирования сотрудников на внедрение инноваций. Причины сопротивления персонала при реализации инноваций.</p> <p>Влияние организационной культуры на инновационную деятельность. Изменение оргкультуры как организационно-управленческие инновации. Изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров; изменения стиля управления кризисом или конфликтом; перепрофилирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; изменение критериев стимулирования; смена акцентов в кадровой политике; смена организационной символики и обрядовости.</p> <p>Методы развития инновационной организационной культуры. Инновативная организационная культура. Концепции самообучающейся организации в теориях Г.Бэтсона, Дж.Гарднера, Г.Липпита, Д.Шона, Г.Бэтсона, К.Арджириса.</p> <p>Основы самообучающейся организации в теории П.Сенге.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.2, 9.1.4, 9.2.3	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 7 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	7	4	0	3	7
2.	7	4	0	3	7

3.	8	4	0	4	7
4.	8	4	0	4	8
5.	7	3	0	4	7
6.	7	3	0	4	7
7.	7	4	0	3	7
8.	7	4	0	3	8
9.	7	3	0	4	7
10.	7	3	0	4	7
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	76	36	0	36	104

**Форма обучения: очно-заочная, 8 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	5	2	0	3	9
2.	5	2	0	3	8
3.	5	2	0	3	9
4.	5	2	0	3	10
5.	5	1	0	4	9
6.	5	1	0	4	9
7.	6	2	0	4	9
8.	6	2	0	4	9
9.	6	2	0	4	9
10.	6	2	0	4	9
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	58	18	0	36	122

**Форма обучения: заочная, 8 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	8
2.	2	1	0	1	13
3.	1	0	0	1	13
4.	2	1	0	1	12
5.	2	1	0	1	13
6.	2	1	0	1	13

7.	2	1	0	1	13
8.	3	1	0	2	13
9.	1	0	0	1	13
10.	3	1	0	2	13
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	24	8	0	12	156

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

### Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины

в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

## **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### **Тест для формирования «ПК-7.1»**

Вопрос №1 .

Что такое организационный климат?

*Варианты ответов:*

1. совокупность ценностей, норм, убеждений, принципов, правил, разделяемых членами организации и влияющих на их поведение.
2. устойчивый набор ощущений, испытываемый членами организации по поводу восприятия ценностей, норм, убеждений, принципов, правил, разделяемых членами организации.
3. стандарты и критерии, которым люди следуют в своей жизни

Вопрос №2 .

Как называется по С. Ханди культура, основу которой составляют творческие личности, где организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей?

*Варианты ответов:*

1. культура Гермеса
2. культура Аполлона
3. культура Диониса

Вопрос №3 .

Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежат бюрократические принципы?

*Варианты ответов:*

1. культура Аполлона
2. культура Гермеса
3. культура Афины

Вопрос №4 .

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

*Варианты ответов:*

1. анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении
2. разработку специальных предложений и мер
3. оба варианта верны

Вопрос №5 .

Культура «крутых парней» по Т. Дилу и А. Кеннеди предполагает:

*Варианты ответов:*

1. это мир индивидуалистов, сильно рискующих и быстро получающих обратную связь
2. слабая обратная связь, постоянное поощрение сотрудников
3. высокая степень риска и медленная обратная связь

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

**Кейс для формирования «ПК-7.2»**

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании «Стиль» и компании «Забава»). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты.

На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме.

Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга).

Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А

Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организации.

Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга X замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая, в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры.

Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего.

В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

#### Рекомендации

Специалист предложил руководству холдинга X проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

#### Исследователь Б

Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга X (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали



экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

#### Рекомендации

Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

#### Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией «Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании «Забава». Два разных понимания организационной культуры – две разные операционализации – два разных результата – совершенно разные советы по управлению компаниями.

#### Вопросы

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?
4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?
5. В какой компании, на ваш взгляд, организационная культура более развита?
6. Что является основанием организационной культуры для специалиста А, специалиста Б?

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-7.2»**

Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс»

Цель.

Научиться анализировать источники и проявления организационной культуры.

Ситуация.

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики.

Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы и задания

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Кейс для формирования «ПК-7.2»

Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели.

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.
2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация.

Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству

джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Наас сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

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

Вопросы.

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

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Выполнение реферата для формирования «ПК-7.3»**

1. Понятие организации. Теория организации в системе наук.
2. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации.
3. Принципы и методы теории организации.
4. Понятие и содержание культуры организации.
5. Типология организационных культур по степени влияния на организацию.
6. Типология организационных культур, основанная на конкурирующих ценностях.
7. Типология организационных культур по С. Хонди.
8. Типология организационных культур по Д. Кроулу.
9. Особенности и принципы организационной культуры.
10. Структура организационной культуры.
11. Управление организационной культурой.
12. Изучение социальной структуры и культуры организации.
13. Организационная культура и персонал.
14. Социально-психологические основы организационной культуры.
15. Субкультуры и контркультуры в организации.
16. Основные элементы знаково-символической системы.
17. Особенности органической, предпринимательской, бюрократической, партисипативной организационных культур.
18. Характеристика сочетаний взаимодействия изменений поведения и культуры (по В. Сате).
19. Влияние культуры на организационную жизнь – модель В. Сате.
20. Связь между культурой и успехом в работе организации – модель Т. Питерса - Р. Уотермана.
21. Связь между культурой и результатами деятельности – модель Т. Парсонса (модель АО1Б).
22. Модель Р. Квина и Дж. Рорбаха «Конкурирующие ценности и организационная эффективность».
23. Особенности организации труда персонала в организациях с различными оргкультурами.
24. Особенности мотивации персонала в организациях с различными оргкультурами.
25. Особенности оценки персонала в организациях с различными оргкультурами.
26. Учет требований оргкультуры при подборе персонала.
27. Влияние организационной культуры на адаптацию работников.
28. Взаимосвязь оргкультуры и стимулирования труда.
29. Учет оргкультуры при развитии персонала.

30. Организационная культура как основа трудовых перемещений.
31. Влияние оргкультуры на процесс высвобождения персонала.
32. Организационная культура как инструмент регулирования социальнопсихологических отношений.
33. Учет требований оргкультуры при планировании численности и структуры персонала.
34. Основные элементы знаково-символической системы.
35. Особенности органической, предпринимательской, бюрократической, партисипативной организационных культур.
36. Типология ОК Р. Блейка и Ж. Мутона.
37. Типология ОК Уильяма Оучи.
38. Типология ОК на основе большего - меньшего влияния на деятельность организации.
39. «Классическая» типология ОК Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.
40. Типология ОК С. Ханди.
41. Типология ОК Р. Акоффа.
42. Типология ОК М. Бурке.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### Тема 1. Введение в теорию организационной культуры

1. Понятие «организационная культура» - смысл и значение.
2. Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры: общее и отличия.
3. Организационная культура как необходимое условие развития организации.
4. Возникновение и эволюция науки и практики организационной культуры.

#### Тема 2. Сущность и содержание организационной культуры

5. Предпосылки формирования организационной культуры.
6. Концепция организационной культуры. Национальная культура.
7. Структура организационной культуры.
8. Уровни организационной культуры.
9. Содержание организационной культуры (Ф.Харрис и Р.Моран).
10. Содержание отношений организационной культуры (В.Сате).

#### Тема 3. Знаково-символическая система организационной культуры

11. Понятие знаково-символической системы.
12. Формы знаково-символической системы: мифы, легенды, обряды, ритуалы, церемонии.
13. Языковой и символический менеджмент.
14. HR-инжиниринг как модель формирования оргкультуры.
15. Матрица настройки компонентов организационной культуры.

#### *Тема 4. Типология организационной культуры*

16. Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур.
17. Классические подходы к типологии организационной культуры.
18. Новые подходы к типологии организационной культуры.

#### *Тема 5. Субкультуры в организационной культуре*

19. Понятие и функции субкультур.
20. Закономерность становления субкультур.
21. Типы субкультур.
22. Управленческая сетка Р.Блейка - Дж.Моутон.
23. Теория стиля руководства Хауса и трех измерений Редина.
24. Модель Херши - Бланшара.

#### *Тема 6. Развитие организационной культуры*

25. Формирование организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция.
26. Принципы формирования организационной культуры.
27. Роль лидера в поддержании организационной культуры.
28. Модель воспроизводства организационной культуры.

#### *Тема 7. Влияние организационной культуры на эффективность компании*

29. Пути влияния культуры на организационную жизнь.
30. Матрица оценки «культурного» риска (по Г.Шварцу и С.Дэвису).
31. Подходы к изменению влияния культуры.
32. Соответствие культуры принятой стратегии. Матрица оценки «культурного» риска.

#### *Тема 8. Технологии управления организационной культурой*

33. Понятие социальной технологии и ее роль в управлении персоналом.
34. Технологии разработки оргкультуры.
35. Технологии освоения оргкультуры.
36. Коучинг. Имидж и бренд организации в процессе развития оргкультуры.
37. Формы познания сотрудниками организационной культуры.
38. Языковой и символический менеджмент.

#### *Тема 9. Национальный фактор в развитии организационной культуры*

39. Влияние национальной культуры на культуру организации.
40. Моноактивные, полиактивные, реактивные культуры.
41. Многонациональные и глобальные компании.
42. Модель У.Оучи. Исследования Э.Лорана.
43. Цикл культурного шока.
44. Менеджер-экспатриант. Понятие и подготовка.

#### *Тема 10. Инновационные факторы развития организационной культуры*

45. Инновации и организационные изменения: типы и стадии внедрения.
46. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность.
47. Методы развития инновационной организационной культуры.
48. Инновативная организационная культура.
49. Концепции самообучающейся организации.
50. Основы самообучающейся организации в теории П.Сенге.

**Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**



	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

## 7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты: 1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</p>
-------------------------------------	---

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Грошев И.В. Краснободцев А.А.	Организационная культура	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/109169.html">http://www.iprbookshop.ru/109169.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Михненко П.А.	Теория организации и организационное поведение	Университет «Синергия»	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/101340.html">http://www.iprbookshop.ru/101340.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Згонник Л.В.	Организационное поведение	Дашков и К	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85261.html">http://www.iprbookshop.ru/85261.html</a>	по логину и паролю
9.1.4	Дорофеева Л.И.	Организационная культура	Ай Пи Ар Медиа	2021	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/109496.html">http://www.iprbookshop.ru/109496.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Емельянцева Н.В.	Управление организационной культурой	Университет экономики и управления	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86420.html">http://www.iprbookshop.ru/86420.html</a>	по логину и паролю
9.2.2	Басенко В.П. Дианова В.А.	Теория организации и организационное поведение	Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа	2018	учебное наглядное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78043.html">http://www.iprbookshop.ru/78043.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Емельянцева Н.В.	Организационная культура	Университет экономики и управления	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86408.html">http://www.iprbookshop.ru/86408.html</a>	по логину и паролю

## 9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную

аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2023